

Pengaruh High Performance Work System terhadap Employee Creativity, Employee Performance dan Entrepreneurial Orientation

Ni Kadek Ayu Kuserawati^{1*}, Tantri Yanuar Rahmat Syah²

^{1,2}Universitas Esa Unggul

ayukushera99@gmail.com, tantri.yanuar@esaunggul.ac.id

ABSTRACT

This research was conducted to explore the effect of High Performance Work System on Entrepreneurship Orientation, Employee Creativity as a mediating variable by employee performance and Entrepreneurship Orientation as mediating by employee performance. This research is expected in information enhancement at the organizational theory/scientific level as well as improving the performance of work systems in the energy industry. This research was conducted using quantitative methods with Structural Equation Model (SEM) analysis. This study resulted several findings, the High Performance Work System had a significant positive effect on Employee Creativity. The High Performance Work System was no significant negative effect on Employee Performance. Employee Creativity was no significant negative effect on Employee Performance. Thus, there was an insignificant negative effect on the mediating role of Employee Creativity on the relationship between High Performance Work System and Employee Performance. High Performance Work System was a significant positive effect on Entrepreneurial Orientation. Entrepreneurial Orientation was a positive effect on Employee Performance. Thus, there was a positive influence on the mediating role of Entrepreneurial Orientation on the relationship between High Performance Work System and Employee Performance. There are managerial implications in this research for companies during the pandemic, that implementing a High Performance Work System properly, can increase Employee Creativity and Entrepreneurial Orientation. Entrepreneurial Orientation implementation n the company can increase Employee Performance in achieving company goals.

Keyword: *Employee Performance, Employee Creativity, Entrepreneurial Orientation, High Performance Work System.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Entrepreneurial Orientation, Employee Creativity* sebagai variabel mediasi oleh *employee performance* dan *Entrepreneurial Orientation* sebagai mediasi oleh *employee performance*. Diharapkan penelitian ini dapat turut andil dalam peningkatan informasi pada tataran teori/keilmuan manajemen organisasi dan juga implikasi manajerial yang positif terhadap peningkatan *High Performance Work System* pada industri energi. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif dengan analisis *Structural Equation Model (SEM)*. Pada penelitian ini menghasilkan beberapa temuan, pertama *High Performance Work System* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Employee Creativity*. Kedua, *High Performance Work System* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *Employee Performance*. Ketiga, *Employee Creativity* berpengaruh negatif tidak

signifikan terhadap *Employee Performance*. Sehingga, terdapat pengaruh negatif tidak signifikan pada peran mediasi dari *Employee Creativity* terhadap hubungan *High Performance Work System* dan *Employee Performance*. Keempat, *High Performance Work System* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Entrepreneurial Orientation*. Kelima, *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Sehingga, terdapat pengaruh positif pada peran mediasi dari *Entrepreneurial Orientation* terhadap hubungan *High Performance Work System* dan *Employee Performance*. Terdapat implikasi manajerial pada penelitian ini bagi perusahaan pada masa pandemi, yaitu dengan melaksanakan *High Performance Work System* dengan baik dapat meningkatkan *Employee Creativity* dan *Entrepreneurial Orientation*. Dengan adanya *Entrepreneurial Orientation* pada perusahaan dapat meningkatkan *Employee Performance* dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kata Kunci: *Employee Performance, Employee Creativity, Entrepreneurial Orientation, High Performance Work System.*

Naskah diterima : 28-07-2022, direvisi: 16-08-2022, diterbitkan: 01-09-2022

PENDAHULUAN

High Performance Work System dianggap sebagai sistem yang terdiri dari praktik manajemen sumber daya manusia dimana terdapat prosedur mengenai perekrutan yang ketat, proses pelatihan karyawan, sebagai wadah dalam berbagi informasi, desain dalam pekerjaan, dapat menjadi saluran promosi, otorisasi karyawan dan proses pembayaran yang berbasis kinerja (Zhu *et al.*, 2018). Melalui pelaksanaan *High Performance Work System* yang dilakukan kemungkinan dapat meningkatkan partisipasi karyawan sehingga kualitas modal manusia dapat dipertahankan (Zhu *et al.*, 2018).

High Performance Work System bagian dari kunci utama dalam meningkatkan kreativitas dan efektivitas kinerja karyawan (Mahdi & Muhammad, 2014; Xiomei *et al.*, 2013). Beberapa penelitian telah mengkonfirmasi adanya pengaruh positif *High Performance Work System* terhadap *Employee Creativity* (e.g., Meddour, Majid & Abdusalaam, 2019; Miao & Cao, 2019; Husin & Gunggang, 2017; Chen *et al.*, 2016; Xiomei *et al.*, 2013). *High Performance Work System* memiliki keterlibatan tinggi pada praktik kerja,

lingkungan kerja dan komitmen kinerja yang baik (Do, 2016). Studi sebelumnya turut menegaskan bahwa *High Performance Work System* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* (Meddour *et al.*, 2019; Miao & Cao, 2019; Husin & Gunggang, 2017; Akhtar *et al.*, 2016; Sutanto & Kurniawan, 2016; Xiomei *et al.*, 2013).

Employee Creativity bagian penting untuk meningkatkan kreativitas karyawan dan prestasi karyawan untuk kelanjutan organisasi (Ximenes *et al.*, 2019). Pernyataan tersebut sesuai dengan studi Ismail *et al.* (2019); Hsu (2016); Liu *et al.* (2013); Wibowo (2013) yang menegaskan bahwa *Employee Creativity* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Beberapa penelitian telah mengkonfirmasi adanya pengaruh positif *High Performance Work System* terhadap *Employee Creativity* (Husin & Gunggang, 2017; Chen *et al.*, 2016; Do, 2016; Xiomei *et al.*, 2013). Selain itu peneliti juga mengkonfirmasi adanya hubungan positif yang signifikan *Employee Creativity* terhadap *Employee Performance* (Ismail *et al.*, 2019; Wibowo, 2013). *High Performance Work System* mampu meningkatkan dan membangun suasana inovatif

melalui praktek manajemen sumber daya manusia, sehingga berpengaruh positif terhadap *Entrepreneurial Orientation* dalam organisasi (Zhu *et al.*, 2018).

Studi Ximenes *et al.* (2019) telah membahas keterkaitan hubungan antara *High Performance Work System*, *Employee Performance* dan *Employee Creativity*. Selanjutnya hubungan antara *High Performance Work System* terhadap *Entrepreneurial Orientation* (Zhu *et al.*, 2018). Teori yang telah dibahas sebelumnya, masih jarang penelitian yang membahas tentang keterkaitan hubungan antara *High Performance Work System*, *Employee Performance*, *Employee Creativity* dan *Entrepreneurial Orientation* yang difokuskan pada karyawan perusahaan Pembangkit Jawa Bali. Penelitian sebelumnya dilakukan pada koperasi di Timor Leste dan pada perusahaan manufaktur (Zhu *et al.*, 2018; Ximenes *et al.*, 2019) sedangkan penelitian ini akan dilakukan pada karyawan perusahaan Pembangkit Jawa Bali di Indonesia.

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *high performance work system* terhadap *employee creativity*, *employee performance* dan *entrepreneurial orientation*, serta untuk mengetahui apakah *High Performance Work System* dapat berjalan di masa pandemi. Diharapkan pada penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan *high performance work system* pada perusahaan Pembangkit Jawa Bali di Indonesia.

KAJIAN LITERATUR

High Performance Work System

High Performance Work System menciptakan suasana organisasi yang inovatif melalui bimbingan, pengendalian sikap dan perilaku karyawan, meningkatkan komitmen organisasi serta meningkatkan tingkat inovasi

(Herrmann & Felfe, 2014). *High Performance Work System* mengarah pada praktek kerja yang memiliki keterlibatan tinggi, lingkungan kinerja yang baik, sistem kinerja yang baik, sumber daya manusia yang baik, praktek manajemen yang baik, dan komitmen kinerja yang baik (Do, 2016). Arefin *et al.* (2019) menyatakan bahwa *High Performance Work System* merupakan faktor situasional yang dapat mempengaruhi karyawan dalam memperkuat psikologisnya, sehingga dapat bekerja secara maksimal. *High Performance Work System* merupakan sistem yang didesain untuk memaksimalkan kualitas sistem sumber daya manusia didalam organisasi (Ximenes *et al.*, 2019).

Employee Creativity

Lee & Tan (2012) menjelaskan *Creativity* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam berpikir kreatif yang didasari pada pendidikan dan pengalaman. Wenjing *et al.* (2013) menyatakan *Creativity* itu suatu tindakan, ide, atau membuat produk yang lama menjadi suatu yang baru. Chang, Jia, Takeuchi & Cai (2014) menyatakan *Creativity* didefinisikan sebagai kemampuan untuk menemukan ide-ide baru yang berguna untuk kemajuan organisasi. Dalam pemecahan sebuah masalah. *Employee Creativity* dapat mendorong karyawan dalam mencari solusi atas permasalahan yang ada (Sourchi & Jianqiao, 2015). Munandar (2017) menyatakan bahwa *Employee Creativity* merupakan kemampuan karyawan dalam membuat kombinasi baru, berdasarkan dari data, informasi atau elemen yang ada.

Employee Performance

Employee performance merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja organisasi (Akhtar *et al.*, 2016). Pradhan & Jena (2017) mendapatkan tiga faktor yang terdapat pada

Employee Performance di dalam studi yaitu *tax performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance*. *Tax Performance* berisi keterampilan kognitif yaitu pengetahuan, keahlian dan kebiasaan dalam proses tanggung jawab pada pekerjaan (Pradhan & Jena, 2017). *Employee Performance* merupakan kesediaan individu ataupun kelompok dalam melakukan kegiatan dan menyelesaikan kegiatan tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta hasil yang sudah diharapkan (Erawati *et al.*, 2019). Isa & Syah (2021) menyatakan bahwa *Employee Performance* dipengaruhi dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman, rasa percaya dan kohesi yang ada di tempat kerja.

Entrepreneurial Orientation

Entrepreneurial Orientation dapat dilakukan melalui praktik manajerial yang sistematis seperti pelatihan keterampilan, berbagi informasi, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan dan otoritas, perusahaan dapat mempengaruhi perilaku kewirausahaan serta meningkatkan tingkat organisasi (Chen & Zhu, 2014). *Entrepreneurial Orientation* dideskripsikan sebagai sebuah proses, pelatihan, dan pengambilan keputusan didalam perusahaan untuk memperkenalkan produk, layanan, inovasi, pasar, dan model bisnis yang belum banyak digunakan (Covin & Wales, 2019). *Entrepreneurial Orientation* dianggap sebagai dasar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif karena hal tersebut menjelaskan bagaimana perusahaan dapat melakukan perubahan dalam operasi (Abu-Rumman *et al.*, 2021).

Hipotesis Penelitian

High Performance Work System dan Employee Creativity

Sebuah hasil penelitian membuktikan *High Performance Work System* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Creativity* (e.g., Meddour, Majid & Abdusalaam, 2019; Miao & Cao, 2019; Husin & Gunggang, 2017; Chen *et al.*, 2016; Xiomei *et al.*, 2013).

H1 : *High Performance Work System* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Creativity*.

High Performance Work System dan Employee Performance

High Performance Work System memiliki tujuan untuk menciptakan sistem *Employee Performance* yang lebih baik (Ximenes *et al.*, 2019). Sejumlah hasil penelitian membuktikan bahwa *High Performance Work System* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Performance*, penelitian dilakukan oleh (Meddour *et al.*, 2019; Miao & Cao, 2019; Husin & Gunggang, 2017; Petros, 2014; Xiomei *et al.*, 2013).

H2 : *High Performance Work System* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Performance*.

Peran Mediasi dari Employee Creativity

Creativity merupakan hal yang sangat penting dalam peningkatan kreativitas karyawan, prestasi karyawan, daya saing organisasi, dan kelanjutan organisasi (Ximenes *et al.*, 2019). *Employee Creativity* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Performance* (Ismail *et al.*, 2019; Hsu, 2016; Liu *et al.*, 2013; Wibowo, 2013).

H3 : *Employee Creativity* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Performance*.

Berdasarkan studi, dimana *High Performance Work System* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee*

Creativity (Husin & Gung Kang, 2017; Akthar, 2016; Chen *et al.*, 2016; Do, 2016; Xiomei *et al.*, 2013). Disamping itu, *Employee Creativity* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Employee Performance* (Ismail *et al.*, 2019; Wibowo, 2013).

H4 : *Employee Creativity* memiliki pengaruh positif yang signifikan sebagai mediasi hubungan antara *High Performance Work System* dan *Employee Performance*.

High Performance Work System dan Entrepreneurial Orientation

Untuk memperjelas hubungan antara *High Performance Work System* dan *Entrepreneurial Orientation*, diasumsikan bahwa organisasi dapat meningkatkan sumber daya manusia dan membangun suasana inovatif melalui serangkaian praktek manajemen sumber daya manusia, sehingga memiliki efek positif pada *Entrepreneurial Orientation* dalam organisasi (Zhu *et al.*, 2018).

H5 : *High Performance Work System* memiliki pengaruh positif terhadap *Entrepreneurial Orientation*.

Entrepreneurial Orientation dan Employee Performance

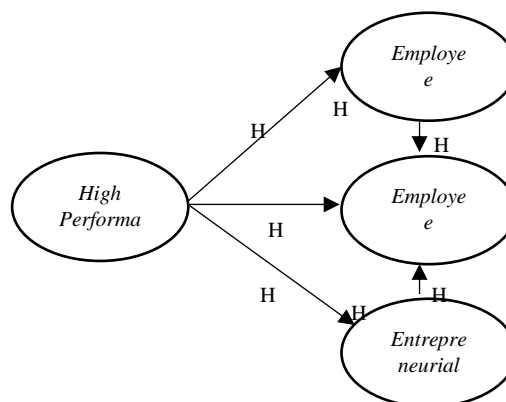
Dari beberapa studi menyebutkan bahwa bagaimana pentingnya *Entrepreneurial Orientation* yang mengarah pada *Employee Performance* yang lebih baik dalam organisasi (Khan *et al.*, 2020).

H6 : *Entrepreneurial Orientation* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan studi, dimana *High Performance Work System* memiliki pengaruh positif terhadap *Entrepreneurial Orientation* (Zhu *et al.*, 2018). Disamping itu, *Entrepreneurial Orientation* memiliki pengaruh

positif terhadap *Employee Performance* (Khan *et al.*, 2020).

H7 : *Entrepreneurial Orientation* memiliki pengaruh positif sebagai mediasi hubungan antara *High Performance Work System* dan *Employee Performance*.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei berupa kuesioner yang disebarluaskan melalui media online. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Skala pengukuran variabel pada kuesioner ini menggunakan skala likert dengan skala 1-5 (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju).

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel *High Performance Work System*, variabel *Entrepreneurial Leadership*, variabel *Employee Creativity*, variabel *Employee Performance* dan variabel *Entrepreneurial Orientation*. Pengukuran untuk variabel ini ditemukan oleh Ximenes *et al.*, (2019).

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa wilayah Indonesia dengan populasi yang digunakan yaitu karyawan PT Pembangkit Jawa-Bali. Pengambilan sampel dilakukan pada empat cabang perusahaan yaitu PT PJB UP Muara Tawar, PT PJB UMRO, PT PJB UBJOM Indramayu dan PT PJB UBJOM Pulang Pisau.

Teknik penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling* karena teknik pengambilan sampel dengan menentukan kriteria tertentu. Kriteria sampel yang diambil yaitu karyawan PT Pembangkit Jawa-Bali yang bekerja minimal 1 tahun dan berstatus sebagai pegawai tetap.

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)* dengan aplikasi SmartPLS untuk pengolahan dan menganalisis data. Pelaksanaan uji validitas dan reliabilitas akan menggunakan analisis faktor dengan SPSS 26. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai pengukuran *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dan *Measure of Sampling Adequacy (MSA)*. Nilai *KMO* dan *MSA* lebih dari 0,5 yang artinya analisis faktornya sudah sesuai. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha*. Semakin nilai *Cronbach's Alpha* nya mendekati 1 maka semakin baik (Hair *et al.*, 2014).

Teknik yang dilakukan dalam pengumpulan data penelitian dengan menyebarkan kuesioner awal (*pre test*) kepada 30 orang responden. Berdasarkan hasil *pre test* yang dilakukan mendapatkan hasil yaitu terdapat 9 pertanyaan yang tidak valid. Untuk variabel *Entrepreneurial Orientation* seluruhnya pertanyaan dinyatakan valid. Kemudian, variabel *High Performance Work System* dari 13 pertanyaan hanya 8 pertanyaan yang dinyatakan valid. Selanjutnya, variabel *Employee Creativity* dari 13 pertanyaan hanya 10 pertanyaan yang valid dan variabel *Employee Performance* dari 5 pertanyaan hanya 4 pertanyaan yang valid. Sehingga, dari total pertanyaan yang terdiri dari 37 pertanyaan dan yang dinyatakan valid untuk dijadikan kuesioner sebanyak 28 pertanyaan. Setelah jumlah responden terkumpul sebanyak 70 orang, dilakukan pengujian ulang terhadap kuesioner. Variabel *High Performance Work System*, *Employee Performance*, *Employee*

Creativity, dan *Entrepreneurial Orientation* secara keseluruhan dinyatakan valid.

Responden penelitian ini yaitu karyawan PT Pembangkit Jawa-Bali yang terdiri dari empat cabang perusahaan. Berdasarkan penyebaran kuesioner yang dilakukan secara online melalui *google form*, terkumpul sebanyak 70 responden yang memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan. Dari 70 responden terbagi atas empat cabang perusahaan yaitu PT PJB Muara Tawar sejumlah 38 responden (54%), PT PJB UBJOM Pulang Pisau sejumlah 16 responden (23%), PT PJB UMRO sejumlah 7 responden (10%) dan PT PJB UBJOM Indramayu sejumlah 9 responden (13%). Data responden yang berstatus sebagai pegawai tetap sejumlah 70 responden (100%) dan responden yang berstatus sebagai pegawai tidak tetap sejumlah 0 responden (0%).

Pada uji validitas dan reliabilitas konstruk yang dilakukan berdasarkan rekomendasi dari Hair *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa pengukuran validitas konstruk pada sebuah penelitian dinyatakan valid dan dapat diterima apabila indikator yang dimiliki oleh setiap variabel dengan nilai *loading factor* >0,70. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dinyatakan bahwa pengukuran validitas konstruk dapat diterima dan dinyatakan valid karena seluruh nilai *factor loading* pada tiap variabel memiliki nilai >0,70. Untuk uji reliabilitas dengan nilai uji *construct reability* dikatakan memenuhi syarat apabila nilai CR >0,70 dan nilai AVE >0,50 (Hair *et al.*, 2014). Pada penelitian ini hasil perhitungan untuk seluruh variabel menunjukkan nilai CR >0,70 dan nilai AVE >0,50. Dengan demikian dari hasil analisis uji validitas dan reliabilitas pada setiap dinyatakan valid dan reliabel sehingga seluruh indikator pada penelitian ini dapat digunakan.

Tabel 1. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
EC	0.952	0.958	0.959	0.698
EO	0.922	0.926	0.939	0.720
EP	0.916	0.917	0.941	0.800
HPW	0.927	0.934	0.941	0.666
S		4		

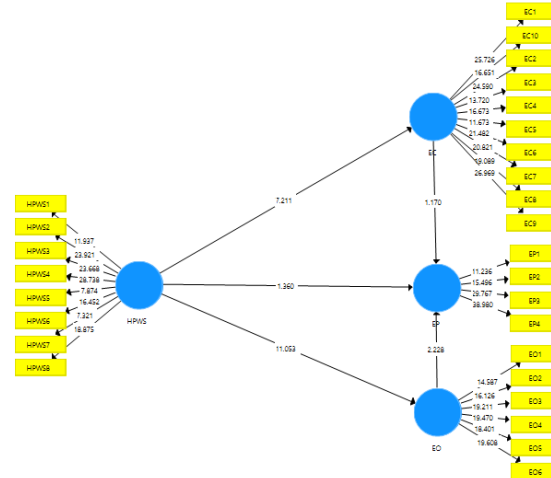
Sumber: Data Diolah (2022)

Analisis uji struktural pada penelitian ini yang berfungsi untuk mengetahui nilai R² pada tiap persamaannya. Uji struktural dilakukan agar dapat menunjukkan besarnya variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya. Dari hasil analisa SEM yang telah dilakukan diperoleh beberapa hasil. Pertama, pada variabel *employee creativity* dipengaruhi oleh variabel *high performance work system* dengan nilai R² adalah 0,378. Maka dapat diartikan bahwa 37,8% dari variabel *high performance work system* dapat mempengaruhi variabel *employee creativity*. Sedangkan 62,2% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Variabel *entrepreneurial orientation* dipengaruhi oleh variabel *high performance work system* dengan nilai R² adalah 0,576. Maka dapat diartikan bahwa 57,6% dari variabel *high performance work system* dapat mempengaruhi variabel *entrepreneurial orientation*. Sedangkan 42,4% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Ketiga, pada variabel *employee performance* secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel *high performance work system* dan peran mediasi dari *employee creativity* dan *entrepreneurial orientation* dengan nilai R² adalah 0,544. Maka dapat diartikan bahwa 54,4% dari variabel *high performance work system* dan peran mediasi dari *employee*

creativity dan *entrepreneurial orientation* dapat mempengaruhi variabel *employee performance*. Sedangkan 45,6% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.



Gambar 1. Model Struktur

Berdasarkan Model Struktur diatas, dapat disajikan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	T Statistic	P Value	Keterangan
H 1 <i>High Performance Work System</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>Employee Creativity</i> .	7,211	0,000	Data mendukung hipotesis
H 2 <i>High Performance Work System</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap	1,360	0,174	Data tidak mendukung hipotesis

	<i>Employee Performance.</i>			
H 3	<i>Employee Creativity</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>Employee Performance.</i>	1,170	0,243	Data tidak mendukung hipotesis
H 4	<i>Employee Creativity</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan sebagai mediasi hubungan antara <i>High Performance Work System</i> dan <i>Employee Performance.</i>	1,160	0,247	Data tidak mendukung hipotesis
H 5	<i>High Performance Work System</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Entrepreneurial Orientation.</i>	11,053	0,000	Data mendukung hipotesis
H 6	<i>Entrepreneurial Orientation</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	2,228	0,026	Data mendukung hipotesis
H 7	<i>Entrepreneurial Orientation</i> memiliki pengaruh positif sebagai mediasi hubungan antara <i>High Performance</i>	2,125	0,034	Data mendukung hipotesis

Work System dan Employee Performance.

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan dari hasil analisis dapat digunakan untuk menjawab hipotesis yang ada pada penelitian ini. Untuk melihat hasil dari uji hipotesis pada penelitian ini dapat dilakukan dengan melihat hasil dari *t Statistic* lebih dari 1,96 dan *P Values* kurang dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 hipotesis yang tidak mendukung dengan nilai *t Statistic* dibawah 1,96 dan nilai *P Values* diatas 0,05 serta terdapat 4 hipotesis yang mendukung dengan nilai *t Statistic* lebih dari 1,96 dan nilai *P Values* kurang dari 0,05.

PEMBAHASAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh *high performance work system* terhadap *entrepreneurial orientation*, *employee performance* dan *employee creativity*. *High performance work system* merupakan kunci utama didalam sebuah perusahaan, dimana *high performance work system* menjadi sebuah alat untuk mengontrol sikap dan perilaku karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung pada masa pandemi sekarang ini. Dengan memberikan pelatihan yang cukup untuk karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dinilai dapat meningkatkan kualitas karyawan. Kualitas karyawan yang dapat dinilai langsung oleh perusahaan melalui kinerja karyawannya secara langsung. Apabila memiliki karyawan yang berkualitas tentunya akan menghasilkan *employee creativity* yang selalu menyarankan hal yang baru dalam pemecahan sebuah masalah yang ada didalam perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya bahwa *high performance work system* merupakan kunci utama dalam meningkatkan kreativitas dan efektivitas kinerja

karyawan (Mahdi & Muhammad, 2014; Xiomei *et al.*, 2013).

Dengan adanya praktek manajemen yang baik belum tentu bisa menghasilkan *employee performance* yang baik juga. Pada penelitian ini ditemukan bahwa *high performance work system* yang dilakukan oleh perusahaan tidak dapat mempengaruhi *employee performance* dimana karyawan yang sudah diberikan pelatihan yang cukup oleh perusahaan masih tidak tepat waktu dalam memulai ataupun menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut bisa disebabkan oleh komitmen karyawan terhadap organisasi yang berkurang seiring dengan berjalannya waktu. bahwa praktik dari *high performance work system* bisa menjadi pengaruh negatif (Han *et al.*, 2020).

Employee creativity yang sudah menjadi kebutuhan karyawan dalam mencari sebuah solusi untuk permasalahan yang ada. Permasalahan yang akan banyak timbul apalagi pada masa pandemi seperti ini tentunya membutuhkan *employee creativity* dalam membuat kombinasi baru, berdasarkan dari data, informasi atau elemen yang ada. Dengan adanya *employee creativity* yang memunculkan ide-ide baru dalam membuat suatu produk atau jasa sesuai target yang sudah ditentukan perusahaan belum tentu dapat menghasilkan *employee performance* yang baik. Dikatakan demikian karena pada situasi pandemi seperti ini dengan banyaknya permasalahan yang ada pada perusahaan memaksa karyawan untuk terus memikirkan cara dalam menyelesaikan sebuah masalah, dengan hal tersebut tentunya akan mengakibatkan terjadinya stress dalam bekerja yang dapat menurunkan *employee performance*. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan mengatakan bahwa stress dalam bekerja memberikan efek negatif terhadap *employee performance* (Fredyan, 2017).

Pada variabel *entrepreneurial orientation* yang merupakan sebuah proses, pelatihan, dan pengambilan sebuah keputusan didalam perusahaan yang akan tercermin pada budaya organisasi yang dilihat dari kegiatan operasi sehari-hari. Dalam masa pandemi seperti ini sangat penting bagi perusahaan untuk membangun jiwa kewirausahaan karyawannya. Dengan mengimplementasikan *high performance work system* dapat menciptakan suasana organisasi yang inovatif melalui bimbingan, pengendalian sikap dan perilaku karyawan, meningkatkan komitmen organisasi serta meningkatkan tingkat inovasi (Herrmann & Felfe, 2014). Dengan adanya *high performance work system* didalam organisasi perusahaan dapat meningkatkan kualitas karyawan dan membangun suasana inovatif, bekerja secara dinamis serta selalu ingin menjadi yang terdepan melalui praktek manajemen sumber daya manusia, sehingga memiliki pengaruh positif terhadap terhadap *entrepreneurial orientation* (Zhu *et al.*, 2018).

Analisis mediasi dari *Employee Creativity* dan *Entrepreneurial Orientation*

Dengan terbuktinya variabel *high performance work system* mempengaruhi variabel *employee creativity* secara positif dan signifikan. Serta dibuktikan juga bahwa variabel *high performance work system* memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap variabel *employee performance*, kemudian variabel *employee creativity* memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel *employee performance*. Maka dinyatakan bahwa penelitian ini menemukan peran mediasi dari variabel *employee creativity* sebagai *partial mediation*. Artinya variabel *high performance work system* tidak dapat mempengaruhi variabel *employee performance* baik secara langsung maupun tidak langsung

melalui variabel mediasi yaitu *employee creativity*.

Dengan terbuktinya variabel variabel *high performance work system* dapat mempengaruhi variabel *entrepreneurial orientation* secara positif dan signifikan. Serta dibuktikan bahwa *high performance work system* memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel *employee performance*, kemudian variabel *entrepreneurial orientation* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee performance*. Maka dinyatakan bahwa penelitian ini menemukan peran mediasi dari variabel *entrepreneurial orientation* sebagai *partial mediation*. Artinya variabel *high performance work system* tidak dapat mempengaruhi variabel *employee performance* secara langsung namun dapat mempengaruhi variabel *employee performance* secara tidak langsung melalui variabel *entrepreneurial orientation*.

SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan bahwa *high performance work system* memberikan pengaruh yang positif terhadap *employee creativity* dan *entrepreneurial orientation*. Ditemukan juga bahwa terdapat pengaruh negatif *high performance work system* terhadap *employee performance* namun dapat dipengaruhi oleh *entrepreneurial orientation* sebagai mediasi hubungan antara *high performance work system* dan *employee performance*. Hal ini dikarenakan *high performance work system* yang mengarah pada praktek sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya, dimana terdapat prosedur seperti prekrutan secara ketat dan proses pelatihan yang harus dilalui oleh karyawan dengan tujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas tentunya akan menghasilkan

karyawan yang memiliki kreativitas, kinerja yang baik, serta inovatif dalam mencapai tujuan perusahaan. Penjelasan ini menunjukkan bahwa variabel *high performance work system* tetap bisa berjalan di masa pandemi pada karyawan perusahaan PT Pembangkita Jawa-Bali.

Penelitian ini menghasilkan bukti empiris bahwa *high performance work system* yang dapat mempengaruhi *employee creativity*, *employee performance* dan *entrepreneurial orientation*. yang dilakukan oleh perusahaan dengan membuat pelatihan-pelatihan karyawan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas tentunya memiliki kreativitas dalam mencari ide baru dan memberikan solusi atas permasalahan yang ada. Sehingga perusahaan diharapkan menyediakan pelatihan yang cukup untuk menunjang karir karyawan. Karyawan yang bersedia menyelesaikan tugasnya dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada *entrepreneurial orientation* terdapat proses dalam pengambilan resiko yang dipengaruhi oleh *high performance work system*, dimana perusahaan memberikan pelatihan yang cukup dan apabila menemukan sebuah masalah karyawan berani untuk mengambil resiko. Dengan hal tersebut tentunya dapat meningkatkan *employee performance* diperusahaan dimana karyawan dapat memulai dan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target yang sudah ditentukan.

REFRENSI

- Abdul Majid, A. H. (2019). *Mediating Effect Of Employee Creativity On High Commitment Management-Performance Nexus*. 2019, 351–360.
- Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1).
- 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), 1–18.
- Chai, L., & Xiao, Y. (2018). *High-Performance Work System and Employee Innovation Performance: The Role of Obse and Power Distance Orientation*. 56(Febm), 404–409.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665–680.
- Chen, T.-J., Lin, C.-C., & Wu, C.-M. (2016). High Performance Work System, Psychological Efficacy, Job Satisfaction and Task Performance in the Hotel Workplace. *Open Journal of Social Sciences*, 04(07), 76–81. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.47012>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(1), 3–18.
- Erawati, K. N., Sitiari, N. W., & Indiani, N. L. P. (2019). The Effect of Stress and Working Environment on Employee Performance through Motivation Mediation : A Case Study on International Restaurant in Badung Bali. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 6(1), 22–30. <https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/jagaditha/article/view/586>
- Fredyan, E. (2017). Work Stress Effect on The Creativity of Employees Moderated by Emotional Intelligence. *Research To Practice: Embracing the Diversity*, 3(1), 13–18.
- Hair, Joseph F. , Black, Jr, William C. Babin, Barry J. & Anderson, R. E. (2014). *Pearson - Multivariate Data Analysis*, 7/E - Joseph F. Hair, Jr, William C. Black, Barry J. Babin & Rolph E. Anderson. *Pearson New International Edition*, 816.
- Han, J., Sun, J. M., & Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, 30(2), 100699.
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209–227.
- Hoa Do. (2016). High-performance work systems and organisational performance: Evidence from the vietnamese service sector. *ASTON UNIVERSITY, June*, 1–290.
- Hsu, Y. (2016). The Relationships among Transformational Leadership , Employees ' Learning Abilities , Creativity , and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 12(1), 107–115.
- Husin, N. H., & Gung Kang, A. S. (2017). High Performance Work Systems And Employee Job Performance: Evidence From Banking Sector In Malaysia. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 1(3), 62–74. <http://gbse.com.my/v1no3jan17/Paper-45-.pdf>
- Isa, F. M. B., & Syah, T. Y. R. (2021). The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance with Motivation Moderation. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 05(02).
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523.
- Khan, M. A., Rathore, K., & Sial, M. A. (2020). Entrepreneurial orientation and performance of small and medium enterprises: Mediating effect of entrepreneurial competencies. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 14(2), 508–528.

- Lee, L.-Y. (2012). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business the Influences of Antecedents on Employee Creativity and Employee Performance: a Meta-Analytic Review*. 984–996.
- Liu, C., Liu, X., & Geng, Z. (2013). Emotional labor strategies and service performance: The mediating role of employee creativity. *Journal of Applied Business Research*, 29(5), 1583–1596.
- Mahdi, S. M., & Muhammad, S. (2014). *The Impact of High Performance Work System (HPWS) on Employee Productivity as Related to Organizational Identity and Job Engagement*. 6(39), 1–25.
- Mahdi, S. M., Sourchi, R., & Liao, J. (2015). Understanding High Performance Work System (HPWS) as Related to creativity and Job Engagement in Kurdistan and Canada. *European Journal of Business and ManagementOnline*, 7(20), 2222–2839.
- Miao, R., & Cao, Y. (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), 1–25. <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Mihail, D. M., Links, M. Mac, & Sarvanidis, S. (2013). High performance work systems in corporate turnaround: A German case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 190–216.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
- Pramono, S., Sarma, M., & Munandar, J. M. (2017). Kepuasan dan Loyalitas Siswa dan Orang Tua Terhadap Penggunaan Layanan Online Berdasarkan Kualitas Pelayanan dan Kualitas Tampilan Laman (Web) di SMK Negeri 1 Kota Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 8(1), 43–59.
- Styro Cahyo Wibowo, A. (2013). Pengaruh Pelatihan Dan Kreativitas Terhadapkinerja Karyawan Bagian Teknisi Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero)Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1(4).
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567.
- Wenjing, C., Wei, S., & Shuliang, Z. (2013). An Empirical Study on the Effects of Creative Personality and Job Autonomy on Individual Innovation Performance of Knowledge Workers. *International Business and Management*, 6(2), 24.
- Ximenes, M., Supartha, W. G., Manuati Dewi, I. G. A., & Sintaasih, D. K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1–13.
- Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1).
- Zhu, X., Zhou, H., & Kong, L. (2013). *Effects of high performance work systems on employee performance: psychological contract breach as mediator*. 152–156.