

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES DENGAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung)**

Dewi Rachmawati¹, Taofik Hidajat²

^{1,2}Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

¹Email: dewiraachma@gmail.com

²Email: taofikhidajat@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of HPWP on work engagement and employee performance at Bank Jateng Temanggung Branch. The hypothesis proposed is that there is a positive relationship between HPWP and work engagement and employee performance, and the role of work engagement as a mediation between HPWP and employee performance at Bank Jateng Temanggung Branch. The subjects in this study amounted to 140 employees with data collection tools using questionnaires distributed through WA numbers. Data processing using SPSS 25.0 software for windows and obtained positive and significant results between HPWP on work engagement and employee performance. For path analysis, the value of the direct influence of HPWP on employee performance is 0.431 and the value of the indirect influence of HPWP on employee performance through work engagement is 0.360 with a total value of 0.791. To test the strength of the indirect influence of HPWP on employee performance through work engagement, it is calculated using the Sobel test and the t value obtained is $4.40705588 > 1.98$ so that work engagement is able to prove its role as mediation.

Keywords : HPWP, work engagement, employee performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh HPWP terhadap work engagement dan kinerja pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung. Hipotesis yang diajukan adalah terdapat hubungan positif antara HPWP dengan work engagement dan kinerja pegawai, dan peran work engagement sebagai mediasi antara HPWP dan kinerja pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 140 orang pegawai dengan alat pengumpul data menggunakan kuesioner yang dibagikan melalui nomor WA. Pengolahan data menggunakan software SPSS 25.0 for windows dan diperoleh hasil yang positif dan signifikan antara HPWP terhadap work engagement dan kinerja pegawai. Untuk path analysis didapatkan nilai pengaruh langsung dari HPWP terhadap kinerja pegawai sebesar 0.431 dan nilai pengaruh tidak langsung dari HPWP terhadap kinerja pegawai melalui work engagement sebesar 0.360 dengan nilai total sebesar 0.791. Untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung HPWP terhadap kinerja pegawai melalui work engagement dihitung menggunakan sobel test dan nilai t yang diperoleh sebesar $4.40705588 > 1.98$ sehingga work engagement mampu membuktikan perannya sebagai mediasi

Kata Kunci : HPWP, work engagement, kinerja pegawai

1. Pendahuluan

Dengan adanya persaingan produk yang ditawarkan kepada masyarakat serta dalam upaya peningkatan pelayanan Bank dibutuhkan dukungan sumber daya manusia (pegawai) yang handal dan memiliki totalitas kerja untuk membantu organisasi mencapai visi misi yang telah ditetapkan (Dessler, 2017). Organisasi merupakan suatu kumpulan unit yang bekerja bersama supaya tujuan tercapai seperti yang diinginkan. Dimana setiap unit ini memiliki tugas dan peran masing-masing yang saling terhubung untuk mencapai tujuan

organisasi, dan hal ini dapat dicapai apabila kegiatan dalam organisasi dikerjakan dengan terarah sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Situasi persaingan yang ketat telah mendorong pihak manajemen organisasi untuk selalu meningkatkan kemampuan kreatif dalam mengelola pegawainya dengan penerapan strategi yang lebih tepat, yaitu HPWP. Hasil riset terdahulu oleh Kramar, (2014) menunjukkan bahwa dengan HPWP dapat mempengaruhi secara positif signifikan pada pegawai lebih berinovasi untuk menghasilkan kinerja terbaik. Lawler dkk.,

(2012) dengan hasil kinerja pegawai mempengaruhi pada peningkatan kinerja organisasi hal ini karena pengaruh signifikan dari strategi HPWP. Berbeda dengan (Athwaria & Srivastava, (2018) bahwa HPWP tidak memiliki pengaruh pada kinerja pegawai (muncul kecemasan dan ketidakpuasan)

Selanjutnya Lee et al., (2016) mendapati kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh *work engagement* dalam pengambilan keputusan organisasi sebagai perwujudan atas komitmen pegawai dari pelaksanaan HPWP. Serta Zhang et al, (2013) menemukan dari strategi HPWP berpengaruh positif pada *work engagement* dan kinerja pegawai karena pegawai mendapatkan perintah langsung dari atasan. Selanjutnya Macky & Boxall, (2007) HPWP berpengaruh positif pada kinerja pegawai dengan adanya kepercayaan terhadap manajemen dan dirasakan sebagai kepuasan kerja. Sarikwal et al., (2013) memiliki pengaruh yang positif kinerja pegawai dari HPWP dengan adanya perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).

Penelitian sebelumnya dari Perrin (2003) dan Nitin, (2007) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif menghasilkan kinerja pegawai yang optimal. Selanjutnya Macey & Schneider (2008) terbukti bahwa kepemimpinan dan *work engagement* bersama-sama mempengaruhi dengan kuat kinerja pegawai. Akhtar dkk., (2016) dapat membuktikan bahwa keterikatan kerja sebagai mediasi dari HPWP dan kinerja pegawai. Berbeda hasil dari Shin & Hur, (2020) dimana *work engagement* tidak mempengaruhi kinerja pegawai hal ini disebabkan adanya *job-insecure employees*.

Dari pemaparan hasil penelitian sebelumnya, terdapat indikasi terjadinya *research gap*, dengan me replikasi dari riset dari Memon dkk., (2018) berjudul *Assessing The Work Engagement, Work Practices And Work Performance In Banks*. Yang berbeda pada penelitian ini adalah periode waktu penelitian dan menguji pada sampel pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung. Penelitian ini berjudul upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui high performance work practices dengan work engagement sebagai

variabel mediasi (studi pada pegawai bank Jateng cabang temanggung).

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan hipotesis

Menurut Becker & Huselid (1998) HPWP sebagai seperangkat praktek SDM yang berbeda namun saling terkait, seperti: memilih, mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja. Selanjutnya HPWP oleh Luna-Arocas & Camps (2008) didefinisikan sebagai praktek SDM sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas dari organisasi melalui keterlibatan pegawai dalam organisasi dan berupaya mencapai tujuan organisasi. Praktik kerja berkinerja tinggi dapat didefinisikan sebagai praktik kerja yang telah terbukti meningkatkan kemampuan organisasi untuk secara efektif berusaha, memilih dan mempekerjakan pegawai, mengembangkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi sehingga tujuan organisasi tercapai dan kepuasan dirasakan pegawai maka akan lebih berkomitmen pada organisasi (Eisenberger & Aselage, 2009)

Menurut Schaufeli (2017) *work engagement* merupakan keadaan yang memotivasi hal positif dalam pekerjaan termasuk karakteristik di dalamnya, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Brown dalam Robbins & Judge (2105) mendefinisikan *work engagement* adalah seorang karyawan dikatakan *work engagement* apabila secara psikologis mampu mengidentifikasi pekerjaan dan beranggapan kinerjanya sangat berarti bagi dirinya dan organisasi. Karyawan dapat dikatakan memiliki *work engagement* yang tinggi jika memiliki keperdulian terhadap pekerjaan organisasi karena karyawan akan memberikan tenaga dan pikiran pada pekerjaannya. Saks dalam Ariana & Riana (2016) mengatakan bahwa keterlibatan berarti kehadiran secara psikologis ketika menduduki dan melakukan peran dalam organisasi. Lebih lanjut Rothbard dalam Wardani & Anwar (2019) juga menyatakan hal yang sama bahwa *engagement* merupakan suatu kehadiran secara psikologis dari *attention* (mengacu pada kemampuan kognitif dan pengorbanan waktu) dan *absorption* (mengacu pada fokus pekerjaan).

Sehingga dapat dijelaskan bahwa karyawan yang *engage* mungkin memiliki kemampuan kognitif yang baik dan paham atas perannya dalam organisasi. Berdasarkan uraian dari beberapa definisi tersebut dapat artikan bahwa *engagement* sebagai keadaan dari seorang karyawan yang terikat pada pekerjaan dengan ditandai: semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dimana mereka bekerja menggunakan tenaga, pikiran dan waktu.

Menurut Mangkunegara (2014) Kinerja pegawai adalah hasil dari terlaksananya tujuan organisasi, maka kinerja yang baik akan dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai sebagai hasil pencapaian secara kualitas dan kuantitas untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung. Gibson dalam Kasmir, (2018) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh karakteristik dan motivasi individu, harapan, dan penilaian yang dilakukan dari manajemen karena kinerja individu tercapai. Menurut Simamora (2014) kinerja pegawai adalah tingkatan dari pegawai menyelesaikannya dengan syarat tertentu. Kinerja sebagai konsep yang multidimensional terdiri dari sikap (*attitude*), selanjutnya kemampuan (*ability*) serta prestasi (*accomplishment*).

Tantangan utama bagi manajemen adalah mengelola pegawai sedemikian rupa supaya tujuan organisasi dapat tercapai. Berhasil tidaknya tujuan organisasi tidak lepas adanya kinerja pegawai. Hasibuan, (2018) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang sudah dicapai atas tugas yang menjadi beban pekerjaan dilihat dari kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dalam bekerja dan waktu menyelesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Namun, dengan persaingan bisnis yang ketat membuat manajemen organisasi selalu meningkatkan kemampuan kreatif dalam mengelola pegawai melalui penerapan strategi yang lebih tepat, yaitu dengan melakukan praktik kerja berkinerja tinggi atau HPWP. Dengan menerapkan sistem ini serta didukung pemberdayaan pegawai, motivasi dan komitmen pegawai terhadap organisasi akan

memberikan hasil yang optimal karena pegawai dapat terlibat dalam organisasi serta berupaya agar tujuan organisasi tercapai.

Supaya kinerja organisasi makin meningkat dan maksimal, manajemen perlu *engaged* pegawainya dengan melibatkan pegawai ke dalam organisasi, seperti berdiskusi, memberi saran dan masukan serta pegawai diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan dari masalah yang timbul. Dengan demikian organisasi memanfaatkan pegawai untuk melibatkan diri mereka ke dalam pekerjaan untuk pencapaian target kinerja organisasi, maka kerangka pemikiran sebagai berikut:

Hubungan HPWP terhadap *Work Engagement*

HPWP sebagai cerminan dari perilaku dan kinerja pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan menerapkan Teori AMO (*ability-motivation-opportunity*) ketika melaksanakan tugas pekerjaan diharapkan pegawai berkomitmen, memiliki keterikatan yang tinggi dan berinovatif untuk memberikan kinerja yang maksimal (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Penerapan strategi HPWP oleh manajemen akan menjadikan pegawai memiliki keterikatan dengan pekerjaan sebagai lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan akhirnya kinerja pegawai tercapai

Penelitian sebelumnya oleh Frenkel & Lee, (2010) dan Sikora dkk., (2015) dengan hasil HPWP mempengaruhi *work engagement* dengan positif, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Terdapat pengaruh positif antara HPWP dan *work engagement* Hubungan *Work Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Dari sebuah konsep manajemen yang menitikberatkan pada *engagement* dimana pegawai merasakan *work engagement* sebagai keterikatan seseorang pada pekerjaan karena dengan sikap dan niat untuk berkomitmen dan berperilaku yang baik akan memberikan hasil kinerja yang optimal. Didukung dengan adanya motivasi dan berpikiran positif pada tugas pekerjaannya yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* akan menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi.

Menurut Shuck dkk., (2011) untuk meningkatkan *engagement* pada diri pegawai dengan memberikan motivasi untuk berkreaitivitas dan efektivitas pegawai yang memiliki pengaruh pada kinerja pegawai yang baik. Kinerja pegawai memberikan pengaruh padatercapainya tujuan organisasi. (Mangkunegara, 2014).

Penelitian sebelumnya oleh Frenkel & Lee, (2010) dan Justina dkk., (2019) dengan hasil *work engagement* memberikan pengaruh positif pada kinerja pegawai. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Terdapat pengaruh positif *work engagement* terhadap kinerja pegawai Hubungan HPWP terhadap Kinerja Pegawai

Hasil dari terselesaikan nya tugas pekerjaan oleh seseorang disebut dengan kinerja. Sedangkan kinerja pegawai adalah pencapaian seorang pegawai yang sudah menyelesaikan tugas pekerjaan sebagai tanggung jawabnya. Oleh karena hal tersebut dengan diterapkannya strategi HPWP oleh manajemen pada pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi dengan maksimal. HPWP ini mempengaruhi kinerja pegawai didalam organisasi serta adanya dukungan dari lingkungan kerja yang kondusif. Abbas et al., (2014) menjelaskan dengan HPWP oleh manajemen kepada pegawai memerlukan dukungan kepercayaan dari pegawai untuk bekerjasama meningkatkan kinerja organisasi melalui pengayaan tugas pekerjaan, proses dan merubah sudut pandang dari pekerjaan. (Robbins & Judge, 2105)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Frenkel & Lee, (2010) dan Sikora dkk., (2015) dengan hasil HPWP memberikan pengaruh positif pada kinerja pegawai. Maka hipotesis yang diajukan:

H3: Terdapat pengaruh positif HPWP terhadap kinerja pegawai Peran *Work Engagement* sebagai mediasi dari pengaruh HPWP untuk meningkatkan kinerja pegawai

Dengan penerapan strategi HPWP dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi, hal ini dilakukan karena persaingan bisnis semakin ketat dan menuntut pegawai bekerja dengan efektif dan efisien. Ketika

bekerja pegawai dituntut harus memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, hal ini perlu dilakukan agar kinerja pegawai lebih optimal. Peningkatan kinerja diperoleh dari *ability, motivation, opportunity* (Jiang dkk., 2012). Hal ini artinya bahwa dari tiga komponen tersebut dapat membentuk karakteristik pegawai untuk memberikan kontribusi nya pada organisasi. Menurut Bakker & Leiter, (2010) pegawai yang bertanggung jawab cenderung memiliki inisiatif dan proaktif, hal ini menjadikan pegawai memiliki dedikasi tinggi, penuh semangat dan mampu memahami pekerjaan. Artinya pegawai memiliki *work engagement* terhadap organisasi dan mereka berupaya untuk kemajuan organisasi dalam pencapaian tujuan. (Truss, 2001)

Sejalan dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Frenkel & Lee, (2010) dan Justina dkk., (2019) dengan hasil *work engagement* sebagai mediasi dari pengaruh HPWP dan kinerja pegawai. Maka hipotesis yang diajukan:

H4: Peran *Work engagement* sebagai mediasi dari pengaruh HPWP dan kinerja pegawai.

3. Metode Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi pada sebanyak 140 orang dimana penelitian ini dengan obyek pada Bank Jateng Cabang Temanggung. Sampel menggunakan teknik sampling non *probability sampling* dimana teknik pengambilan sampel tidak memberikan peluang sama untuk dipilih menjadi sampel. Menurut Sugiyono (2017) Sampling jenuh merupakan teknik ditentukannya sampel dimana semua anggota populasi sebagai sampel (sensus).

Teknik Analisa Data

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian menggunakan metode grafik Normal P-P Plot dan metode *Kolmogorov-Smirnov* test. Dengan merupakan melihat residual normalitas, sedangkan pada grafik Normal P-P Plot jika titik-titik menyebar di sekitar garis dan mengikuti garis diagonal disebut data terdistribusi normal, dengan

ketentuan:

Nilai Asymp. Sig (2-tailed) > 0,05 maka data berdistribusi normal. Nilai Asymp. Sig (2-tailed) < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal

Multikolinearitas

Memiliki tujuan untuk menguji pada model regresi ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen. Jika terdapat korelasi, maka disebut problem Multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Deteksi tidak adanya Multikolinearitas yakni dengan melihat besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Tolerance.

a. Besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*)

Nilai VIF < 10.00 maka tidak terjadi multikolinearitas. Nilai VIF > 10.00 maka terjadi multikolinearitas.

b. Besaran nilai *Tolerance*

Nilai *Tolerance* > 0,10 maka tidak terjadi multikolinearitas. Nilai *Tolerance* < 0,10 maka terjadi multikolinearitas

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ketidaksamaan varian dari residual satu ke pengamatan yang lain, agar perolehan data bersifat homogen dengan menggunakan uji Glejser, yaitu sebagai cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas (Ghozali, 2018). Dengan kriteria pengujian:

- Nilai Sig. variabel independen < 0.05 maka terjadi heteroskedastisitas,
- Nilai Sig. variabel independen > 0.05 maka tidak terjadi heteroskedastitas.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini menggunakan nilai indeks, yaitu suatu perhitungan untuk mendapatkan gambaran terkait dengan persepsi responden pada variabel yang diteliti.

Perumusan untuk menghitung nilai indeks adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3)\}$$

Keterangan:

F1 = Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = Frekuensi responden yang menjawab 2

F3 = Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 = Frekuensi responden yang menjawab 4

F5 = Frekuensi responden yang menjawab 5

Path Analysis

Uji analisis jalur atau disebut dengan *path analysis* memiliki fungsi sebagai penguji pengaruh variabel mediasi. Penelitian ini memiliki satu variabel bebas, satu variabel terikat dan satu variabel mediasi.

Uji Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara pada suatu masalah yang masih bersifat praduga sehingga perlu dibuktikan kebenarannya. Pengujian hipotesis dimaksudkan sebagai cara untuk menentukan apakah suatu hipotesis sebaiknya diterima atau ditolak. Uji hipotesis antara variabel HPWP (X), *Work Engagement* (Z) dan Kinerja Pegawai (Y) dengan menggunakan:

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Simultan (uji F)

Uji F untuk mengetahui semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh bersama pada variabel dependen (Ghozali, 2018). Diuji dengan membandingkan F hitung dan F tabel pada alpha 0.05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka variabel bebas mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terkaitnya.

Uji Hipotesis Parsial (uji t)

Uji t berfungsi untuk mengetahui ada dan tidaknya pengaruh antara variabel bebas pada variabel terikat secara parsial (Ghozali, 2018). Dengan kriteria:

probabilitas Sig > 0.05 artinya variabel independen tidak signifikan pada variabel dependen. probabilitas Sig < 0.05 artinya variabel independen signifikan pada variabel dependen.

Koefisien Determinasi (Adjusted R Square)

Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) melihat kemampuan dari variabel bebas untuk menjelaskan variabel terikat serta proporsi dan variabel terikat yang dijelaskan oleh variasi variabel bebasnya. Jika *Adjusted R Square* yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat diartikan bahwa sumbangan variabel bebas pada variasi variabel terikat makin besar. artinya model yang digunakan semakin besar menjelaskan variabel terikat

nya dan sebaliknya Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda (*Adjusted R Square*) berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq \text{Adjusted R Square} \leq 1$ (Ghozali, 2018)

Uji Sobel

Untuk mengetahui adanya pengaruh variabel mediasi yaitu *work engagement* menggunakan uji sobel. Pengujian dari hipotesis mediasi dilakukan dengan uji Sobel (Ghozali, 2018). Dengan rumus:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Keterangan:

- Sa* : Standart error X-Z
- Sb* : Standart error Z-Y
- b* : Koefisien regresi Z-Y
- a* : Koefisien regresi X-Z

Untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung secara parsial, maka dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2018):

$$z = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Apabila pengujian z lebih besar dari 1,96 (standar nilai z mutlak) maka terjadi pengaruh mediasi.

4 . Hasil penelitian dan Pembahasan

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	α	r hitung	r tabel	Hasil
HPWP	X1.1	0.05	0.725	0.1667	Valid
	X1.2	0.05	0.655	0.1667	Valid
	X1.3	0.05	0.748	0.1667	Valid
	X1.4	0.05	0.617	0.1667	Valid
	X1.5	0.05	0.676	0.1667	Valid
	X1.6	0.05	0.648	0.1667	Valid
	X1.7	0.05	0.696	0.1667	Valid
Work Engagement	Z.1	0.05	0.861	0.1667	Valid
	Z.2	0.05	0.819	0.1667	Valid
	Z.3	0.05	0.826	0.1667	Valid
Kinerja Pegawai	Y.1	0.05	0.786	0.1667	Valid
	Y.2	0.05	0.815	0.1667	Valid
	Y.3	0.05	0.826	0.1667	Valid
	Y.4	0.05	0.839	0.1667	Valid
	Y.5	0.05	0.760	0.1667	Valid

Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

Berdasarkan tabel diatas hasil uji validitas tersebut, diatas menunjukkan bahwa nilai keseluruhan r hitung pada setiap indikator variabel lebih besar dari r table dengan taraf ISSN: 2337778X

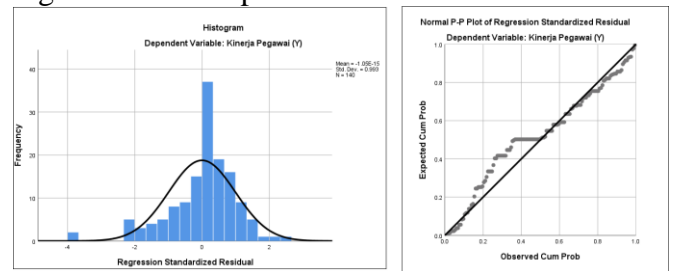
signifikan 0.05 adalah 0.1667. maka dapat dikatakan bahwa semua variabel pernyataan pada penelitian ini memiliki r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel (0.1667). Dengan demikian semua variabel pernyataan dinyatakan valid

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of item	Hasil
HPWP	0.791	7	Reliabel
Work Engagement	0.784	3	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.862	5	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

Berdasarkan tabel atas, dapat diketahui *Cronbach's Alpha* pada ketiga variabel yang di ujikan memiliki nilai lebih besar dari 0.6 Sehingga semua pernyataan variabel diatas dalam keadaan yang reliabel atau layak digunakan dalam penelitian.



Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

Gambar 1 Grafik Histogram dan P P-plot

Berdasarkan gambar grafik diatas dapat dilihat pada grafik histogram maupun grafik plot. Dimana grafik histogram memberikan pola distribusi yang melenceng ke kanan yang artinya data berdistribusi normal, dan pada gambar P-Plot terlihat titik-titik mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat dijelaskan bahwa model regresi ini berdistribusi normal.

Tabel 4 Kolmogorov-Smirnov

Berdasarkan tabel diatas pada uji normalitas dengan menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* signifikan pada $0.029 > 0.05$ maka dapat dijelaskan bahwa metode

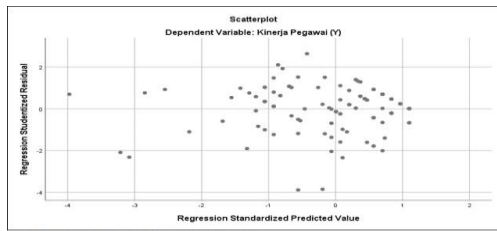
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Unstandardized Residual		
N		140
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.47589534
Most Extreme Differences	Absolute	.145
	Positive	.063
	Negative	-.145
Test Statistic		.145
Asymp. Sig. (2-tailed)		.029 ^c

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

regresi pada penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas

Tabel 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

Berdasarkan gambar di atas tampilan *scatterplot* terlihat bahwa plot menyebar secara acak di atas maupun di bawah nol pada sumbu *regression studentized residual*. Hal ini berarti tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, sehingga model regresi yang baik dan ideal dapat dipenuhi

Coefficients ^a			Collinearity Statistics	
Model			Tolerance	VIF
1	(Constant)			
	HPWP (X)		.488	2.050
	Work Engagement (Z)		.488	2.050

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

Tabel 6 Hasil Uji Multikolinieritas

Dari hasil pengujian multikolinieritas di atas, diketahui bahwa untuk semua variabel dependen (HPWP dan *work engagement*) dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Tolerance lebih*>0.10 demikian juga untuk nilai VIF < 10. Dengan demikian model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	181.372	1	181.372	144.870	.000 ^b
	Residual	172.771	138	1.252		
	Total	354.143	139			

a. Dependent Variable: Work Engagement (Z)

b Predictors: (Constant), HPWP (X)

Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

Tabel 7 Hasil Uji F Model I

Berdasarkan tabel diatas hasil diperoleh hasil F hitung 144.870 > F tabel 2.67 dan nilai signifikansi sebesar 0.000 < 0.05, maka dapat dijelaskan bahwa HPWP secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement* dari pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung. Selanjutnya uji koefisien regresi secara parsial (uji t) disajikan pada tabel berikut:

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.353	.778		5.598	.000
	HPWP (X)	.305	.025	.716	12.036	.000

a. Dependent Variable: Work Engagement (Z)

Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

Tabel 8 Hasil Uji t Model I

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui dari hasil uji t model I diperoleh koefisien untuk variabel HPWP sebesar 0.305 dengan konstanta sebesar 4.353 sehingga model persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Z = 4.353 + 0.305X$$

Berdasarkan regresi diatas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa konstanta sebesar 4.353 artinya apabila HPWP ada atau nilainya adalah 0, maka *work engagement* nilainya sebesar 4.353.

Nilai koefisien HPWP sebesar 0.305 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan HPWP sebesar 1 kali maka *work engagement* akan meningkat sebesar 0.305 dengan asumsi variabel yang lain konstan.

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini menggunakan signifikansi level 0,05 ($\alpha = 5\%$) untuk HPWP dan *work engagement*. Jika t- hitung < t-tabel, maka variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (hipotesis ditolak). Sedangkan jika t-hitung > t-tabel, maka variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen (hipotesis diterima).

Sehingga dapat dijelaskan bahwa hasil uji pengaruh antara HPWP terhadap *work engagement* menunjukkan nilai t hitung 12.036 dan sign sebesar 0.000 yang dibawah 0.05, artinya bahwa HPWP berpengaruh terhadap *work engagement* Bank Jateng Cabang Temanggung, **maka H1 diterima**. Sedangkan untuk uji koefisien determinasi (R^2) model I disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 9 Hasil Uji Determinasi Model I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.716 ^a	.512	.509	1.11891

a. Predictors: (Constant), HPWP (X)

Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

Berdasarkan tabel diatas Nilai R Square sebesar 0.512 atau 51,2%, angka tersebut menunjukkan besar pengaruh HPWP terhadap *work engagement* secara gabungan, sedangkan sisanya 48.8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti atau nilai error dengan nilai *standardized coefficients* $e1 = \sqrt{(1-0.512)} = 0.7155$.

Tabel 10 Hasil Uji F Model II

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	906.392	2	453.196	205.060	.000 ^b
	Residual	302.779	137	2.210		
	Total	1209.171	139			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b Predictors: (Constant), Work Engagement (Z), HPWP (X)

Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

Berdasarkan tabel diatas hasil diperoleh hasil F hitung $205.060 > F$ tabel 2.67 dan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, maka dapat dijelaskan bahwa HPWP dan *work engagement* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung. Selanjutnya uji koefisien regresi secara parsial (uji t) model II disajikan pada tabel berikut:

Tabel 11 Hasil Uji t Model II

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)		1.144		-.735	.464
	HPWP (X)	.338	.048	.431	7.034	.000
	Work Engagement (Z)	.931	.113	.504	8.230	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui dari hasil uji t model II diperoleh koefisien untuk variabel HPWP sebesar 0.338 dan variabel *work engagement* sebesar 0.913 dengan konstanta sebesar -0.841 sehingga model persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = -0.841 + 0.339X + 0.931Z$$

Berdasarkan regresi diatas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut: Nilai konstanta sebesar -0.841 menunjukkan bahwa variabel HPWP dan *work engagement* jika nilainya 0 maka kinerja pegawai memiliki

tingkat kinerja sebesar -0.841 Koefisien regresi HPWP (X) sebesar 0.339 artinya terjadi peningkatan HPWP sebesar 1 satuan maka akan menyebabkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0.339 satuan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan searah antara HPWP dengan kinerja pegawai Koefisien regresi variabel *work engagements* sebesar 0.931, artinya apabila *work engagement* ditingkatkan 1 satuan, maka kinerja pegawai mengalami peningkatan sebesar 0.931 satuan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan searah antara *work engagement* dengan kinerja pegawai.

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini menggunakan signifikansi level 0,05 ($\alpha = 5\%$) untuk HPWP dan *work engagement*. Jika t- hitung < t-tabel, maka variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (hipotesis ditolak). Sedangkan jika t-hitung > t-tabel, maka variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen (hipotesis diterima). Kekuatan hubungan yang terjadi diantara masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

Hasil uji pengaruh antara HPWP terhadap kinerja pegawai, menunjukkan nilai t hitung 7.034 dan sign sebesar 0.000 yang dibawah 0.05, artinya bahwa HPWP berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung, maka **H3 diterima**

Hasil uji pengaruh antara *work engagement* terhadap kinerja pegawai, menunjukkan nilai t hitung 8.230 dan sign sebesar 0.000 yang dibawah 0.05, artinya bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung,

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.866 ^a	.750	.746	1.48663

a. Predictors: (Constant), Work Engagement (Z), HPWP (X)

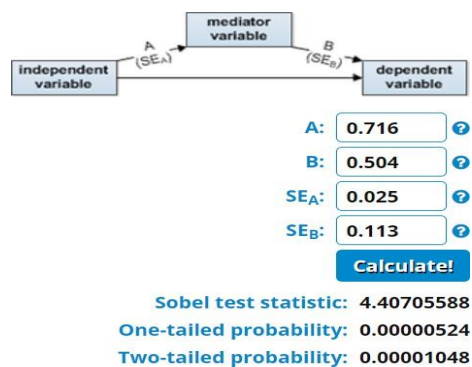
Sumber: Data Primer diolah SPSS,2021

maka **H2 diterima**.

Tabel 12 Hasil Uji Determinasi Model II Berdasarkan tabel diatas Nilai R Square sebesar 0.750 atau 75%, angka tersebut

menunjukkan besar pengaruh HPWP, *work engagement* dan kinerja pegawai secara gabungan, sedangkan sisanya 25% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti atau nilai error dengan nilai *standardized coefficients* $e^2 = \sqrt{1-0.512} = 0.866$.

Selanjutnya menguji kekuatan pengaruh tidak langsung dari X ke Y melalui Z dihitung



dengan menggunakan *kalkulator sobel test*.

Gambar 2 Kalkulator Sobel Test

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan kalkulator *sobel* online didapatkan nilai t sebesar 4.40705588 lebih besar dari 1,98 maka dapat dijelaskan bahwa koefisien mediasi 4.4070 signifikan dan berarti terdapat pengaruh mediasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Baron dan Kenny dalam Preacher & Hayes, (2004) menjelaskan bahwa apabila pengaruh variabel dependen terhadap variabel pe mediasi signifikan dan pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi juga signifikan maka dapat dikatakan bahwa hasil temuan penelitian ini mendukung pengaruh mediasi secara parsial (*partially mediated*), maka **H4 diterima**.

Hubungan HPWP dengan *Work Engagement*

Berdasarkan nilai indeks pada variabel HPWP berada pada kategori tinggi. Skor dengan rata-rata tertinggi pada item X1.1 dengan pernyataan ‘Saya berharap dapat mengikuti pelatihan kerja untuk tahap selanjutnya’. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan dengan melalui belajar. Sehingga kemampuan yang dimiliki dapat dikembangkan oleh pegawai dalam organisasi, untuk: a) lebih fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan pada pekerjaan yang berikutnya, b) merasakan

dirinya merupakan bagian dari sebuah *team work* dan, c) menjadikan *pressure* sebagai motivasi dalam mencapai target pekerjaan yang sudah ditentukan.

Dengan bertanggung jawab pada tugas pekerjaannya dan berusaha belajar pada unit lain dapat menjadikan seseorang bekerja dengan profesional. Hal ini dapat dilihat pada pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung sudah mampu: 1) berkomunikasi dengan baik dan terstruktur dalam penyampaian informasi dengan atasan, rekan kerja dan nasabah, 2) bekerja secara *team work*, 3) bersama-sama menyelesaikan permasalahan yang timbul, 4) bekerja dengan *fleksibel* dan adaptif terhadap perubahan, contoh atasan meminta laporan pekerjaan yang mendadak.

Sedangkan skor rata-rata terendah pada item X1.4 dengan pernyataan “Atasan memberi kebebasan kepada pegawai untuk menangani masalah yang timbul”. Hal ini menunjukkan kurangnya target kerja yang diberikan oleh pimpinan Bank Jateng Cabang Temanggung kepada pegawainya. Sehingga berpengaruh pada hasil kinerja yang dihasilkan pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung karena kurang termotivasi yang disebabkan tidak adanya target pekerjaan yang diberikan oleh Bank Jateng melalui pemimpin.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Imran, (2018) dan Schmitt dkk., (2015) bahwa perusahaan memberikan tekanan pekerjaan kepada pegawai sebagai upaya untuk memotivasi dan mencapai tujuan perusahaan, dimana pegawai akan bersemangat bekerja, menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab dan menjadi bagian dari perusahaan.

Hubungan *Work Engagement* dan Kinerja Pegawai

Berdasarkan nilai indeks pada variabel *work engagement* berada pada kategori tinggi. Skor dengan rata-rata tertinggi pada item Z.2 dengan pernyataan “Saya senang dapat terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung menyukai bekerja secara *team work*. Dengan bekerja bersama-sama akan menjadikan seorang pegawai mampu melihat potensi yang dimiliki ketika ikut terlibat dalam pekerjaan. Selain itu pegawai tidak hanya mampu bekerja sama untuk

mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan namun mampu mendorong rekan kerjanya mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menjadikannya sebuah kompetisi. Disamping hal tersebut pegawai akan menghasilkan ide (masukan) yang lebih kreatif untuk menyelesaikan pekerjaan, beban pekerjaan menjadi lebih ringan dan efisien ketika muncul permasalahan dalam pekerjaan dapat segera teratasi.

Sedangkan skor rata-rata terendah pada item Z1 dengan pernyataan “Saya memberikan tenaga dan pikiran untuk bekerja”. Hal ini menunjukkan kurangnya dukungan dari organisasi terhadap pegawai, dimana seorang pemimpin tidak mampu memberikan *coaching* terhadap pegawai melalui komunikasi dua arah, sehingga pegawai dalam bekerja atau menyelesaikan tugas pekerjaan seandainya saja dan berdampak buruk pada kinerja pegawai itu sendiri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Saragih & Pohan, (2019) dan Lin dkk., (2016) bahwa perusahaan supaya lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi melalui kinerja pegawai didukung oleh pemimpin melakukan *coaching* untuk memunculkan ide dan solusi dari suatu permasalahan agar pegawai semakin memiliki keterlibatan dalam organisasi dan mampu memberikan kinerja yang optimal.

Hubungan HPWP dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan nilai indeks pada variabel kinerja pegawai berada pada kategori tinggi. Skor dengan rata-rata tertinggi pada item Y4 dengan pernyataan “Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya selesaikan”. Hal ini berarti bahwa pegawai Bank Jateng memiliki tanggung jawab penuh terhadap tugas dan pekerjaan yang menjadi *job desk*-nya. Terlebih dengan strategi HPWP digunakan oleh manajemen supaya target yang sudah ditetapkan oleh pemimpin dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) Bank Jateng Cabang Temanggung dapat tercapai, hal ini terlihat dari upaya pegawai: 1) bekerja dengan strategi yang tepa, agar usaha yang dijalani untuk mencapai target menjadi terarah dan dapat dievaluasi secara berkala dengan baik, 2) menghilangkan kebiasaan buruk dalam bekerja seperti menunda pekerjaan, 3)

manajemen waktu untuk bekerja yang lebih efektif dan efisien (teknologi membantu pegawai dalam bekerja untuk berbagai tugas secara digital, cara ini mampu membantu pekerjaan selesai lebih cepat tanpa menghabiskan waktu bekerja di dalam kantor)

Sedangkan skor terendah rata-rata pada item Y.1 dengan pernyataan “Saya mampu mencapai target yang ditetapkan pimpinan”. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* belum diterapkan secara seimbang oleh pemimpin dengan strategi HPWP. Dimana *reward* dan *punishment* ini adalah hal yang berbeda namun memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan kinerja dan kedisiplinan pegawai agar termotivasi dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Nafiudin & Hermawan, (2019) dan Nugroho, (2015) bahwa melalui *reward* dan *punishment* sebagai bagian dari strategi HPWP akan memberikan pengaruh yang baik bagi organisasi ketika pegawai mampu menjadikan motivasi dalam mencapai target yang ditetapkan.

Peran Work Engagement pada hubungan HPWP dan Kinerja Pegawai

Dari hasil pengolahan data terjadi peran mediasi dari variabel *work engagement* dari pengaruh HPWP untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pengaruh langsung dihasilkan nilai sebesar 0.504 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.308 dengan total pengaruh 0.812. Dari *kalkulator online sobel test* diperoleh nilai t statistik 4.40705588 lebih besar dari 1,98 yang artinya signifikan.

Dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa *work engagement* cukup kuat dalam memediasi pengaruh HPWP terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung. Hal ini berarti pegawai harus memiliki keterlibatan kerja yang baik agar strategi HPWP dapat mempengaruhi kinerja pegawai Bank Jateng Cabang Temanggung. Dimana pegawai ini akan berusaha meningkatkan keterlibatannya melalui mengikuti pelatihan dan menunjukkan kepedulian terhadap organisasi. Ketika pegawai mampu bekerja dengan efektif, efisien dan mencapai target maka pemimpin akan memberikan *reward* sebagai bentuk apresiasi serta loyalitas terhadap perusahaan. Sebaliknya memberikan

punishment untuk memotivasi pegawai yang belum mampu memberikan kontribusinya terhadap perusahaan. Dengan menerapkan strategi HPWP terhadap pegawai sebagai upaya dari manajemen mencapai target yang ditetapkan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) supaya arah dan tujuan perusahaan menjadi jelas, sehingga pegawai bekerja lebih cepat, ritme kerja lebih teratur, lebih bertanggung jawab pada pekerjaan, dan menjadikan *teamwork* menjadi lebih efektif dalam bekerja.

5. Simpulan, Saran dan Keterbatasan

Berdasarkan dari analisis data penelitian ini maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. HPWP memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pegawai Bank Jateng Cab. Temanggung
2. *Work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Cab. Temanggung
3. HPWP memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Jateng Cab. Temanggung
4. *Work Engagement* memiliki peran sebagai mediasi dari pengaruh HPWP untuk meningkatkan kinerja pegawai Bank Jateng Cab. Temanggung

Hasil pembahasan dan analisis data penelitian diatas diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga perusahaan dapat melakukan strategi *employee retention* yang berdasarkan hasil statistik deskriptif sebagai berikut:

Bank Jateng Cabang Temanggung diharapkan lebih dapat mengelola pegawainya. Melalui Kasie pelayanan melakukan evaluasi secara berkala kepada masing-masing pelaksana yaitu Teller, Back Office (BO) dan *Customer Service* dengan cara melakukan komunikasi dua arah, seperti kendala yang timbul ketika bekerja dapat dicarikan solusi atau jalan penyelesaiannya.

Manajemen Bank Jateng Cabang Temanggung diharapkan dapat melakukan penilaian berkala terkait dengan kinerja individu masing-masing pegawai. Dengan demikian pegawai akan meningkatkan produktivitasnya dan membantu perusahaan membuat keputusan yang tepat atas

pengembangan potensi dan promosi dari pegawai yang bersangkutan.

Manajemen Bank Jateng Cabang Temanggung dapat memberikan *reward* kepada pegawai yang berprestasi dan *reward* lebih bervariasi dan disesuaikan dengan tingkat risiko pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
- Akhtar, A., Nawaz, M. K., Mahmood, Z., & Shahid, M. S. (2016). Impact of High Performance Work Practices on Employees' Performance in Pakistan: Examining the Mediating Role of Employee Engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(2).
- Ariana, I., & Riana, I. (2016). Pengaruh Work-Family Conflict, Keterlibatan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Arikunto, 2010:161. (2010). Metodologi Penelitian. *Pendekatan Penelitian*.
- Athwaria, S., & Srivastava, A. K. (2018). 'High-performance work practices , negative job experiences and employees ' psychological well - being '. In *pdfs.semanticscholar.org* (Vol. 20, Nomor 3).
- Azwar, S. (2011). Reliabilitas Dan Validitas. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>

- Bangun, W. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengaruh Tunjangan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo).
- Bayo-Moriones, A., & Galdon-Sanchez, J. E. (2010). Multinational companies and high- performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483848>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems And Firm Performance: A Synthesis Of Research And. *Personnel*.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*.
<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*.
<https://doi.org/10.1108/09564230010310295>
- BruceRjss, B., Chughtai, M. S., & Rizvi, S. T. H. (2019). High Performance Work Practices and Employee's Outcomes: Organization based Self-Esteem and Perceived Organizational Support as Mediator and Positive Psychological Capital as Moderator. *NICE Research Journal*.
<https://doi.org/10.51239/nrjss.v0i0.122>
- Christiana Saragih, & Vivi Gusri Rahmadani Pohan. (2019). Hubungan Antara Supervisory Coaching Behaviour Dengan Work Engagement PADA SALESPERSON. *Psikologia: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 13(2).
<https://doi.org/10.32734/psikologia.v13i2.2270>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management*.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dessler, G. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pelatihan dan Pengembangan*.
<https://doi.org/10.1145/2505515.2507827>
- Eisenberger, R., & Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.543>
- Ferdinand, A. (2011). Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan disertai Ilmu Manajemen. In *Semarang: Universitas Diponegoro*.
- Ferdinand, P. D. A. (2016). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. In *BP Undip 2*.
<https://doi.org/10.4304/jcp.8.2.326-333>
- Frenkel, S. J., & Lee, B.-H. (2010). Do high performance work practices work in South Korea? *Industrial Relations Journal*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2010.00581.x>
- Gardjito, A. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2).
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>
- Greenwood, S., Perrin, A., & Duggan, M. (2016). Social Media Update 2016. *Pew Research Center*.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship
 E-ISSN : 2685-1504

- between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Haryanti, S., & Puryandani, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi Dan Work Engagement Terhadap Job Crafting Pada Karyawan Bank Jateng Kcps Kudus. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*.
<https://doi.org/10.35829/magisma.v8i2.92>
- Hasibuan. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ibrar, M., & Khan, O. (2015). The Impact of Reward on Employee Performance (A Case Study of Malakand Private School). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*.
<https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.52.95>
- Ihdaryanti, M. A., & Panggabean, M. S. (2014). Pengaruh High Performance Work Practice (Hpwp) Terhadap Job Performance Pada Frontliner Bank. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*.
<https://doi.org/10.25105/jmpj.v7i2.808>
- Imran, K. (2018). The impact of perceived high performing work practices on employee engagement: a study on multinational corporations operating in Sri Lanka. *Asian Journal of Empirical Research*, 8(4).
<https://doi.org/10.18488/journal.1007/2018.8.4/1007.4.150.161>
- Irmawati, I., & Wulandari Kn, A. S. (2017). Pengaruh Quality Of Work Life, Self Determination, Dan Job Performance Terhadap Work Engagement Karyawan. *Jurnal Manajemen Daya Saing*.
<https://doi.org/10.23917/dayasaing.v19i1.5103>
- Jackson, & Arianto, Y. (2017). Pengaruh work family conflict terhadap kinerja karyawan PT. Sinta Pertiwi. *Jurnal Kreatif: Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan*, 5(1).
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organisational outcomes? *Academy of Management Journal*.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Justina, S., Susetyo, S., & Kananlua, P. (2019). Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi Work Engagement Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bengkulu. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*.
<https://doi.org/10.33369/insight.14.1.51-62>
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. In *American Sociological Review*.
<https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (1 ed.). Rajagrafindo Persada.
- Kooij, D. T. A. M., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person-organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1).
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12164>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Lawler, E. E., Benson, G. S., & McDermott, M. (2012). What Makes Performance Appraisals Effective? *Compensation & Benefits Review*.
<https://doi.org/10.1177/08863687124623>

- Lee, H., Werner, S., & Kim, T. Y. (2016). High performance work systems and organization attraction: The moderating effects of vocational interests. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0165>
- Lin, W., Wang, L., Bamberger, P. A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Shi, J., & Zhang, T. (2016). Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self salience to job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.002>
- Little, P., & Little, B. (2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*.
- London, M., & Mone, E. (2008). Strategic performance management. In *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4324/9780203889015.ch15>
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483480810839950>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- MacInnis, D. J., & Jaworski, B. J. (1989). Information Processing from Advertisements: Toward an Integrative Framework. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251376>
- Mangkunegara, D. (2014). manajemen sumber daya manusia. *International Journal*.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Masrukhin, M. A. (2015). Praktik Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Komitmen Afektif Dengan Mediasi Keadilan Prosedural. *Jurnal Dinamika Manajemen*. <https://doi.org/10.15294/jdm.v5i1.3652>
- Memon, S. B., Soomro, S. B., & Kumar, S. (2018). Assessing the work engagement, work practices and work performance in banks. *Journal of Administrative and Business Studies*, 4(3). <https://doi.org/10.20474/jabs-4.3.5>
- Menon, S. T. (2012). Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/01437721211268311>
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees’ work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.005>
- Nafiudin, N., & Hermawan, M. R. (2019). Reward, Punishment Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Pt Bangun Beton Indonesia Cilegon. *Manajemen Dewantara*, 3(2). <https://doi.org/10.26460/md.v3i2.6011>
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1). <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Nitin, V. (2007). Employee Engagement WPS05. *SIES College of Management Studies Working Paper Series*. <https://doi.org/10.1089/pop.2009.0040>
- Nugroho, A. D. (2015). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT Business Training and Empowering Management Surabaya. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, E-ISSN : 2685-1504*

- dan *Entrepreneurship*, 4(2).
<https://doi.org/10.30588/jmp.v4i2.100>
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., Connolly, S., & van Veldhoven, M. (2017). Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-being: A comparative study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1).
<https://doi.org/10.1037/ocp0000027>
- Perdomo-Ortiz, J., Valencia, C., Durán, W. F., & Heredia, O. (2021). Effect of High-Performance Work Practices on Academic Research Productivity. *Latin American Business Review*, 22(2).
<https://doi.org/10.1080/10978526.2020.1837632>
- Perrin, T. (2003). Working Today : Understanding What Drives Employee Engagement. *The 2003 Towers Perrin Talent Report*.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*.
<https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Ramdani, B., Mellahi, K., Guermat, C., & Kechad, R. (2014). The efficacy of high performance work practices in the Middle East: evidence from Algerian firms. *International Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826918>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16 ed.). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16 ed.).
- Sarikwal, L., Gupta, J., & Sarikwal, L. & Gupta, J. (2013). The Impact of high performance Work practices and organizational citizenship Behaviour on Turnover Intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*.
<https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schmitt, A., Ohly, S., & Kleespies, N. (2015). Time pressure promotes work engagement: Test of illegitimate tasks as boundary condition. *Journal of Personnel Psychology*, 14(1).
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000119>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*.
<https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2020). When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation in the relationship between job insecurity, work engagement, and job performance. *Journal of Business and Psychology*.
<https://doi.org/10.1007/s10869-020-09694-4>
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Sikora, D. M., Ferris, G. R., & Van Iddekinge, C. H. (2015). Line manager implementation perceptions as a mediator of relations between high-performance work practices and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/apl0000024>

- Simamora, H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi 2*.
- Sudirjo, F., & Kristanto, T. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit PT. VALE Soroaka, Sukawesi Selatan). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (26 ed.).
- Suharsimi, A. (2013). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00275>
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(66\)90013-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(66)90013-4)
- Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. *Humanities and Social Sciences Reviews*. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7670>
- Zainal, V. R. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*.
- Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high- performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775026>