

## **Pengaruh High Performance Work System (HPWS) Untuk Kepuasan Kerja Karyawan yang dimediasi Burnout pada Karyawan Hotel di Surakarta**

Miftahul Haq Ibnu M,<sup>1</sup>Salamah Wahyuni<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret, [miftahibnu@student.uns.ac.id](mailto:miftahibnu@student.uns.ac.id)

<sup>2</sup>Dosen Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret, [salamah.wahyuni@gmail.com](mailto:salamah.wahyuni@gmail.com)

---

**Keywords:**

*High Performance Work System, Burnout, Job Satisfaction*

**Abstract:** *This study aims to explain the effect of a high performance work system (HPWS) on job satisfaction mediated by burnout in hospitality employees in Surakarta. A literature review was carried out in an effort to identify the variables used to construct the conceptual model. The method used in this study is to use a quantitative approach by distributing questionnaires via Googleform. The data used in this study were obtained from 105 respondents who are hotel employees in the city of Surakarta. The analytical method uses SEM-PLS with the SmartPLS application. The results of this study confirm the direct positive effect of HPWS on job satisfaction and the indirect effect of reducing burnout.*

**Kata Kunci:**

*High Performance Work System, Burnout, Kepuasan Kerja*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh dari *high performance work system* (HPWS) untuk kepuasan kerja yang dimediasi oleh burnout pada karyawan perhotelan di Surakarta. Review literatur dilakukan dalam upaya untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang digunakan untuk membangun model konseptual. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan cara menyebarkan kuesioner melalui googleform. Data yang digunakan pada penelitian ini diperoleh dari 105 responden yang merupakan karyawan perhotelan di kota Surakarta. Metode analisis menggunakan SEM-PLS dengan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi efek positif langsung dari HPWS terhadap kepuasan kerja dan efek tidak langsung melalui pengurangan burnout.

---

**Article History:**

Received: 27-03-2023

Online : 05-04-2023



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



### A. LATAR BELAKANG

Persaingan industri hotel saat ini semakin menunjukkan peningkatan sangat pesat, banyak ditemukan permasalahan yang dapat menimbulkan kegagalan usaha. Kegagalan usaha tersebut dapat diatasi dengan mempersiapkan karyawan atau sumber daya manusia yang unggul dan baik (Irawati & Carrollina, 2017). Suatu manajemen perusahaan dapat dikatakan berhasil dilihat dari keadaan karyawan atau SDM yang bekerja. Perusahaan sering menghadapi permasalahan SDM yang terkadang menjadi penghambat pencapaian tujuan perusahaan. Apabila sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya berjalan secara baik dan efektif, keberhasilan berjalannya perusahaan juga akan efektif. Bisa dikatakan keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawannya (Lukito, 2018)

Pekerjaan saat ini mengusulkan *high performance work system* (HPWS) sebagai solusi untuk kesulitan tersebut di atas. HPWS adalah praktik HRM unik yang saling terkait yang bertindak bersama untuk meningkatkan keterampilan, motivasi, dan partisipasi karyawan dalam organisasi (D. , Dorta-Afonso & Gonzalez-de-la-Rosa, 2022). HPWS telah menarik perhatian para sarjana dalam literatur HRM dalam beberapa dekade terakhir, menghasilkan proliferasi studi yang mendokumentasikan manfaatnya bagi organisasi (Zhong et al., 2016). Intinya, HPWS memainkan peran penting dalam meningkatkan sikap dan perilaku pekerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi (Zhang & Morris, 2014). Meskipun hubungan yang terdokumentasi dengan baik antara HPWS dan kinerja bisnis (yaitu pendekatan yang berpusat pada manajemen), lebih sedikit penelitian yang berfokus pada penjelasan bagaimana HPWS memengaruhi hasil karyawan, seperti kesehatan karyawan atau kepuasan kerja (yaitu pendekatan yang berpusat pada karyawan) (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

Hotel adalah bentuk usaha bisnis akomodasi yang bergerak pada bidang jasa. Data dari Badan Pusat Statistik Surakarta (BPS Kota Surakarta) tercatat di tahun 2022 terdapat 156 hotel dari hotel berbintang hingga tidak berbintang. Banyaknya hotel di Solo menunjukkan persaingan hotel yang ketat, menuntut hotel agar mampu bertahan. Kinerja karyawan akan menentukan hasil yang diperoleh hotel. Pendapatan hotel yang baik bisa membawa hotel mampu bertahan dalam persaingan yang ketat. (Murty & Hudiwinarsih, 2012) menyatakan Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam rangka mengembangkan dan mempertahankan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. (Damayanti & Sumaryati, 2013) menyatakan setiap individu memiliki kinerja yang berbedakarena dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan dan motivasi.

Berdasarkan fenomena diatas mendasari penelitian bahwa diperlukannya komunikasi terbuka antara pemimpin dan karyawan sehingga karyawan mampu diajak kearah perubahan yang lebih baik. Penting bagi para pimpinan perusahaan untuk mengubah pola pikir mereka dari bos formal menjadi rekan satu timnya. Tidak hanya itu, karyawan milenial juga harus ikut merasakan bahwa mereka berperan penting dalam kesuksesan perusahaan ketika terjadi perubahan. Peneliti menarik kesimpulan perlu dilakukannya penelitian yang berkaitan dengan analisis *high performance work system*, *burnout* dan kepuasan kerja pada karyawan hotel di Surakarta.

### B. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah high performance work system variabel independen, burnout sebagai mediasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan hotel yang ada di kota Surakarta. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* sesuai dengan karakteristik populasi yang dituju untuk penelitian. Kuesioner dibagikan melalui *google form* dan diisi oleh karyawan yang memenuhi kriteria yaitu responden merupakan karyawan berusia 18-54 tahun. Sampel yang menjadi responden pada penelitian ini adalah 105 karyawan hotel di kota Surakarta. Instrumen survei pada penelitian ini menggunakan item skala pengukuran dari studi sebelumnya dan didiskusikan oleh profesor khusus dalam perilaku organisasi untuk memastikan validitas isi. Untuk item pengukuran *high performance work system* (HPWS) menggunakan 14 item yang sama dengan (Yang et al., 2021) digunakan untuk mengukur HPWS. Item-item ini diadopsi dari skala yang ada dari penelitian sebelumnya. Item pengukuran variabel *Burnout* menggunakan tiga item yang diadaptasi dari Maslach Burnout Inventory General Survey (Schaufeli et al., 1996). Variabel kepuasan kerja menggunakan tiga item yang diadopsi dari penelitian sebelumnya (Suazo, 2009). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Uji validitas, uji reliabilitas menggunakan SmartPLS. Untuk Uji hipotesis pada penelitian ini model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program SmartPLS versi 4.0.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Hasil

Hasil penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

##### a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada tahap ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Tabel 1 menunjukkan nilai *outer loading*, *cronbach's alpha*, CR dan AVE masing-masing indikator yang dianggap valid dan reliabel karena telah memenuhi syarat. Dimana nilai *outer loading* lebih dari 0,708 (Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, 2019) yang berarti variabel pada penelitian ini dapat dinyatakan valid. Untuk nilai *cronbach's alpha* > 0,7 (Hair, J. F., Jr., 2008), *Composite reliability* (CR) 0,6-0,7 yang berarti tercapai reliabilitas konstruk yang baik (Sarstedt, M., Bengart, P., Shaltoni, A. M., & Lehmann, 2017). Dan nilai AVE > 0,5 yang artinya konstruk dapat menjelaskan 50% atau lebih variance dari itemnya (Wong, 2013); (Sarstedt, M., Bengart, P., Shaltoni, A. M., & Lehmann, 2017). Sehingga seluruh indikator dari penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel.

**Tabel 1.** Outer Loading, Cronbach's Alpha, CR, AVE

<b>Indikator Variabel</b>	<b>Outer Loading</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
<b>Burnout</b>		0.893	0.933	0.823
<b>Burnout (01)</b>	0.904			
<b>Burnout (02)</b>	0.894			
<b>Burnout (03)</b>	0.923			
<b>High Performance Work System</b>		0.932	0.941	0.549
<b>HPWS (01)</b>	0.736			
<b>HPWS (03)</b>	0.762			
<b>HPWS (04)</b>	0.722			
<b>HPWS (05)</b>	0.740			
<b>HPWS (06)</b>	0.749			
<b>HPWS (07)</b>	0.799			
<b>HPWS (08)</b>	0.758			
<b>HPWS (09)</b>	0.754			
<b>HPWS (10)</b>	0.722			
<b>HPWS (11)</b>	0.725			
<b>HPWS (12)</b>	0.718			
<b>HPWS (13)</b>	0.720			
<b>HPWS (14)</b>	0.721			
<b>Kepuasan Kerja</b>		0.599	0.789	0.555
<b>Kepuasan Kerja (01)</b>	0.767			
<b>Kepuasan Kerja (02)</b>	0.732			
<b>Kepuasan Kerja (03)</b>	0.735			

**b. Uji Hipotesis**

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah uji hipotesis. Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis model *structural equation modeling* (SEM) dengan program SmartPLS versi 4.0. Dimana hasil dari uji efek utama diperoleh pada tabel 2.

**Tabel 2. Path Coefficients**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Burnout -> KK	0,024	0,033	0,121	0,203	0,839
HPWS -> Burnout	0,306	0,322	0,121	2,521	0,012
HPWS -> KK	0,386	0,407	0,103	3,742	0,000

Untuk uji efek mediasi pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel mediasi *Burnout* memediasi secara sebagian atau secara langsung yang ditunjukkan pada tabel 3.

**Tabel 3. Specific indirect effects**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
HPWS -> Burnout -> KK	0,007	0,013	0,046	0,163	0,871

**2. Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *high performance work system*, terhadap kepuasan kerja dengan *burnout* sebagai mediasi. Penelitian dilakukan pada karyawan perhotelan di Surakarta.

**a. Pengaruh *high performance work system* terhadap kepuasan kerja**

Hipotesis 1 menyatakan bahwa *high performance work system* berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis *path coefficients* pada tabel 2 diperoleh bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *high performance work system* dengan kepuasan kerja sebesar 0,386 dengan hasil T statistic 3,742 dan p-value bernilai  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan variabel ini positif dan signifikan sehingga hipotesis 1 didukung dalam penelitian ini.

Penelitian ini sejalan dengan (D. Dorta-Afonso et al., 2023), yang menunjukkan peran langsung dari HPWS dalam memunculkan sikap positif karyawan kepuasan dalam kerja. menurut pendekatan yang berpusat pada karyawan, temuan pekerjaan ini sejalan dengan penelitian yang mengklaim adanya hubungan positif antara HPWS dan kepuasan kerja di perusahaan perhotelan (Alafeshat & Tanova, 2019; D. Dorta-Afonso et al., 2021) sehingga mendukung perspektif keuntungan bersama (Van De Voorde et al., 2012) seperti yang ditunjukkan oleh efek positif dari praktik tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan.

**b. *Burnout* memediasi antara *high performance work system* dengan kepuasan kerja**

Uji efek mediasi menggunakan prosedur bootstrap (N=500) dilakukan untuk menguji peran *burnout* dalam menghubungkan *high performance work system* dengan kepuasan kerja. Hipotesis 2 menguji *burnout* memediasi hubungan positif antara *high performance work system* dengan kepuasan kerja. Dapat dilihat pada tabel 3 bahwa nilai T statistic 0,163 dan p values bernilai  $0,871 < 0,05$  yang berarti H2 tidak diterima.

## Seminar Nasional LPPM UMMAT

Universitas Muhammadiyah Mataram

Mataram, 05 April 2023

ISSN 2964-6871 | Volume 2 April 2023

pp. 362-368

Berdasarkan nilai p value dan t statistik hipotesis tidak diterima, atau gagal membuktikan efek mediasi burnout pada pengaruh hpws ke kepuasan kerja. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mendukung hipotesis 2 yang menunjukkan adanya mediasi parsial, lebih tepatnya ini adalah mediasi parsial yang saling melengkapi, karena pengaruh langsung dan tidak langsung mengarah ke arah yang sama. Dengan adanya perbedaan hasil ini maka ditemukan adanya research gap antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

### D. SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa HPWS berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perhotelan di Surakarta. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi atau baik praktik HPWS akan semakin meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Studi ini juga menyoroti pentingnya HPWS untuk perusahaan perhotelan di Surakarta mengingat efeknya terhadap hasil sikap karyawan yang sangat penting. HPWS secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan secara tidak langsung meningkatkan meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi kelelahan. Karena kepuasan karyawan sangat penting bagi kinerja bisnis perhotelan. Peneliti berharap bahwa akademis dan praktisi akan lebih menemukan studi ini bermanfaat. Peneliti juga berharap bahwa temuan ini akan mendorong pengembangan studi baru tentang HPWS dari sudut pandang yang berpusat pada karyawan untuk lebih memahami bagaimana cara mendapatkan tenaga kerja yang lebih puas di perusahaan perhotelan.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada berbagai pihak yang telah terlibat dalam penelitian ini, karena tanpa bantuan atau dukungannya penelitian ini tidak akan selesai. Maka, dengan ini penulis ucapkan terima kasih kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat berjalan lancar. Serta penulis ucapkan terima kasih kepada Universitas Sebelas Maret sebagai jalan penulis untuk menimba ilmu.

### REFERENSI

- Alafeshat, R., & Tanova, C. (2019). Servant Leadership Style and High-Performance Work System Practices: Pathway to a Sustainable Jordanian Airline Industry. *Sustainability*, 11(22), 6191. <https://doi.org/10.3390/su11226191>
- Damayanti, A. P., & Sumaryati, S. . (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. *Jupe-Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 2(1).
- Dorta-Afonso, D. , & Gonzalez-de-la-Rosa, ´ M. (2022). High Performance Work Systems. *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*.
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Hair, J. F., Jr., et. al. (2008). *Multivariate Data Analysis with Reading* (4rd Editio). Prentice-Hall International

## Seminar Nasional LPPM UMMAT

Universitas Muhammadiyah Mataram  
Mataram, 05 April 2023  
ISSN 2964-6871 | Volume 2 April 2023  
pp. 362-368

Inc.

- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Irawati, R., & Carrollina, D. A. (2017). ANALISIS PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN OPERATOR PADA PT GIKEN PRECISION INDONESIA. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 5(1), 51. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v5i1.171>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). High performance work systems in the tourism and hospitality industry: a critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2365–2395. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2019-0864>
- Lukito, L. H. , & A. I. M. (2018). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 25(45), 24–35.
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. . (2012). Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(02), 215–228.
- Sarstedt, M., Bengart, P., Shaltoni, A. M., & Lehmann, S. (2017). The use of sampling methods in advertising research: A gap between theory and practice. *International Journal of Advertising*.
- Schaufeli, W. B. , Leiter, M. P. , Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The MBI-General survey. . . *Consulting Psychologists Press*.
- Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 136–160. <https://doi.org/10.1108/02683940910928856>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Wong, K. K. K.-K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.
- Yang, J., Kim, Y., & Kim, P. B. (2021). Pushing forward high-performance work systems in the hotel industry: A procedural-justice climate to promote higher unit-level outcomes. *Tourism Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104385>
- Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68–90. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781524>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823–844. <https://doi.org/10.1002/job.2076>