

Pengaruh High Performance Work System, Keadilan Organisasi, dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Keterlibatan Pekerjaan pada Karyawan Generasi Z

Listiana Bhakti¹ Dorothea Wahyu Ariani²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta,
Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia^{1,2}
Email: listianabhakti4@gmail.com¹ dorothea.w@mercubuana-yogya.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis dan mengetahui apakah ada pengaruh antara high performance work system, keadilan organisasi, dan kesejahteraan karyawan terhadap keterlibatan pekerjaan pada karyawan Generasi Z. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan jenis data yaitu data primer dan sekunder. Teknik sampling yang diterapkan adalah purposive sampling. Sebanyak 100 responden didapatkan menjadi jumlah sampel. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi literature dan juga survey melalui penyebaran angket. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) High Performance Work System (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan pada karyawan Generasi Z, (2) Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan pada karyawan Generasi Z, (3) kesejahteraan karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan pada karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: High Performance Work System, Keadilan Organisasi, Kesejahteraan Karyawan, Keterlibatan Pekerjaan

Abstract

This study aims to analyze and determine whether there is an influence between high performance work system, organizational justice, and employee welfare on job involvement in Generation Z employees. A quantitative approach is used in this study with primary and secondary data types. The sampling technique applied is purposive sampling. A total of 100 respondents were obtained as the sample. The data collection technique used is literature study and also survey through questionnaire distribution. This study uses multiple regression analysis methods, validity and reliability tests, classical assumption tests, and hypothesis tests. The results of this study indicate that (1) High Performance Work System (HPWS) has a positive and significant effect on job involvement in Generation Z employees, (2) Organizational justice has a positive and significant effect on job involvement in Generation Z employees, (3) employee welfare also has a positive and significant effect on job involvement in Generation Z employees.

Keywords: High Performance Work System, Organizational Justice, Employee Welfare, Job Involvement



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Di tengah perkembangan dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis, keterlibatan pekerjaan (*job engagement*) menjadi salah satu isu strategis yang penting bagi organisasi, terutama dalam mengelola generasi muda yang kini mulai mendominasi dunia kerja, yaitu Generasi Z. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang melek teknologi, memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja, dan cenderung mencari makna serta kepuasan dalam pekerjaan yang mereka jalani (Liputan6.com, 2025). Tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi pada generasi ini menjadi penentu utama dalam menciptakan kinerja yang optimal, loyalitas terhadap perusahaan, serta kontribusi yang berkelanjutan. Pemahaman mendalam mengenai keterlibatan pekerjaan pada karyawan Generasi Z menjadi langkah awal yang penting bagi organisasi dalam membangun strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dan

relevan dengan karakteristik generasi saat ini. Keterlibatan pekerjaan merupakan keadaan di mana seseorang secara psikologis terpaut pada pekerjaannya, merasa termotivasi untuk bekerja, dan merasa penting untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Ramadhani, 2023). Individu yang memiliki keterlibatan pekerjaan tinggi akan menunjukkan energi yang kuat, komitmen terhadap pekerjaannya, serta keterlibatan total dalam aktivitas yang dilakukan. Menurut Syamsir et al (2023), keterlibatan pekerjaan sangat penting karena berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Keterlibatan ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti motivasi dan kepribadian, tetapi juga oleh faktor organisasi seperti dukungan pimpinan, beban kerja yang seimbang, serta iklim kerja yang positif (Darmawan, 2019).

Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan keterlibatan pekerjaan adalah melalui penerapan *High Performance Work System* (HPWS). Organisasi perlu mengembangkan sistem kerja yang dirancang secara strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses kerja. HPWS merupakan serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang saling terkait, yang mencakup rekrutmen selektif, pelatihan intensif, sistem kompensasi berbasis kinerja, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (Gusharyani et al, 2023). Sistem ini tidak hanya meningkatkan kemampuan dan komitmen karyawan, tetapi juga menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan mereka untuk lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka. Menurut Wulandari (2020), HPWS mampu menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan, memberikan kejelasan peran, serta mendorong rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap hasil kerja. Penerapan HPWS dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan semangat, dedikasi, dan fokus karyawan dalam menjalankan tugasnya, yang dapat berdampak positif terhadap keterlibatan pekerjaan (Fadilla & Uliani, 2020).

Selain *High Performance Work System*, faktor lain yang dapat memengaruhi keterlibatan pekerjaan adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam proses pengambilan keputusan, distribusi sumber daya, dan interaksi interpersonal di tempat kerja (Patras, 2017). Keadilan ini terbagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif menyangkut persepsi karyawan terhadap keadilan hasil yang mereka terima, seperti gaji dan promosi. Keadilan prosedural berfokus pada keadilan dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan keadilan interaksional berhubungan dengan cara manajer memperlakukan karyawan secara pribadi dan bermartabat (Karlinda et al, 2022). Ketika karyawan merasakan keadilan di tempat kerja, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi karena merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat menurunkan semangat kerja, menimbulkan rasa frustrasi, dan mengurangi komitmen terhadap organisasi (Sari & Amri, 2022). Penting bagi organisasi untuk menjaga praktik yang adil dan transparan dalam semua aspek manajerial agar dapat meningkatkan kepercayaan karyawan dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Faktor lain yang dapat memengaruhi keterlibatan pekerjaan adalah kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan merupakan kondisi di mana individu merasa sejahtera secara fisik, psikologis, dan sosial dalam lingkungan kerja, yang mencakup aspek kesehatan, keamanan, kepuasan hidup, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Fauzi & Manao, 2023). Kesejahteraan yang tinggi menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kontrol atas pekerjaannya. Karyawan yang merasa sejahtera cenderung memiliki energi, antusiasme, dan komitmen yang tinggi terhadap tugas yang dijalankan, sehingga meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan. Sebaliknya, kesejahteraan yang rendah dapat menurunkan semangat kerja, memperbesar risiko kelelahan

emosional, dan mengurangi rasa memiliki terhadap organisasi (Purba, 2018). Lingkungan kerja yang tidak mendukung kesejahteraan seperti beban kerja berlebihan, kurangnya dukungan sosial, atau minimnya pengakuan dapat menyebabkan penurunan keterlibatan dan produktivitas. Penting bagi organisasi untuk menciptakan sistem yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti program kesehatan, fleksibilitas kerja, dan kebijakan penghargaan, guna meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan keterlibatan mereka secara berkelanjutan (Maula et al, 2020).

Hasil penelitian mengenai *high performance work system*, keadilan organisasi, dan kesejahteraan karyawan terhadap keterlibatan pekerjaan menunjukkan hasil yang bervariasi. Penelitian yang dilakukan (2016) menunjukkan bahwa *High Performance Work System (HPWS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan, yang menandakan bahwa penerapan sistem kerja berkinerja tinggi mampu meningkatkan semangat dan partisipasi aktif karyawan dalam pekerjaan. Sementara itu, penelitian dari Damara (2019) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan karyawan, dimana persepsi karyawan terhadap keadilan dalam perlakuan dan kebijakan perusahaan berdampak pada rasa memiliki dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Munthe et al (2023) menemukan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki peran penting dalam membentuk tingkat keterlibatan karyawan, terutama di kalangan generasi muda seperti Generasi Z.

Berdasarkan latar belakang masalah dan penelitian sebelumnya yang mengemukakan hasil yang beragam mengenai pengaruh *High Performance Work System*, Keadilan Organisasi, dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Keterlibatan Pekerjaan, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada karyawan Generasi Z yang memiliki karakteristik dan kebutuhan kerja yang unik. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul "Pengaruh *High Performance Work System*, Keadilan Organisasi, dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Keterlibatan Pekerjaan pada Karyawan Generasi Z." Berdasarkan penjelasan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan. Rumusan permasalahan yang diajukan adalah sebagai berikut: Apakah *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Pekerjaan pada Karyawan Generasi Z? Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Pekerjaan pada Karyawan Generasi Z? Apakah Kesejahteraan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Pekerjaan pada Karyawan Generasi Z? Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: Untuk menganalisis pengaruh *High Performance Work System* terhadap Keterlibatan Pekerjaan pada Karyawan Generasi Z. Untuk menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Keterlibatan Pekerjaan pada Karyawan Generasi Z. Untuk menganalisis pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Keterlibatan Pekerjaan pada Karyawan Generasi Z.

Pengembangan Hipotesis

***High Performance Work System* terhadap Keterlibatan Pekerjaan**

High Performance Work System (HPWS) merupakan serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kemampuan, motivasi, dan keterlibatan karyawan (Gusharyani et al, 2023). Sistem ini mencakup berbagai kebijakan seperti seleksi berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, sistem insentif berbasis kinerja, evaluasi kerja berbasis pengembangan, serta perancangan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan (Wulandari, 2020). HPWS bertujuan

untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam mencapai kinerja optimal dan merasa terlibat secara emosional maupun psikologis dalam pekerjaan. Menurut Amrilita (2019), penerapan HPWS berpengaruh positif terhadap keterlibatan pekerjaan karena dapat meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan motivasi intrinsik karyawan terhadap tugas yang dijalani. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan pelatihan yang relevan, kompensasi yang adil, serta kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen pada pekerjaannya. Penelitian oleh Maharani (2021) juga mendukung pandangan ini, yang menyatakan bahwa praktik-praktik HPWS dapat menciptakan iklim kerja yang memberdayakan, yang pada gilirannya mendorong keterlibatan pekerjaan yang lebih tinggi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jaya (2024), indikator HPWS yang digunakan antara lain: rotasi pekerjaan, perancangan pekerjaan berbasis keterampilan, seleksi berbasis kolaborasi, pelatihan berbasis pengalaman kerja, umpan balik kinerja, serta kompensasi berbasis kinerja dan keterampilan. Sementara itu, keterlibatan pekerjaan diukur menggunakan indikator seperti perhatian dan energi terhadap pekerjaan, identifikasi diri dengan pekerjaan, dan rasa tanggung jawab terhadap tugas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara HPWS dan keterlibatan pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H1: *High performance work system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan karyawan.

Keadilan Organisasi terhadap Keterlibatan Pekerjaan

Keadilan organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, seperti pembagian sumber daya, peluang, dan perlakuan dari pihak manajemen (Shresta, 2019). Keadilan organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap pembagian hasil dan sumber daya di organisasi, sementara keadilan prosedural berfokus pada sejauh mana proses pengambilan keputusan diorganisasi dianggap adil. Adapun keadilan interaksional berhubungan dengan bagaimana karyawan diperlakukan dalam interaksi mereka dengan atasan dan rekan kerja (Ebeh et al, 2017). Penelitian oleh Sharma (2021) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan pekerjaan. Karyawan yang merasakan keadilan dalam organisasi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya karena mereka merasa dihargai dan dihormati oleh organisasi. Hal ini meningkatkan rasa tanggung jawab, komitmen, dan motivasi intrinsik dalam menjalankan tugas. Selain itu, keadilan organisasi dapat mengurangi ketidakpuasan kerja, stres, dan meningkatkan hubungan kerja yang sehat antar karyawan dan atasan (Sulander et al, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Alsarah (2023) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan keterlibatan pekerjaan. Indikator keadilan organisasi yang digunakan dalam penelitian tersebut meliputi persepsi terhadap pembagian hasil yang adil, proses pengambilan keputusan yang transparan, dan perlakuan yang sopan serta hormat dari atasan. Keterlibatan pekerjaan diukur dengan indikator seperti seberapa besar perhatian dan energi yang diberikan dalam pekerjaan, serta rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diemban. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H2: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan karyawan.

Kesejahteraan Karyawan terhadap Keterlibatan Pekerjaan

Kesejahteraan karyawan merujuk pada keadaan fisik, mental, dan emosional yang baik di tempat kerja, yang berdampak langsung pada motivasi, kepuasan, dan produktivitas kerja (Fairlie, 2017). Kesejahteraan yang tinggi dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja,

meminimalkan stres, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan untuk berprestasi dan merasa puas dalam pekerjaan mereka (Rubuana, 2023). Selain itu, kesejahteraan karyawan dapat dilihat sebagai kombinasi dari ketertarikan sosial, kehangatan emosional, kepuasan emosional, komitmen, serta kebahagiaan umum yang secara keseluruhan menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Sarwar et al, 2023). Penelitian oleh Richardsen (2019) menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap keterlibatan pekerjaan. Karyawan yang merasa sejahtera cenderung lebih termotivasi untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka karena mereka merasa didukung baik secara emosional maupun fisik oleh organisasi. Kesejahteraan yang baik berkontribusi pada peningkatan rasa tanggung jawab, komitmen, serta minat untuk berprestasi lebih tinggi dalam pekerjaan. Selain itu, penelitian oleh Shimazu et al (2015) juga mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan yang optimal dapat memperkuat keterlibatan mereka dalam pekerjaan, terutama dalam hal kepuasan emosional dan kebahagiaan secara umum. Indikator yang digunakan untuk mengukur kesejahteraan karyawan dalam penelitian ini meliputi ketertarikan sosial, kehangatan emosional, kepuasan emosional, komitmen, dan kebahagiaan umum. Keterlibatan pekerjaan diukur dengan indikator seperti sejauh mana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, baik dalam hal waktu, perhatian, dan energi yang mereka investasikan dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian yang ada, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H3: Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data diukur dengan menggunakan skala numerik atau angka. Data yang terkumpul berupa nilai-nilai numerik yang kemudian dianalisis untuk menghasilkan informasi ilmiah yang terkandung di dalamnya (Sugiyono, 2017). Metode analisis data yang digunakan bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dalam penelitian ini. Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung oleh peneliti dari sumber pertama yang berkaitan dengan variabel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan yang menjadi objek penelitian. Kuesioner ini berisi pertanyaan terkait identitas responden, seperti usia, jenis kelamin, lama bekerja, serta pertanyaan yang mengukur masing-masing variabel penelitian. Populasi merupakan area generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dianalisis dan diambil kesimpulan (Majid, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang ditargetkan adalah karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan di Yogyakarta. Jumlah populasi dalam penelitian ini tidak dapat ditentukan secara pasti, sehingga bersifat tak terhingga (infinite). Sampel ialah sub unit dari populasi yang dipilih untuk digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2017). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode non-probability sampling yakni metode yang tidak memberikan peluang yang sama bagi seluruh anggota populasi untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2019). Teknik *purposive sampling* adalah teknik penarikan sampel yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti (Balakrishnan et al., 2017). Jumlah sampel yang digunakan sebesar 100 responden.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode survei menggunakan instrumen berupa kuesioner. Kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan yang disampaikan kepada responden yang bersedia memberikan tanggapan sesuai dengan permintaan peneliti

(Sugiyono, 2014). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dirancang dengan mencakup pertanyaan terbuka dan tertutup. Kuesioner terbagi dalam dua bagian utama yakni profil responden dan penilaian variabel penelitian, Kuesioner dibagikan secara langsung dengan Karyawan Generasi Z.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Generasi Z yang merupakan individu kelahiran antara tahun 1997 hingga 2012 dan saat ini mulai mendominasi angkatan kerja di berbagai sektor industri. Generasi Z dikenal memiliki karakteristik yang unik, seperti melek teknologi, mengutamakan keseimbangan hidup dan kerja, serta mengharapkan keadilan dan transparansi dalam lingkungan kerja. Dalam konteks ini, penelitian difokuskan pada bagaimana penerapan *High Performance Work System* (HPWS), persepsi terhadap keadilan organisasi, dan tingkat kesejahteraan karyawan dapat memengaruhi keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Objek penelitian ini penting karena keterlibatan kerja yang tinggi dari karyawan Generasi Z dapat menjadi aset strategis bagi organisasi dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan

Pengaruh *High Performance Work System* terhadap Keterlibatan Pekerjaan

Hasil uji t pada variabel *High Performance Work System* (HPWS) memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,003. Nilai signifikansi tersebut menunjukkan bahwa H01 ditolak dan Ha1 diterima, artinya secara parsial *High Performance Work System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan. Karyawan merasakan bahwa sistem kerja yang diterapkan oleh perusahaan mendorong mereka untuk mencapai kinerja terbaik. Hal ini tercermin dari adanya pelatihan dan pengembangan yang memadai, sistem rekrutmen dan seleksi yang transparan, serta evaluasi kinerja yang objektif. Penerapan *High Performance Work System* (HPWS) memberikan ruang bagi karyawan untuk terus belajar, berkembang, serta terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amrilita (2019), Jaya (2024), dan Gusharyani et al (2023) yang menunjukkan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Keterlibatan Pekerjaan

Hasil uji t pada variabel keadilan organisasi memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi ini menunjukkan bahwa H02 ditolak dan Ha2 diterima, artinya secara parsial keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan. Karyawan merasa bahwa keadilan organisasi telah diterapkan dengan baik, ditunjukkan melalui perlakuan yang adil dari atasan, distribusi kerja yang merata, dan keputusan manajerial yang transparan. Hal ini menciptakan rasa aman dan dihargai di lingkungan kerja, yang mendorong karyawan untuk lebih antusias, fokus, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Persepsi terhadap keadilan dalam organisasi juga meningkatkan kepercayaan karyawan kepada pimpinan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Shresta (2019), Ebeh et al (2017), dan Sharma (2021) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Keterlibatan Pekerjaan

Hasil uji t pada variabel kesejahteraan karyawan memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi ini menunjukkan bahwa H03 ditolak dan Ha3 diterima, yang berarti secara parsial kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

keterlibatan pekerjaan. Karyawan merasa bahwa perusahaan telah memberikan perhatian yang cukup terhadap kesejahteraan mereka, baik dari segi fisik, psikologis, maupun sosial. Hal ini mencakup pemberian gaji yang layak, jaminan kesehatan, lingkungan kerja yang nyaman, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Ketika kebutuhan dasar dan kesejahteraan karyawan terpenuhi, mereka akan merasa lebih aman dan dihargai, sehingga meningkatkan rasa kepemilikan serta komitmen terhadap pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Fairlie (2017), Rubuana (2023), dan Sarwar et al (2023) yang menyimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan.

Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai keterlibatan pekerjaan, khususnya pada karyawan Generasi Z, dengan mempertimbangkan tiga faktor utama: *High Performance Work System* (HPWS), keadilan organisasi, dan kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan. Temuan ini memperkuat teori-teori sumber daya manusia yang menyatakan bahwa praktik kerja yang berkinerja tinggi, persepsi atas keadilan, dan kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan individu terhadap pekerjaan mereka. Penelitian ini juga menambah perspektif baru dalam konteks generasi, di mana Generasi Z cenderung lebih responsif terhadap pendekatan kerja yang adil, sistem yang mendukung pengembangan diri, serta perhatian terhadap kesejahteraan. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi studi lanjutan yang meneliti dinamika keterlibatan kerja pada kelompok usia yang lebih muda di berbagai sektor industri.
2. Implikasi Praktis. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan wawasan penting bagi manajemen organisasi, khususnya dalam mengelola dan meningkatkan keterlibatan pekerjaan karyawan Generasi Z. Pertama, perusahaan perlu mengembangkan dan menerapkan *High Performance Work System* secara konsisten, seperti melalui pelatihan yang terstruktur, sistem penilaian kerja yang objektif, serta promosi berbasis kompetensi. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang menantang sekaligus mendukung pertumbuhan karyawan muda yang cenderung menghargai kesempatan berkembang. Kedua, penting bagi organisasi untuk menjamin keadilan dalam berbagai aspek kerja, mulai dari distribusi beban kerja, transparansi dalam pengambilan keputusan, hingga pemberian penghargaan yang setara. Persepsi terhadap keadilan yang tinggi akan memperkuat loyalitas dan keterlibatan karyawan. Ketiga, kesejahteraan karyawan harus menjadi prioritas perusahaan, tidak hanya dalam bentuk kompensasi finansial, tetapi juga melalui keseimbangan kerja-kehidupan, program kesehatan mental, dan dukungan sosial di tempat kerja. Karyawan Generasi Z yang merasa diperhatikan secara menyeluruh akan menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan cenderung memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mempertahankan dan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan muda perlu merancang kebijakan dan praktik kerja yang relevan dengan ekspektasi dan kebutuhan generasi tersebut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh mengenai “Pengaruh *High Performance Work System*, Keadilan Organisasi, dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Keterlibatan Pekerjaan pada Karyawan Generasi Z” maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. *High Performance Work System (HPWS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan pada karyawan Generasi Z. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, sehingga H01 ditolak dan Ha1 diterima. Artinya, sistem kerja berkinerja tinggi mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan Generasi Z.
2. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan pada karyawan Generasi Z. Nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05, sehingga H02 ditolak dan Ha2 diterima. Ini berarti persepsi keadilan yang tinggi dalam organisasi dapat mendorong karyawan Generasi Z untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.
3. Kesejahteraan karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan pada karyawan Generasi Z. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, sehingga H03 ditolak dan Ha3 diterima. Karyawan Generasi Z yang merasa sejahtera secara fisik dan psikologis akan lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaannya.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian tentang *Pengaruh High Performance Work System, Keadilan Organisasi, dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Keterlibatan Pekerjaan pada Karyawan Generasi Z* memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, nilai Adjusted R Square mencapai 0,568, yang mengindikasikan bahwa variabel *High Performance Work System (X1)*, *Keadilan Organisasi (X2)*, dan *Kesejahteraan Karyawan (X3)* hanya dapat menjelaskan sekitar 56,8% dari variabilitas keterlibatan pekerjaan (Y). Artinya, masih terdapat 43,2% variasi keterlibatan pekerjaan yang dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Selain itu, keterbatasan lain terletak pada metode pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner secara daring. Teknik ini dapat menimbulkan bias persepsi dari responden dan keterbatasan pemahaman terhadap beberapa pernyataan yang mungkin ditafsirkan berbeda oleh setiap individu. Penelitian ini juga hanya dilakukan pada karyawan Generasi Z, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk generasi karyawan lainnya, seperti Generasi Y (Milenial) atau Generasi X yang mungkin memiliki persepsi, kebutuhan, dan karakteristik yang berbeda terhadap variabel yang diteliti.

Saran

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini dan simpulan yang tercantum dalam penelitian ini, peneliti mengusulkan beberapa rekomendasi dengan tujuan memberikan kontribusi positif bagi pihak-pihak terkait, antara lain:

1. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang juga berpotensi memengaruhi keterlibatan pekerjaan, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan keseimbangan kerja-hidup, agar hasil yang diperoleh dapat lebih komprehensif.
2. Bagi perusahaan, khususnya yang mempekerjakan karyawan Generasi Z, penting untuk menerapkan sistem kerja yang mendukung kinerja tinggi secara konsisten, seperti pelatihan berkelanjutan, evaluasi berbasis kompetensi, dan jalur karier yang jelas.
3. Organisasi juga perlu menanamkan nilai-nilai keadilan dalam seluruh aspek operasional, mulai dari proses rekrutmen, pembagian tugas, pemberian kompensasi, hingga penilaian kinerja, karena persepsi terhadap keadilan terbukti meningkatkan keterlibatan kerja.
4. Kesejahteraan karyawan perlu menjadi perhatian utama, baik dalam bentuk kesejahteraan fisik, mental, maupun sosial. Perusahaan dapat menyediakan fasilitas pendukung seperti program kesehatan, konseling, dan fleksibilitas kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

5. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan pada sektor atau industri yang berbeda, serta membandingkan antar generasi dalam satu perusahaan untuk mendapatkan wawasan lebih luas tentang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Abbadi, L. H., Alshawabkeh, R. O., Al-Quran, A. Z., Eldahamsheh, M. M., Almomani, H. M., Bani-Khaled, A. K., & Al-Hawary, S. I. S. (2021). Do High Performance Work Systems Enhance Employee Engagement? An Empirical Study At Mobile Telecommunication Companies In Jordan. *International Journal Of Entrepreneurship*, 25(5).
- Alsharah, A. M. T. (2023). Organizational Justice And Its Relationship With Job Involvement In Saudi Government Ministries. *International Journal Of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(7), 51.
- Amrilita, W. (2019). *Pengaruh High Performance Work System Terhadap Work Engagement Dengan Mediasi Psychological Well Being Dan Job Satisfaction Padaperawat Rs Lavalette Malang* (Doctoral Dissertation, Universitas Airlangga).
- Ardiana, M. P., & Riana, I. G. (2017). *Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan Bounty Hotel-Bali* (Doctoral Dissertation, Udayana University).
- 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 & Management*, 6(1), 1664204.
- Damara, C. M. (2019). *Peran Rasionalitas Dan Keadilan Organisasi Terhadap Work Engagement Karyawan*. Retrieved From <https://Etd.Repository.Ugm.Ac.Id/Penelitian/Detail/171742>
- Darmawan, D. (2019). Pengaruh Interaksi Sosial, Keterlibatan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 1-6.
- Darmawan, D. (2019). Pengaruh Interaksi Sosial, Keterlibatan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 1-6.
- Ebeh, R. E., Njoku, E. C., Ikpeazu, O. C., & Benson, L. (2017). Organizational Commitment And Job Involvement Among Casual Workers: The Role Of Organizational Justice. *Global Journal Of Human Resource Management*, 5(4), 17-32.
- Fadila, F. A. T. I. N., & Uliani, Z. U. L. F. A. (2020). Pengaruh High Performance Work System Dan Work Engagement Terhadap Employee Creativity Dengan Work Well Being Sebagai Pemediasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 20(1), 29-44.
- Fairlie, P. (2017). Work Engagement And Employee Well-Being. In *Research Handbook On Work And Well-Being* (Pp. 292-313). Edward Elgar Publishing.
- Fauzi, A., & Manao, M. (2023). Faktor Kebijakan Kedisiplinan Sumber Daya Manusia, Corporate Social Responsibility "Csr", Peningkatan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dan Tanggung Jawab Sosial Terhadap Kesejahteraan Karyawan Pada Pt. Skm. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 67-80.
- Friska, Y. (2018). *Pengaruh High Performance Work System (Hpws) Terhadap Perilaku Proaktif Karyawan Dengan Self-Efficacy Dan Orientasi Tugas Inovatif Sebagai Variabel Mediasi* (Doctoral Dissertation, Unika Soegijapranata Semarang).
- Gusharyani, N., Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Dampak High Performance Work Systems (Hpws) Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (Ocb) Melalui Work Engagement. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(1), 38-50.
- Gusharyani, N., Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Dampak High Performance Work Systems (Hpws) Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (Ocb) Melalui Work Engagement. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(1), 38-50.

- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186-197.
- Handoyo, A. W. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 55089.
- Hidayat, F. (2024). *Peran Employee Well-Being Sebagai Mediator Dalam Hubungan Antara Empowering Leadership Dengan Work Engagement* (Doctoral Dissertation, Universitas Mercu Buana-Menteng).
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High Performance Work Systems, Employee Well-Being, And Job Involvement: An Empirical Study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314.
- Irfani, N. F. (2023). *Pengaruh Employee Engagement Dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Employee Retention Pt Solusi Bangun Indonesia Tbk Cilacap* (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Jaya, W. I., Matriadi, F., Faliza, N., Marbawi, M., Mariyudi, M., Ikramuddin, I., & Arifin, A. H. (2024). The Influence Of High-Performance Work Systems And Servant Leadership On Organizational Performance Through The Mediation Role Of Employee Work Engagement At Bank Indonesia Representative Aceh. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 25(1), 10-19.
- Julian, J. (2021). *Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Pt. Yamaha Music Manufacturing Indonesia* (Doctoral Dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta).
- Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. (2022). Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Ekobistek*, 73-78.
- Liputan6.Com. (2025). Apa Itu Gen Z: Mengenal Karakteristik Dan Tantangan Generasi Digital. Retrieved From <https://www.liputan6.com/feeds/read/5898327/apa-itu-gen-z-mengenal-karakteristik-dan-tantangan-generasi-digital>
- Muduli, A., Verma, S., & Datta, S. K. (2016). High Performance Work System In India: Examining The Role Of Employee Engagement. *Journal Of Asia-Pacific Business*, 17(2), 130-150.
- Munthe, A. M., Harahap, N. J., & Siregar, M. R. (2023). *Keterlibatan Kerja Dan Kesejahteraan Karyawan*. Prosiding Sinergitek Universitas Labuhanbatu, 1(1).
- Patras, Y. E. (2017). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Keadilan Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenzhip Behavior Dosen. *Pedagonal: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(1), 8-14.
- Purba, B. (2018). Analisis Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 150-162.
- Rabuana, N. K. D. N., & Yanuar, Y. (2023). The Influence Of Work Environment And Work Engagement On Employee Performance Mediated By Employee Well-Being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541-557.
- Ramadhani, N. P., & Deka, C. F. (2023). Dampak Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan Dalam Pengambilan Keputusan Team Work. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(11), 5151-5160.
- Sari, A. E., & Amri, F. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci. *Bussman Journal: Indonesian Journal Of Business And Management*, 2(1), 42-53.

- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical Leadership, Work Engagement, Employees' Well-Being, And Performance: A Cross-Cultural Comparison. *Journal Of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Sharma, A., & Sharma, A. (2021). Beyond Exchange Relationship: Exploring The Link Between Organizational Justice, Job Involvement, And Citizenship Behavior. *The Journal Of Behavioral Science*, 16(3), 123-135.
- 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*, 22, 18-23.
- Shrestha, P. (2019). Job Involvement As An Outcome Of Organizational Justice. *Ncc Journal*, 4(1), 149-156.
- Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2018). Hrm And Employee Engagement Link: Mediating Role Of Employee Well-Being. *Global Business Review*, 19(1), 147-161.
- Sulander, J., Sinervo, T., Elovainio, M., Heponiemi, T., Helkama, K., & Aalto, A. M. (2016). Does Organizational Justice Modify The Association Between Job Involvement And Retirement Intentions Of Nurses In Finland?. *Research In Nursing & Health*, 39(5), 364-374.
- Syamsir, S., Razak, A., & Yunus, A. (2024). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Pengawasan Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas I Molawe. *Jide: Journal Of International Development Economics*, 3(01), 20-39.
- Trefilona, C. G., & Astuti, R. D. (2024). Employee Engagement Ditinjau Dari Pengembangan Karier Dan Kesejahteraan Pada Karyawan. *Jurnal Consulenza: Jurnal Bimbingan Konseling Dan Psikologi*, 7(2), 146-160.
- Tripathi, A., & Kumar, A. (2023). Demystifying The Effect Of High-Performance Work Systems On Job Involvement Based On Dual-Path Mediation Model. *American Business Review*, 26(1), 11.
- Wulandari, I. S. (2020). Peran High Performance Work System Terhadap Employee Engagement Dan Employee Resilience: Studi Literatur. *Bima: Journal Of Business And Innovation Management*, 3(1), 1-16.
- Wulandari, I. S. (2020). Peran High Performance Work System Terhadap Employee Engagement Dan Employee Resilience: Studi Literatur. *Bima: Journal Of Business And Innovation Management*, 3(1), 1-16