

## EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS (HPWS) AND ORGANIZATIONAL INNOVATION : A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF KEY DRIVERS AND BARRIERS

Gabriel Rivaldo Nababan<sup>1</sup>; Tri Siwi Agustina<sup>2</sup>; Dian Ekowati<sup>3</sup>

Universitas Airlangga, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email : gabrielrivaldo01@gmail.com<sup>1</sup>; siwi@feb.unair.ac.id<sup>2</sup>;

d.ekowati@feb.unair.ac.id<sup>3</sup>

### ABSTRAK

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut organisasi untuk terus berinovasi guna mempertahankan daya saing. High Performance Work Systems (HPWS), sebagai pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia, diyakini dapat menjadi pendorong utama inovasi melalui peningkatan kemampuan, motivasi, dan peluang karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara HPWS dan inovasi organisasi melalui tinjauan literatur sistematis. Faktor-faktor pendorong seperti pembelajaran organisasi, keterlibatan karyawan, dan pemanfaatan teknologi digital diidentifikasi sebagai elemen kunci yang memperkuat hubungan antara HPWS dan inovasi. Penelitian ini juga menjelaskan berbagai hambatan implementasi HPWS, seperti ketidaksesuaian budaya, keterbatasan teknologi, dan resistensi terhadap perubahan. Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dan teknik analisis kluster, penelitian ini menganalisis temuan utama dari studi sebelumnya serta memberikan pemahaman mendalam tentang cara mengoptimalkan HPWS untuk meningkatkan inovasi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HPWS dapat menjadi pendorong utama inovasi jika diimplementasikan dengan mempertimbangkan keselarasan budaya, dukungan teknologi, dan kesejahteraan karyawan. Simpulan dari penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada inovasi dan daya saing berkelanjutan.

Kata Kunci : Sistem Kerja Berkinerja Tinggi; Inovasi Organisasi

### ABSTRACT

Increased business competition requires organisations to continuously innovate to maintain competitiveness. High Performance Work Systems (HPWS), as a strategic approach in human resource management, is believed to be a key driver of innovation through enhancing employee capabilities, motivation and opportunities. This research aims to explore the relationship between HPWS and organisational innovation through a systematic literature review. Enabling factors such as organisational learning, employee engagement and digital technology utilisation are identified as key elements that strengthen the relationship between HPWS and innovation. This research also sheds light on barriers to HPWS implementation, such as cultural mismatch, technological limitations, and resistance to change. Using the Systematic Literature Review (SLR) method and cluster analysis technique, this research analyses key findings from previous studies and provides an in-depth understanding of how to optimise HPWS to enhance organisational innovation. The results show that HPWS can be a key driver of innovation if implemented by considering cultural alignment, technology support, and

employee well-being. The conclusions of this study provide practical implications for organisations in designing human resource management strategies oriented towards innovation and sustainable competitiveness.

Keywords : High-Performance Work Systems; Organizational Innovation

## PENDAHULUAN

*High Performance Work Systems* (HPWS) telah diakui sebagai pendekatan strategis yang dapat mendorong inovasi organisasi melalui peningkatan keterampilan, motivasi, dan partisipasi karyawan. Al-Ajlouni (2021) menjelaskan bahwa HPWS mendukung inovasi organisasi dengan meningkatkan kreativitas, keterlibatan (*engagement*), dan kemampuan mengambil perspektif (*perspective-taking*) karyawan. Ashiru (2022) menambahkan bahwa HPWS memengaruhi inovasi melalui mekanisme seperti suara karyawan (*employee voice*) dan kapasitas inovasi individu. Bhatti *et al.* (2021) menegaskan bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi berbasis proyek menjadi elemen kritis yang memediasi hubungan antara HPWS dan inovasi. Curzi dan Ferrarini (2024) menemukan bahwa teknologi digital dan partisipasi karyawan berperan sebagai moderator yang memperkuat dampak HPWS terhadap inovasi. Donate *et al.* (2020) menyoroti bahwa pengembangan modal sosial melalui kombinasi HPWS dan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dapat meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan.

Terdapat faktor-faktor yang dapat menghambat hubungan antara HPWS dan inovasi organisasi. Farooqi *et al.* (2025) mengidentifikasi bahwa tekanan berlebihan atau ketidakseimbangan dalam lingkungan kerja dapat mengurangi efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi. Gemici dan Zehir (2023) menambahkan bahwa kurangnya orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dan turbulensi lingkungan dapat melemahkan hubungan antara HPWS dan inovasi. Hassan *et al.* (2023) menemukan bahwa ketiadaan modal intelektual dan ambidexterity organisasi dapat menjadi penghambat dalam hubungan ini. Jatoi *et al.* (2024) menunjukkan bahwa rendahnya kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dapat memengaruhi dampak HPWS terhadap inovasi. Javed *et al.* (2023) menegaskan bahwa tanpa modal intelektual yang memadai, HPWS tidak dapat secara optimal mendorong kapabilitas inovasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara HPWS dan

inovasi organisasi dengan fokus pada faktor pendorong (*drivers*) dan penghambat (*barriers*) yang memengaruhi hubungan tersebut. Mehralian (2022) menambahkan bahwa pembelajaran organisasi (*organizational learning*) menjadi faktor kritis yang memediasi dampak HPWS terhadap kinerja inovasi. Miao *et al.* (2023) menemukan bahwa iklim inovasi (*innovation climate*) yang tidak mendukung dapat melemahkan hubungan antara HPWS dan inovasi. Rasheed *et al.* (2017) menekankan bahwa suara karyawan (*employee voice*) yang terbatas dalam UKM dapat mengurangi efektivitas HPWS. Zheng (2020) menyoroti bahwa kapabilitas teknologi informasi (*IT capability*) yang rendah dapat menghambat hubungan antara HPWS dan inovasi terbuka (*open innovation*). Zulfiqar (2024) menambahkan bahwa skeptisisme perubahan iklim (*climate change skepticism*) dapat memengaruhi hubungan antara HPWS hijau (*green HPWS*) dan inovasi layanan hijau (*green service innovation*). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika hubungan antara HPWS dan inovasi organisasi

## **Kajian Teori**

### **Konsep *High Performance Work Systems* (HPWS)**

*High Performance Work Systems* (HPWS) merupakan sekumpulan praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan keterampilan, motivasi, dan peluang partisipasi karyawan. Menurut Al-Ajlouni (2021), HPWS mendukung inovasi organisasi dengan meningkatkan kreativitas, keterlibatan (*engagement*), dan kemampuan mengambil perspektif (*perspective taking*) karyawan, yang dimediasi oleh lingkungan kerja yang kolaboratif. Ashiru (2022) menambahkan bahwa HPWS memengaruhi kinerja organisasi melalui mekanisme seperti suara karyawan (*employee voice*) dan inovasi yang dihasilkan oleh karyawan. Bhatti *et al.* (2021) menegaskan bahwa HPWS mendorong inovasi melalui peningkatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi berbasis proyek. Curzi dan Ferrarini (2024) menemukan bahwa teknologi digital dan partisipasi karyawan berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara HPWS dan inovasi. Donate *et al.* (2020) menyoroti bahwa kombinasi antara HPWS dan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dapat mengembangkan modal sosial, yang pada gilirannya meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan. Escribà (2023) menekankan pentingnya keterlibatan

karyawan dan berbagi pengetahuan sebagai mediator kunci dalam hubungan antara HPWS dan perilaku inovatif. Farooqi *et al.* (2025) mengidentifikasi bahwa HPWS dapat menghambat inovasi jika menciptakan tekanan berlebihan atau ketidakseimbangan dalam lingkungan kerja. Gemici dan Zehir (2023) menambahkan bahwa orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dan turbulensi lingkungan memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara HPWS dan inovasi.

Inovasi organisasi merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan ide, proses, produk, atau layanan baru yang menciptakan nilai tambah dan meningkatkan kinerja organisasi. Hassan *et al.* (2023) menemukan bahwa modal intelektual dan ambidexterity organisasi menjadi mediator kritis dalam hubungan antara HPWS dan kinerja inovasi. Jatoi *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan faktor penting yang memengaruhi inovasi organisasi. Javed *et al.* (2023) menegaskan bahwa modal intelektual berperan sebagai mediator utama dalam hubungan antara HPWS dan kapabilitas inovasi. Mehralian (2022) menambahkan bahwa pembelajaran organisasi (*organizational learning*) menjadi faktor kritis yang memediasi dampak HPWS terhadap kinerja inovasi. Miao *et al.* (2023) menemukan bahwa pertumbuhan karir organisasi (*organizational career growth*) dan iklim inovasi (*innovation climate*) memoderasi hubungan antara HPWS dan inovasi. Shahzad *et al.* (2019) menekankan bahwa suara karyawan (*employee voice*) dan kapabilitas inovasi dalam UKM dapat dipengaruhi oleh efektivitas implementasi HPWS. Zheng (2020) menyoroti bahwa kapabilitas teknologi informasi (*IT capability*) memoderasi hubungan antara HPWS dan inovasi terbuka (*open innovation*). Zulfiqar (2024) menambahkan bahwa kerja layak (*decent work*) dan skeptisisme perubahan iklim (*climate change skepticism*) dapat memengaruhi hubungan antara HPWS hijau (*green HPWS*) dan inovasi layanan hijau (*green service innovation*).

### **Konsep *Organizational Innovation***

Inovasi organisasi merupakan konsep multidimensi yang merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan ide, proses, produk, atau layanan baru yang menciptakan nilai tambah dan meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Al-Ajlouni (2021), inovasi organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kreativitas karyawan, keterlibatan (*engagement*), dan kemampuan

mengambil perspektif (*perspective-taking*), yang dapat dimediasi oleh sistem kerja yang mendukung. Ashiru, (2022) menambahkan bahwa inovasi organisasi tidak hanya bergantung pada kinerja individu, tetapi juga pada mekanisme seperti suara karyawan (*employee voice*) dan kapasitas inovasi yang terintegrasi dalam budaya organisasi. Bhatti *et al.* (2021) menegaskan bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi berbasis proyek menjadi elemen kritis dalam mendorong inovasi, sementara Curzi dan Ferrarini (2024) menyoroti peran teknologi digital dan partisipasi karyawan sebagai faktor yang memoderasi hubungan antara sistem kerja dan inovasi. Donate *et al.* (2020) juga menjelaskan bahwa pengembangan modal sosial melalui kombinasi HPWS dan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dapat meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan. Escriba (2023) menekankan bahwa keterlibatan karyawan dan berbagi pengetahuan menjadi mediator penting dalam hubungan antara sistem kerja dan perilaku inovatif.

Beberapa faktor-faktor yang dapat memengaruhi inovasi organisasi, baik sebagai pendorong maupun penghambat. Farooqi *et al.* (2025) mengungkapkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) dapat menghambat inovasi jika menciptakan tekanan berlebihan atau ketidakseimbangan dalam lingkungan kerja. Gemici dan Zehir (2023) menambahkan bahwa orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dan turbulensi lingkungan berperan sebagai faktor pendahulu yang memengaruhi hubungan antara HPWS dan inovasi. Hassan *et al.* (2023) menemukan bahwa modal intelektual dan ambidexterity organisasi menjadi mediator kritis dalam hubungan antara HPWS dan kinerja inovasi. Jatoi *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan faktor penting yang memengaruhi inovasi organisasi. Javed *et al.* (2023) menegaskan bahwa modal intelektual berperan sebagai mediator utama dalam hubungan antara HPWS dan kapabilitas inovasi. Mehralian, Moradi, dan Babapour (2022) menambahkan bahwa pembelajaran organisasi (*organizational learning*) menjadi faktor kritis yang memediasi dampak HPWS terhadap kinerja inovasi. Miao *et al.* (2023) menemukan bahwa pertumbuhan karir organisasi (*organizational career growth*) dan iklim inovasi (*innovation climate*) memoderasi hubungan antara HPWS dan inovasi. Rasheed *et al.* (2017) menekankan bahwa suara karyawan (*employee voice*) dan kapabilitas inovasi dalam UKM dapat dipengaruhi oleh efektivitas implementasi HPWS. Zheng (2020)

menyoroti bahwa kapabilitas teknologi informasi (*IT capability*) memoderasi hubungan antara HPWS dan inovasi terbuka (*open innovation*). Zulfiqar (2024) menambahkan bahwa kerja layak (*decent work*) dan skeptisisme perubahan iklim (*climate change skepticism*) dapat memengaruhi hubungan antara HPWS hijau (*green HPWS*) dan inovasi layanan hijau (*green service innovation*). Oleh karena itu, inovasi organisasi merupakan hasil dari interaksi kompleks antara sistem kerja, sumber daya manusia, dan faktor kontekstual yang memengaruhi kapabilitas organisasi untuk beradaptasi dan menciptakan nilai baru.

### **Hubungan antara *High Performance Work Systems (HPWS)* dan *Organizational Innovation***

*High Performance Work Systems (HPWS)* telah menjadi fokus utama dalam kajian literatur terkait inovasi organisasi, di mana berbagai penelitian menunjukkan bahwa sistem ini dapat menjadi pendorong signifikan dalam meningkatkan kapasitas inovasi suatu organisasi. Menurut Al-Ajlouni (2021), HPWS mendukung inovasi organisasi melalui peningkatan kreativitas karyawan, keterlibatan (*engagement*), dan kemampuan mengambil perspektif (*perspective taking*), yang dimediasi oleh lingkungan kerja yang mendukung. Ashiru (2022) menambahkan bahwa HPWS tidak hanya memengaruhi kinerja organisasi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme seperti suara karyawan (*employee voice*) dan inovasi yang dihasilkan oleh karyawan. Bhatti *et al.* (2021) juga menegaskan bahwa HPWS mendorong inovasi melalui peningkatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi berbasis proyek, yang menjadi kunci dalam menciptakan solusi inovatif. Curzi dan Ferrarini (2024) menemukan bahwa peran teknologi digital dan partisipasi karyawan memoderasi hubungan antara HPWS dan inovasi, menunjukkan bahwa konteks teknologi dan partisipasi aktif karyawan dapat memperkuat dampak positif HPWS terhadap inovasi.

Beberapa penelitian juga mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menjadi penghambat atau pendorong dalam hubungan antara HPWS dan inovasi organisasi. Donate *et al.* (2020) menyoroti bahwa HPWS, bersama dengan manajemen mutu terpadu (*total quality management*), dapat mengembangkan modal sosial yang pada gilirannya meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan. Escriba (2023) menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dan berbagi pengetahuan sebagai mediator dalam hubungan antara HPWS dan perilaku inovatif. Farooqi *et al.* (2025) mengidentifikasi

kondisi di mana HPWS dapat menghambat inovasi, terutama ketika sistem tersebut menciptakan tekanan berlebihan atau ketidakseimbangan dalam lingkungan kerja. Gemici dan Zehir (2023) menambahkan bahwa orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dan turbulensi lingkungan memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara HPWS dan inovasi. Hassan *et al.* (2023) juga menemukan bahwa modal intelektual dan ambidexterity organisasi menjadi mediator kritis dalam hubungan ini. Efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti teknologi, partisipasi karyawan, dan lingkungan organisasi.

### **Faktor Pendorong (Drivers) dan Penghambat (Barriers) dalam Hubungan HPWS dan *Organizational Innovation***

Hubungan antara *High Performance Work Systems* (HPWS) dan inovasi organisasi dipengaruhi oleh faktor pendorong dan penghambat. Faktor pendorong utama meliputi pelatihan karyawan, sistem penghargaan berbasis kinerja, partisipasi karyawan, dan manajemen kinerja yang efektif. Pelatihan meningkatkan kompetensi dan kreativitas, sementara sistem penghargaan memberikan insentif bagi kontribusi inovatif (Bhatti *et al.*, 2021). Partisipasi karyawan dan manajemen kinerja menciptakan lingkungan kolaboratif yang mendukung pertukaran ide (Al-Ajlouni, 2021). Namun, faktor penghambat seperti resistensi terhadap perubahan, tekanan kerja berlebihan, kurangnya dukungan manajemen, dan ketidakmampuan mengintegrasikan teknologi digital dapat mengurangi efektivitas HPWS (Farooqi *et al.*, 2025). Struktur organisasi yang kaku juga menghambat partisipasi karyawan, mengurangi dampak positif HPWS terhadap inovasi (Shahzad *et al.*, 2019).

Faktor eksternal seperti turbulensi lingkungan dan perkembangan teknologi turut memengaruhi hubungan HPWS dan inovasi. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memanfaatkan teknologi informasi cenderung lebih berhasil dalam menerapkan HPWS untuk mendorong inovasi (Gemici & Zehir, 2023). Modal intelektual dan budaya organisasi yang mendukung inovasi juga berperan sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan ini (Hassan *et al.*, 2023). Dalam konteks UKM, *employee voice* dan fleksibilitas organisasi menjadi kunci keberhasilan implementasi HPWS (Shahzad *et al.*, 2019). Selain itu, *Green High Performance Work Systems* (GHPWS) mulai dikaji sebagai pendorong inovasi berkelanjutan, dengan fokus

pada pekerjaan yang layak dan pengurangan skeptisisme terhadap perubahan iklim (Zulfiqar, 2024).

### METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menganalisis secara kritis studi-studi yang meneliti peran *High Performance Work Systems* (HPWS) dalam inovasi organisasi. SLR diaplikasikan dengan tujuan mengidentifikasi, meninjau, dan mengevaluasi penelitian-penelitian yang relevan guna menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan (Carver et al., 2013). Proses penelitian dimulai dengan mendefinisikan tujuan dan batasan konseptual, diikuti oleh tahapan pemilihan artikel menggunakan diagram alur PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Review*). Artikel diperoleh dari berbagai sumber terpercaya seperti AOS-Estrategia and Inovacao, John Wiley and Sons Inc, Emerald Publishing, dan lainnya, dengan kata kunci "*High Performance Work Systems* (HPWS)" dan "*Organizational Innovation*." Dari total 200 artikel yang terkumpul, dilakukan penyaringan berdasarkan rentang tahun publikasi (2015-2025), menghasilkan 100 artikel, dan akhirnya dipilih 21 artikel yang dapat diakses dan relevan untuk dianalisis lebih lanjut.

### HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

#### **Konsep dan Definisi *High Performance Work Systems* (HPWS) dan *Organizational Innovation***

*High Performance Work Systems* (HPWS) telah diidentifikasi sebagai kerangka strategis yang secara signifikan berkontribusi terhadap pengembangan kapabilitas inovasi organisasi. Hasil penelitian Al-Ajlouni (2021) mengungkapkan bahwa implementasi HPWS mampu meningkatkan inovasi organisasi melalui tiga mekanisme utama: peningkatan kreativitas karyawan, penguatan keterlibatan kerja (*employee engagement*), dan pengembangan kemampuan mengambil perspektif (*perspective taking*), dengan lingkungan kerja kolaboratif berperan sebagai mediator kunci. Ashiru et al. (2022) memperluas pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa dampak positif HPWS terhadap kinerja organisasi dimediasi melalui peningkatan suara karyawan

(*employee voice*) dan kapasitas inovasi yang diinisiasi pekerja. Dalam konteks organisasi berbasis proyek, Bhatti *et al.* (2021) menemukan bahwa HPWS secara efektif mendorong inovasi melalui mekanisme berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang lebih intensif di antara anggota tim. Temuan ini diperkuat oleh Curzi dan Ferrarini (2024) yang mengidentifikasi peran krusial teknologi digital dan partisipasi karyawan sebagai faktor pemoderasi yang memperkuat hubungan antara HPWS dan kapabilitas inovasi organisasi.

Efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi organisasi sangat dipengaruhi oleh keberadaan faktor-faktor pendukung strategis. Hassan *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa modal intelektual dan ambidexterity organisasi berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara HPWS dan kinerja inovasi. Jatoi *et al.* (2024) menemukan bahwa tingkat kepercayaan terhadap pemimpin (*trust in leader*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan variabel kritis yang menentukan kekuatan hubungan HPWS dengan inovasi organisasi. Javed *et al.* (2023) menegaskan peran sentral modal intelektual sebagai mediator antara praktik HPWS dan kapabilitas inovasi, sementara Mehralian *et al.* (2022) mengidentifikasi pembelajaran organisasi (*organizational learning*) sebagai mekanisme penghubung yang vital. Miao *et al.* (2023) lebih lanjut menyoroti bahwa iklim inovasi (*innovation climate*) yang kondusif merupakan prasyarat penting untuk memaksimalkan dampak positif HPWS terhadap kapabilitas inovasi organisasi. Temuan-temuan ini secara kolektif menunjukkan bahwa keberhasilan HPWS dalam mendorong inovasi sangat bergantung pada keberadaan faktor pendukung organisasional dan kontekstual.

Implementasi HPWS dalam konteks pengembangan inovasi menghadapi sejumlah tantangan struktural dan operasional. Farooqi *et al.* (2025) mengidentifikasi bahwa tekanan kerja berlebihan dan ketidakseimbangan lingkungan kerja dapat berpotensi menghambat dampak positif HPWS terhadap perilaku inovatif karyawan. Gemici dan Zehir (2023) menemukan bahwa turbulensi lingkungan eksternal dapat mempengaruhi efektivitas HPWS, meskipun orientasi pembelajaran (*learning orientation*) organisasi mampu berfungsi sebagai faktor penyeimbang. Dianto dan Rahmat (2022) menggarisbawahi pentingnya keselarasan antara kebijakan SDM dan strategi organisasi dalam memastikan efektivitas HPWS untuk mendorong perilaku proaktif dan inovatif. Dalam konteks sektor pendidikan, Abdillah dan Asfar (2023)

mengungkapkan bahwa proaktivitas individu merupakan faktor penentu dalam hubungan antara HPWS dan perilaku kerja inovatif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nurlaela (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) berperan sebagai mediator penting antara implementasi HPWS dan peningkatan kinerja inovatif.

Hubungan antara HPWS dan inovasi organisasi bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh berbagai faktor interdependen. Donate *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa integrasi antara HPWS dan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) mampu mengembangkan modal sosial organisasi yang pada gilirannya meningkatkan kapabilitas inovasi. Escriba *et al.* (2023) menekankan peran krusial keterlibatan karyawan dan praktik berbagi pengetahuan sebagai mekanisme penghubung antara HPWS dan perilaku inovatif. Shahzad *et al.* (2019) menemukan bahwa dalam konteks UKM, suara karyawan (*employee voice*) merupakan mekanisme transmisi penting yang menghubungkan HPWS dengan kapabilitas inovasi organisasi. Zheng *et al.* (2020) mengidentifikasi kapabilitas teknologi informasi (*IT capability*) sebagai faktor pemoderasi yang memperkuat hubungan antara HPWS dan inovasi terbuka (*open innovation*). Zulfiqar (2024) memperluas wawasan ini dengan mengeksplorasi pengaruh konsep kerja layak (*decent work*) dan skeptisisme perubahan iklim (*climate change skepticism*) dalam konteks hubungan antara green HPWS dan inovasi layanan hijau (*green service innovation*). Berbagai temuan ini secara kolektif menegaskan bahwa dampak HPWS terhadap inovasi organisasi bersifat kompleks dan sangat dipengaruhi oleh interaksi dinamis antara faktor internal organisasi dan eksternal lingkungan.

### **Hubungan *High Performance Work Systems* (HPWS) dengan *Organizational Innovation***

*High Performance Work Systems* (HPWS) menunjukkan hubungan yang signifikan dengan peningkatan kapasitas inovasi organisasi melalui berbagai mekanisme strategis. Al-Ajlouni (2021) mengidentifikasi bahwa sistem ini mampu meningkatkan inovasi organisasi melalui tiga jalur utama: peningkatan kreativitas karyawan, penguatan keterlibatan kerja, serta pengembangan kemampuan mengambil perspektif, dengan lingkungan kerja kolaboratif sebagai mediator penting. Temuan ini diperkuat oleh Ashiru *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa HPWS berkontribusi terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan suara karyawan dan kapasitas inovasi berbasis

karyawan. Dalam konteks organisasi berbasis proyek, Bhatti *et al.* (2021) menemukan bahwa HPWS secara efektif mendorong inovasi melalui intensifikasi berbagi pengetahuan antar anggota tim. Curzi dan Ferrarini (2024) menambahkan dimensi penting dengan mengungkapkan peran teknologi digital dan partisipasi karyawan sebagai faktor pemoderasi yang memperkuat hubungan antara HPWS dan kapabilitas inovasi.

Efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi organisasi sangat bergantung pada keberadaan faktor-faktor pendukung strategis. Hassan *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa modal intelektual dan ambidexterity organisasi berfungsi sebagai mediator kritis dalam hubungan antara HPWS dan kinerja inovasi. Jatoi *et al.* (2024) menemukan bahwa tingkat kepercayaan terhadap pemimpin dan keterlibatan karyawan merupakan variabel penentu yang mempengaruhi kekuatan hubungan HPWS dengan inovasi organisasi. Javed *et al.* (2023) menegaskan peran sentral modal intelektual sebagai mediator antara praktik HPWS dan kapabilitas inovasi, sementara Mehralian *et al.* (2022) mengidentifikasi pembelajaran organisasi sebagai mekanisme penghubung yang vital. Miao *et al.* (2023) lebih lanjut menyoroti bahwa iklim inovasi yang kondusif menjadi prasyarat penting untuk memaksimalkan dampak positif HPWS terhadap kapabilitas inovasi organisasi.

Implementasi HPWS dalam konteks pengembangan inovasi menghadapi tantangan struktural dan operasional yang perlu diperhatikan. Farooqi *et al.* (2025) mengidentifikasi bahwa tekanan kerja berlebihan dan ketidakseimbangan lingkungan kerja berpotensi menghambat dampak positif HPWS terhadap perilaku inovatif karyawan. Gemici dan Zehir (2023) menemukan bahwa turbulensi lingkungan eksternal dapat mempengaruhi efektivitas HPWS, meskipun orientasi pembelajaran organisasi mampu berfungsi sebagai faktor penyeimbang. Dianto dan Rahmat (2022) menggarisbawahi pentingnya keselarasan antara kebijakan SDM dan strategi organisasi dalam memastikan efektivitas HPWS untuk mendorong perilaku proaktif dan inovatif. Dalam konteks sektor pendidikan, Abdillah dan Asfar (2023) mengungkapkan bahwa proaktivitas individu merupakan faktor penentu dalam hubungan antara HPWS dan perilaku kerja inovatif, temuan yang sejalan dengan penelitian Nurlaela (2024) tentang peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan HPWS dengan kinerja inovatif.

Hubungan antara HPWS dan inovasi organisasi bersifat multidimensional

dengan berbagai faktor interdependen yang berpengaruh. Donate *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa integrasi antara HPWS dan manajemen mutu terpadu mampu mengembangkan modal sosial organisasi yang meningkatkan kapabilitas inovasi. Escriba *et al.* (2023) menekankan peran krusial keterlibatan karyawan dan praktik berbagi pengetahuan sebagai mekanisme penghubung antara HPWS dan perilaku inovatif. Shahzad *et al.* (2019) menemukan bahwa dalam konteks UKM, suara karyawan berfungsi sebagai mekanisme transmisi penting yang menghubungkan HPWS dengan kapabilitas inovasi organisasi. Zheng *et al.* (2020) mengidentifikasi kapabilitas teknologi informasi sebagai faktor pemoderasi yang memperkuat hubungan antara HPWS dan inovasi terbuka, sementara Zulfiqar (2024) memperluas wawasan ini dengan mengeksplorasi pengaruh konsep kerja layak dan skeptisisme perubahan iklim dalam konteks hubungan antara green HPWS dan inovasi layanan hijau.

### **Peran *High Performance Work Systems* (HPWS) dan *Organizational Innovation* sebagai Mediator atau Moderator**

*High Performance Work Systems* (HPWS) menunjukkan kapasitas untuk berfungsi sebagai mekanisme mediator dalam meningkatkan inovasi organisasi melalui berbagai variabel intervening. Al-Ajlouni (2021) mengembangkan model moderated mediation yang mengungkapkan bahwa HPWS mempromosikan inovasi organisasi melalui peningkatan kreativitas, keterlibatan karyawan, dan kemampuan mengambil perspektif, dengan lingkungan kerja kolaboratif sebagai mediator kunci. Temuan ini diperkuat oleh Escriba *et al.* (2023) yang menegaskan peran ganda keterlibatan karyawan dan berbagi pengetahuan sebagai mediator dalam hubungan HPWS-perilaku inovatif. Dalam konteks yang berbeda, Javed *et al.* (2023) mengidentifikasi modal intelektual sebagai mediator utama yang menghubungkan HPWS dengan kapabilitas inovasi, sementara Mehralian *et al.* (2022) menekankan pembelajaran organisasi sebagai mekanisme mediasi penting. Hassan *et al.* (2023) lebih lanjut mengembangkan pemahaman ini melalui model serial mediation yang menggambarkan peran berantai modal intelektual dan ambidexterity organisasi dalam mentransmisikan pengaruh HPWS terhadap kinerja inovasi.

Berbagai penelitian juga mengungkapkan peran HPWS sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara praktik manajemen strategis dan kapabilitas inovasi. Curzi dan Ferrarini (2024) menemukan bahwa teknologi digital dan

partisipasi karyawan berfungsi sebagai faktor pemoderasi yang meningkatkan efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi perusahaan. Zheng *et al.* (2020) mengidentifikasi kapabilitas teknologi informasi sebagai moderator kritis yang memperkuat hubungan antara HPWS dan inovasi terbuka. Dalam konteks yang lebih spesifik, Zulfiqar (2024) mengembangkan model *moderated mediation* yang menunjukkan bagaimana kerja layak dan skeptisisme perubahan iklim memoderasi hubungan antara green HPWS dan inovasi layanan hijau. Temuan-temuan ini secara kolektif menunjukkan bahwa HPWS tidak hanya berfungsi sebagai pendorong langsung inovasi, tetapi juga sebagai penguat (*amplifier*) yang meningkatkan efektivitas berbagai faktor organisasional dalam menciptakan kapabilitas inovatif.

Implementasi HPWS sebagai mekanisme mediator atau moderator menghadapi tantangan kompleks yang perlu dipertimbangkan. Farooqi *et al.* (2025) mengungkapkan bahwa dalam kondisi tekanan kerja berlebihan, HPWS justru dapat menghambat perilaku inovatif, menunjukkan pentingnya konteks implementasi. Gemici dan Zehir (2023) menemukan bahwa turbulensi lingkungan dapat mempengaruhi efektivitas HPWS sebagai mediator, meskipun orientasi pembelajaran organisasi dapat berfungsi sebagai penyeimbang. Dianto dan Rahmat (2022) menggarisbawahi bahwa efektivitas HPWS sebagai mekanisme mediasi antara sistem manajemen SDM dan perilaku inovatif sangat bergantung pada keselarasan strategis. Dalam konteks pendidikan, Abdillah dan Asfar (2023) menunjukkan bahwa proaktivitas individu merupakan mediator kritis antara HPWS dan perilaku kerja inovatif guru, sementara Nurlaela (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan HPWS dengan kinerja inovatif di lingkungan perguruan tinggi.

Hubungan HPWS dengan inovasi organisasi melalui berbagai mekanisme mediasi dan moderasi menunjukkan kompleksitas dinamika yang terjadi. Donate *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa kombinasi HPWS dengan manajemen mutu terpadu mengembangkan modal sosial yang berfungsi sebagai mediator menuju peningkatan kapabilitas inovasi. Shahzad *et al.* (2019) secara konsisten menemukan bahwa suara karyawan berperan sebagai mediator penting dalam hubungan HPWS inovasi organisasi, khususnya di UKM. Miao *et al.* (2023) menambahkan dimensi penting dengan mengidentifikasi iklim inovasi organisasi sebagai faktor pemoderasi dalam hubungan antara HPWS dan pertumbuhan karir organisasional. Jatoi *et al.* (2024)

mengembangkan model komprehensif yang menunjukkan peran mediasi keterlibatan karyawan dan pengambilan perspektif, serta moderasi kepercayaan pada pemimpin dalam hubungan HPWS-inovasi organisasi. Berbagai temuan ini secara kolektif membentuk kerangka pemahaman yang holistik tentang mekanisme mediasi dan moderasi dalam hubungan HPWS dengan kapabilitas inovasi organisasi.

### **Peran *High Performance Work Systems (HPWS)* dan *Organizational Innovation* sebagai Kombinasi**

Kombinasi antara *High Performance Work Systems (HPWS)* dan *organizational innovation* menciptakan sinergi strategis yang mampu meningkatkan kapabilitas kompetitif organisasi. Al-Ajlouni (2021) mengungkapkan bahwa integrasi HPWS dengan praktik inovasi organisasi menghasilkan model moderated mediation yang efektif, di mana kreativitas, keterlibatan karyawan, dan kemampuan mengambil perspektif berfungsi sebagai mekanisme penghubung. Ashiru *et al.* (2022) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kombinasi HPWS dengan suara karyawan menciptakan ekosistem yang mendorong inovasi berbasis karyawan. Dalam konteks organisasi berbasis proyek, Bhatti *et al.* (2021) menemukan bahwa sinergi antara HPWS dan berbagi pengetahuan menghasilkan kapabilitas inovasi yang lebih kuat. Curzi dan Ferrarini (2024) menambahkan dimensi digital dengan mengungkapkan bahwa kombinasi HPWS, teknologi digital, dan partisipasi karyawan menciptakan landasan yang kokoh untuk inovasi perusahaan.

Interaksi antara HPWS dan inovasi organisasi menciptakan efek penguatan (reinforcing effect) melalui berbagai mekanisme organisasional. Donate *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa kombinasi HPWS dengan manajemen mutu terpadu mengembangkan modal sosial yang menjadi dasar penguatan kapabilitas inovasi. Escriba *et al.* (2023) menemukan bahwa keterlibatan karyawan dan berbagi pengetahuan berfungsi sebagai katalis yang memperkuat hubungan sinergis antara HPWS dan perilaku inovatif. Hassan *et al.* (2023) mengembangkan model serial mediation yang menunjukkan bagaimana kombinasi HPWS dengan modal intelektual dan ambidexterity organisasi menciptakan efek berantai terhadap kinerja inovasi. Javed *et al.* (2023) menegaskan bahwa kombinasi strategis antara HPWS dan modal intelektual menghasilkan kapabilitas inovasi yang lebih komprehensif.

Implementasi kombinasi HPWS dan inovasi organisasi menghadapi tantangan

kompleks yang memerlukan pendekatan holistik. Farooqi *et al.* (2025) mengidentifikasi bahwa tekanan kerja berlebihan dapat mengurangi efektivitas kombinasi HPWS dan praktik inovasi, menunjukkan pentingnya manajemen beban kerja. Gemici dan Zehir (2023) menemukan bahwa turbulensi lingkungan eksternal mempengaruhi dinamika kombinasi ini, meskipun orientasi pembelajaran organisasi dapat berfungsi sebagai faktor penyeimbang. Dianto dan Rahmat (2022) menggarisbawahi bahwa keselarasan antara sistem manajemen SDM dan strategi inovasi menjadi prasyarat keberhasilan kombinasi ini. Dalam konteks pendidikan, Abdillah dan Asfar (2023) menunjukkan bahwa kombinasi HPWS dengan proaktivitas individu menghasilkan perilaku kerja inovatif yang lebih kuat di kalangan guru, sementara Nurlaela (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja memperkuat hubungan antara HPWS dan kinerja inovatif di perguruan tinggi.

Dimensi strategis kombinasi HPWS dan inovasi organisasi terlihat dalam berbagai konteks organisasional. Rasheed *et al.* (2017) menemukan bahwa kombinasi HPWS dengan suara karyawan menciptakan mekanisme inovasi yang efektif di UKM. Miao *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa kombinasi HPWS dengan iklim inovasi organisasi memperkuat pertumbuhan karir organisasional. Jatoi *et al.* (2024) mengembangkan model komprehensif yang menunjukkan bagaimana kombinasi HPWS dengan keterlibatan karyawan, pengambilan perspektif, dan kepercayaan pada pemimpin menciptakan ekosistem inovasi yang dinamis. Zheng *et al.* (2020) dan Zulfiqar (2024) memperluas pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa kombinasi HPWS dengan kapabilitas TI atau praktik berkelanjutan menciptakan landasan untuk inovasi terbuka dan inovasi layanan hijau. Temuan-temuan ini secara kolektif menggambarkan bahwa kombinasi HPWS dan inovasi organisasi menciptakan sinergi strategis yang mampu meningkatkan kapabilitas kompetitif organisasi dalam berbagai konteks.

### **Faktor Mediator atau Moderator dalam Efektivitas HPWS terhadap Inovasi**

*High Performance Work Systems* (HPWS) mempengaruhi inovasi organisasi melalui berbagai mekanisme mediator yang kompleks. Al-Ajlouni (2021) mengembangkan model moderated mediation yang mengidentifikasi kreativitas, keterlibatan karyawan, dan kemampuan mengambil perspektif sebagai mediator kritis antara HPWS dan inovasi organisasi. Escriba *et al.* (2023) memperkuat temuan ini

dengan menegaskan peran ganda keterlibatan karyawan dan berbagi pengetahuan sebagai mediator utama. Dalam konteks berbeda, Javed *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa modal intelektual berfungsi sebagai saluran mediator yang menghubungkan HPWS dengan kapabilitas inovasi, sementara Mehralian *et al.* (2022) menemukan pembelajaran organisasi sebagai mekanisme mediasi yang vital. Hassan *et al.* (2023) mengembangkan pemahaman lebih mendalam melalui model *serial mediation* yang menunjukkan peran berantai modal intelektual dan *ambidexterity* organisasi dalam mentransmisikan pengaruh HPWS terhadap kinerja inovasi.

Faktor moderasi memainkan peran penting dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antara HPWS dan inovasi organisasi. Curzi dan Ferrarini (2024) mengidentifikasi teknologi digital dan partisipasi karyawan sebagai moderator kunci yang meningkatkan efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi perusahaan. Zheng *et al.* (2020) menemukan bahwa kapabilitas teknologi informasi berfungsi sebagai faktor pemoderasi yang memperkuat hubungan antara HPWS dan inovasi terbuka. Zulfiqar (2024) memperkenalkan dimensi baru dengan mengungkapkan peran kerja layak dan skeptisisme perubahan iklim sebagai moderator dalam hubungan antara green HPWS dan inovasi layanan hijau. Gemici dan Zehir (2023) menambahkan bahwa turbulensi lingkungan eksternal dan orientasi pembelajaran organisasi secara bersama-sama memoderasi efektivitas HPWS dalam menciptakan kapabilitas inovatif.

Implementasi HPWS menghadapi tantangan ketika faktor mediator dan moderator tidak berfungsi optimal. Farooqi *et al.* (2025) mengungkapkan bahwa tekanan kerja berlebihan dapat mengganggu mekanisme mediasi antara HPWS dan perilaku inovatif karyawan. Dianto dan Rahmat (2022) menunjukkan bahwa ketidakselarasan antara sistem manajemen SDM dan strategi organisasi dapat melemahkan peran mediator perilaku proaktif. Dalam konteks pendidikan, Abdillah dan Asfar (2023) menemukan bahwa proaktivitas individu sebagai mediator antara HPWS dan perilaku kerja inovatif guru sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Nurlaela (2024) mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja sebagai mediator antara HPWS dan kinerja inovatif memerlukan dukungan sistem reward yang memadai. Temuan-temuan ini menunjukkan pentingnya menciptakan kondisi pendukung yang optimal untuk faktor-faktor mediator.

Hubungan HPWS dan inovasi organisasi melalui mekanisme mediasi dan

moderasi menunjukkan kompleksitas yang perlu dikelola secara holistik. Donate *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa modal sosial sebagai mediator antara kombinasi HPWS dan manajemen mutu terpadu dengan kapabilitas inovasi memerlukan budaya organisasi yang kuat. Rasheed *et al.* (2017) dan Shahzad *et al.* (2019) secara konsisten menemukan bahwa suara karyawan sebagai mediator dalam konteks UKM membutuhkan struktur komunikasi yang efektif. Miao *et al.* (2023) menekankan bahwa iklim inovasi organisasi sebagai moderator memerlukan kepemimpinan yang transformasional. Jatoi *et al.* (2024) mengembangkan model komprehensif yang menunjukkan interaksi kompleks antara mediator (keterlibatan karyawan dan pengambilan perspektif) dengan moderator (kepercayaan pada pemimpin) dalam hubungan HPWS-inovasi organisasi. Berbagai temuan ini menegaskan bahwa efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi sangat bergantung pada pengelolaan terpadu terhadap faktor-faktor mediator dan moderator yang relevan.

### **Faktor Pendorong (Drivers) HPWS dalam Meningkatkan Inovasi**

*High Performance Work Systems* (HPWS) memiliki sejumlah faktor pendorong (*drivers*) yang signifikan dalam meningkatkan kapasitas inovasi organisasi. Al-Ajlouni (2021) menjelaskan bahwa HPWS mendukung inovasi organisasi melalui peningkatan kreativitas, keterlibatan (*engagement*), dan kemampuan mengambil perspektif (*perspective-taking*) karyawan, yang dimediasi oleh lingkungan kerja yang kolaboratif. Ashiru (2022) menambahkan bahwa suara karyawan (*employee voice*) dan kapasitas inovasi individu merupakan faktor penting yang memediasi hubungan antara HPWS dan kinerja organisasi. Bhatti *et al.* (2021) menegaskan bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi berbasis proyek menjadi elemen kritis yang mendorong inovasi. Curzi dan Ferrarini (2024) menemukan bahwa teknologi digital dan partisipasi karyawan berperan sebagai moderator yang memperkuat dampak HPWS terhadap inovasi.

Keterlibatan karyawan dan pengembangan modal sosial juga menjadi faktor pendorong utama dalam hubungan antara HPWS dan inovasi. Donate *et al.* (2020) menyoroti bahwa kombinasi antara HPWS dan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dapat mengembangkan modal sosial, yang pada gilirannya meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan. Escriba (2023) menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dan berbagi pengetahuan sebagai mediator kunci dalam hubungan antara

HPWS dan perilaku inovatif. Farooqi *et al.* (2025) mengidentifikasi bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan seimbang dapat memaksimalkan dampak positif HPWS terhadap inovasi. Gemici dan Zehir (2023) menambahkan bahwa orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dan kemampuan adaptasi terhadap turbulensi lingkungan memperkuat hubungan antara HPWS dan inovasi.

Modal intelektual dan pembelajaran organisasi juga berperan sebagai faktor pendorong kritis dalam meningkatkan inovasi. Hassan *et al.* (2023) menemukan bahwa modal intelektual dan ambidexterity organisasi menjadi mediator kritis dalam hubungan antara HPWS dan kinerja inovasi. Javed *et al.* (2023) menegaskan bahwa modal intelektual berperan sebagai mediator utama dalam hubungan antara HPWS dan kapabilitas inovasi. Mehralian (2022) menambahkan bahwa pembelajaran organisasi (*organizational learning*) menjadi faktor kritis yang memediasi dampak HPWS terhadap kinerja inovasi. Miao *et al.* (2023) menemukan bahwa iklim inovasi (*innovation climate*) dan pertumbuhan karir organisasi (*organizational career growth*) memoderasi hubungan antara HPWS dan inovasi.

Faktor kontekstual seperti teknologi informasi dan lingkungan kerja juga memainkan peran penting dalam mendorong inovasi melalui HPWS. Rasheed *et al.* (2017) menekankan bahwa suara karyawan (*employee voice*) dan kapabilitas inovasi dalam UKM dapat dipengaruhi oleh efektivitas implementasi HPWS. Zheng (2020) menyoroti bahwa kapabilitas teknologi informasi (*IT capability*) memoderasi hubungan antara HPWS dan inovasi terbuka (*open innovation*). Zulfiqar (2024) menambahkan bahwa kerja layak (*decent work*) dan lingkungan kerja yang mendukung dapat memengaruhi hubungan antara HPWS hijau (*green HPWS*) dan inovasi layanan hijau (*green service innovation*). Kombinasi antara faktor-faktor pendorong tersebut menciptakan dinamika yang unik dalam setiap konteks organisasi, di mana efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi sangat dipengaruhi oleh interaksi antara faktor-faktor tersebut.

### **Faktor Hambatan (Barriers) HPWS dalam Meningkatkan Inovasi**

Implementasi *High Performance Work Systems* (HPWS) dalam mendorong inovasi organisasi menghadapi berbagai kendala struktural dan operasional yang signifikan. Farooqi *et al.* (2025) mengidentifikasi bahwa tekanan kerja berlebihan dan ketidakseimbangan lingkungan kerja dapat mengubah dampak positif HPWS menjadi

penghambat inovasi, terutama ketika beban kerja melebihi kapasitas adaptif karyawan. Gemici dan Zehir (2023) menemukan bahwa turbulensi lingkungan eksternal yang tinggi dapat mengurangi efektivitas HPWS, meskipun organisasi dengan orientasi pembelajaran yang kuat mampu mengatasi hambatan ini. Dianto dan Rahmat (2022) mengungkapkan bahwa ketidakselarasan antara sistem manajemen SDM dengan strategi organisasi menjadi penghambat utama dalam menerjemahkan HPWS menjadi perilaku inovatif. Dalam konteks pendidikan, Abdillah dan Asfar (2023) menunjukkan bahwa rendahnya proaktivitas individu dapat melemahkan hubungan antara HPWS dengan perilaku kerja inovatif guru, sementara Nurlaela (2024) menemukan bahwa ketidakpuasan kerja berpotensi menjadi penghalang dalam mentransformasikan HPWS menjadi kinerja inovatif.

Keterbatasan sumber daya organisasional seringkali menjadi penghambat efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi. Hassan *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa kurangnya modal intelektual dan ketidakmampuan organisasi dalam menerapkan ambidexterity secara signifikan mengurangi dampak positif HPWS terhadap kinerja inovasi. Jatoi *et al.* (2024) menemukan bahwa rendahnya kepercayaan pada pemimpin dan keterlibatan karyawan dapat mengganggu transmisi pengaruh HPWS terhadap inovasi organisasi, khususnya di negara berkembang. Javed *et al.* (2023) menegaskan bahwa tanpa pengembangan modal intelektual yang memadai, HPWS tidak mampu mentransformasikan potensinya menjadi kapabilitas inovasi yang nyata. Mehralian *et al.* (2022) menambahkan bahwa lemahnya kapasitas pembelajaran organisasi menjadi penghalang utama dalam mengkonversi HPWS menjadi kinerja inovasi yang berkelanjutan.

Aspek kultural dan iklim organisasi seringkali menciptakan hambatan dalam implementasi HPWS untuk inovasi. Miao *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa iklim inovasi yang tidak mendukung dapat melemahkan hubungan antara HPWS dengan pertumbuhan karir organisasional dan perilaku inovatif. Rasheed *et al.* (2017) dan Shahzad *et al.* (2019) secara konsisten menemukan bahwa dalam konteks UKM, kurangnya saluran untuk suara karyawan menjadi penghambat utama dalam menghubungkan HPWS dengan inovasi organisasi. Donate *et al.* (2020) menunjukkan bahwa tanpa pengembangan modal sosial yang memadai, kombinasi HPWS dengan manajemen mutu terpadu tidak mampu menghasilkan kapabilitas inovasi yang optimal.

Escriba *et al.* (2023) menambahkan bahwa rendahnya tingkat keterlibatan karyawan dan budaya berbagi pengetahuan dapat mengganggu transmisi pengaruh HPWS terhadap perilaku inovatif.

Hambatan teknis dan kontekstual juga mempengaruhi efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi. Curzi dan Ferrarini (2024) mengidentifikasi bahwa kurangnya kesiapan teknologi digital dan partisipasi karyawan yang rendah dapat mengurangi dampak positif HPWS terhadap inovasi perusahaan. Zheng *et al.* (2020) menemukan bahwa organisasi dengan kapabilitas teknologi informasi yang terbatas tidak mampu memaksimalkan potensi HPWS dalam mendorong inovasi terbuka. Zulfiqar (2024) mengungkapkan bahwa skeptisisme terhadap perubahan iklim dan ketiadaan kerja layak dapat menghambat implementasi green HPWS untuk mencapai inovasi layanan hijau. Al-Ajlouni (2021) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang tidak kolaboratif dapat mengganggu mekanisme mediasi kreativitas dan keterlibatan karyawan dalam hubungan HPWS-inovasi organisasi. Hal ini sejalan dengan Bhatti *et al.* (2021) bahwa dalam organisasi berbasis proyek, kurangnya infrastruktur untuk berbagi pengetahuan dan suara karyawan dapat mengurangi efektivitas HPWS dalam menciptakan inovasi.

### **Implikasi Praktis**

Implikasi praktis bagi organisasi yang bertujuan meningkatkan inovasi melalui *High Performance Work Systems* (HPWS) dapat dikelompokkan ke dalam beberapa area utama. Pertama, organisasi harus merancang dan mengimplementasikan HPWS yang selaras dengan tujuan inovasi, termasuk program pelatihan untuk mengembangkan keterampilan kreatif dan sistem manajemen kinerja yang menghargai perilaku inovatif. Keterlibatan dan partisipasi karyawan juga menjadi faktor kritis, di mana organisasi perlu menciptakan budaya yang mendorong suara karyawan dan partisipasi aktif melalui platform berbagi ide dan tim lintas fungsi. Selain itu, integrasi HPWS dengan sistem seperti *Total Quality Management* (TQM) dapat menciptakan sinergi yang memperkuat kapabilitas inovasi.

Kedua, organisasi harus memanfaatkan teknologi dan modal intelektual untuk meningkatkan efektivitas HPWS. Investasi dalam infrastruktur teknologi informasi (TI) yang canggih dapat mendukung inovasi terbuka dan berbagi pengetahuan. Pengembangan modal intelektual, termasuk modal manusia, struktural, dan relasional, juga penting sebagai mediator kritis antara HPWS dan kinerja inovasi. Hal ini dapat

dicapai melalui program pembelajaran berkelanjutan, sistem manajemen pengetahuan, dan jaringan kolaboratif. Faktor kontekstual seperti orientasi pembelajaran dan adaptabilitas juga perlu diperhatikan, terutama bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan dinamis dan penuh gejolak.

Ketiga, implementasi HPWS harus disesuaikan dengan konteks spesifik organisasi, termasuk ukuran, industri, dan dinamika budaya. UKM dapat memanfaatkan HPWS yang fleksibel dan partisipatif, sementara organisasi besar mungkin memerlukan pendekatan yang lebih terstruktur dan berbasis teknologi. Menciptakan iklim organisasi yang mendukung inovasi, seperti mendorong pengambilan risiko dan eksperimen, juga penting untuk memaksimalkan dampak HPWS. Evaluasi rutin terhadap efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi dapat membantu mengidentifikasi kesenjangan dan area perbaikan, memastikan keselarasan dengan tujuan strategis organisasi.

### KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur sistematis ini, *High Performance Work Systems* (HPWS) terbukti berperan dalam meningkatkan inovasi organisasi melalui peningkatan kapabilitas karyawan, keterlibatan dalam proses inovatif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan kolaborasi. HPWS memberikan fondasi kuat bagi organisasi dalam memperkuat modal intelektual, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mengoptimalkan pertukaran pengetahuan guna menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Efektivitas HPWS dalam mendorong inovasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pelatihan karyawan, sistem penghargaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta manajemen kinerja yang strategis. Namun, implementasi HPWS juga menghadapi tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, tekanan kerja berlebihan, kurangnya dukungan manajemen, dan keterbatasan teknologi informasi. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan HPWS sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengelola tantangan-tantangan ini, termasuk melalui penerapan teknologi digital, penciptaan budaya inovasi, serta penguatan iklim organisasi yang mendukung eksperimen dan kolaborasi.

HPWS juga berfungsi sebagai mediator maupun moderator dalam hubungan antara praktik kerja strategis dan hasil inovasi. HPWS dapat menjadi mekanisme penghubung yang mengubah berbagai praktik sumber daya manusia menjadi hasil inovatif, sementara faktor eksternal seperti budaya inovasi, iklim organisasi, dan

turbulensi lingkungan dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Organisasi yang mengadopsi HPWS dengan pendekatan adaptif dan berbasis pembelajaran memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan daya saing serta menciptakan inovasi yang berdampak signifikan pada pertumbuhan bisnis. Oleh karena itu, dalam menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi perlu memastikan bahwa HPWS diimplementasikan sesuai dengan strategi bisnis, kesiapan teknologi, serta dinamika tenaga kerja. Keberhasilan HPWS dalam mendukung inovasi tidak hanya bergantung pada desain sistem itu sendiri, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menciptakan ekosistem kerja yang mendorong eksplorasi dan penerapan ide-ide baru agar inovasi dapat berkelanjutan.

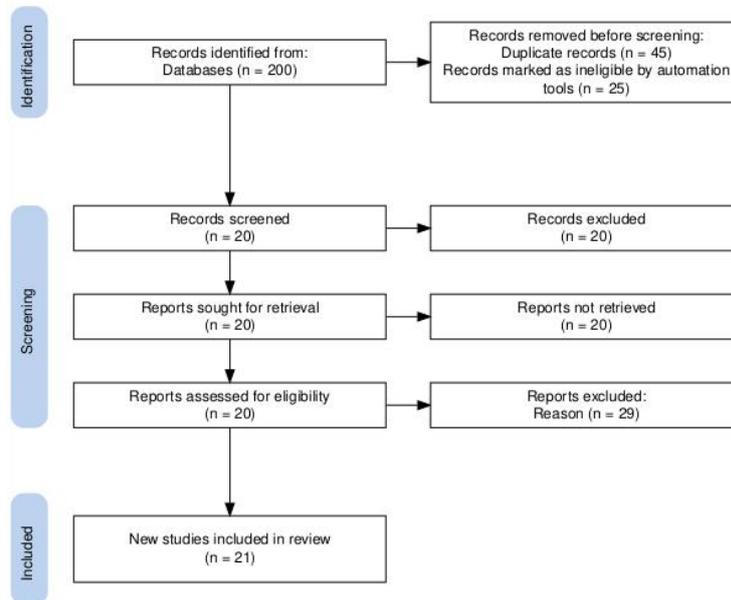
#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. R., & Asfar, A. (2023). High Performance Work System (HPWS) and Teacher's Innovative Work Behavior: The Role of Proactive Behavior. *SAINS ORGANISASI*, 2(2), 129-142.
- Al-Ajlouni, M. I. (2021). Can *High Performance Work Systems* promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 373-397.
- Ashiru, J.-A., Erdil, G. E., & Oluwajana, D. (2022). The linkage between *High Performance Work Systems* on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1-17.
- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2021). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 438-458.
- Curzi, Y., & Ferrarini, F. (2024). *High Performance Work Systems* and firm innovation: The moderating role of digital technology and employee participation. *Management Research Review*, 47(13), 51-68.
- Dianto, R., & Rahmat, A. (2022). Efek Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Perilaku Pro Aktif dan Inovasi. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 1(4), 352-362.
- Donate, M. J., Ruiz-Monterrubio, E., Sánchez de Pablo, J. D., & Peña, I. (2020). Total quality management and *High Performance Work Systems* for social capital development: Effects on company innovation capabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 87-114.
- Escribà-Carda, N., Canet-Giner, T., & Balbastre-Benavent, F. (2023). The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems–innovative behaviour relationship. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Farooqi, A. S., Song, D., Yin, Y., & Yuan, Y. (2025). Always good for innovation? Investigating when and why *High Performance Work Systems* promote versus inhibit employees' innovative behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 47(1), 217-236.

- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do *High Performance Work Systems* influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209-231.
- Gemici, E., & Zehir, C. (2023). High-performance work systems, learning orientation and innovativeness: The antecedent role of environmental turbulence. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 475-503.
- Hassan, S., Raza, S., Malik, M. F., Ishaque, A., & Fiza, M. (2023). Connecting the dots: A serial mediation of intellectual capital and organizational ambidexterity between high-performance work system and innovation performance. *Journal of Intellectual Capital*, 24(6), 1578-1603.
- Jatoi, S. A., Shah, S. S., Shah, A. S., & Channar, S. H. (2024). A nexus among high-performance work systems, employee engagement, perspective-taking, trust in leader and organisational innovation: An insight from developing country. *Journal of Health Organization and Management*, 38(6), 821-842.
- Javed, H. A., Khan, N. A., Michalk, S., Khan, N. U., & Kamran, M. (2023). High-performance work system and innovation capabilities: The mediating role of intellectual capital. *Administrative Sciences*, 13, 23.
- Mehralian, G., Moradi, M., & Babapour, J. (2022). How do *High Performance Work Systems* affect innovation performance? The organizational learning perspective. *Personnel Review*, 51(9), 2081-2102.
- Miao, R., Yu, J., Bozionelos, N., & Bozionelos, G. (2023). Organizational career growth and high-performance work systems: The roles of job crafting and organizational innovation climate. *Journal of Vocational Behavior*, 143, 103879. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103879>
- Nugroho, Dedy. "Meningkatkan kinerja karyawan melalui Motivasi, Disiplin dan Sistem Kerja (HPWS)." *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis* 22, no. 3 (2024): 112-124.
- Nurlaela, E. (2024). Pengaruh High Performance Work System Terhadap Job Performance Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada Perguruan Tinggi. *JEDBUS (Journal of Economic and Digital Business)*, 1(1), 20-34.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670-688.
- Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M. A., & Bajwa, S. U. (2019). Unpacking the relationship between *High Performance Work Systems* and innovation performance in SMEs. *Personnel Review*, 48(4), 977-1000.
- Silfiana, E., & Nabhan, F. (2022). High Performance Work System (HPWS) Dan Dampaknya Terhadap Performance. *JUEB: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(4), 27-32.
- Zheng, J., Liu, H., & Zhou, J. (2020). *High Performance Work Systems* and open innovation: Moderating role of IT capability. *Industrial Management & Data Systems*, 120(8), 1441-1457.
- Zulfiqar, S. (2024). Green *High Performance Work Systems* and green service innovation: Moderated mediation model of decent work and climate change skepticism. *Management of Environmental Quality: An International Journal*.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency

Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

TABEL



Gambar 1. Metode Penyaringan PRISMA

Tabel 2. Artikel Penelitian

| No | Judul Jurnal   | Tahun | Penulis   | Jurnal  | Penerbit           |
|----|--|-------|---|---|--------------------|
| 1  | High-performance work systems, learning orientation and innovativeness: the antecedent role of environmental turbulence              | 2023  | Evrin Gemici, Cemal Zehir   | European Journal of Innovation Management     | Emerald Publishing |
| 2  | Can High Performance Work Systems (HPWS) promote organisational innovation?  | 2021  | Mohammed Iqbal Al-Ajlouni   | Employee Relations: The International Journal | Emerald Publishing |
| 3  | High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations | 2021  | Sabeen Hussain Bhatti, Ramsha Zakariya, Demetris Vrontis, Gabriele Santoro, Michael Christofi | Employee Relations: The International Journal | Emerald Publishing |
| 4  | High Performance Work Systems and open innovation: moderating role of IT capability  | 2020  | Jia Zheng, Hefu Liu, Jingmei Zhou   | Industrial Management & Data Systems          | Emerald Publishing |
| 5  | The linkage between High Performance Work Systems on organizational performance, employee voice and employee innovation              | 2022  | Jola-Ade Ashiru, Galip Erzat Erdil, Dokun Oluwajana   | Journal of Organizational Change Management   | Emerald Publishing |

|    |   |      |   |   |                    |
|----|---|------|---|---|--------------------|
| 6  | How do <i>High Performance Work Systems</i> affect innovation performance? The organizational learning perspective  | 2022 | Gholamhossein Mehralian, Mohammad Moradi, Jafar Babapour                            | Personnel Review                                      | Emerald Publishing |
| 7  | Unpacking the relationship between <i>High Performance Work Systems</i> and innovation performance in SMEs  | 2019 | Khuram Shahzad, Pia Arenius, Alan Muller, Muhammad Athar Rasheed, Sami Ullah Bajwa  | Personnel Review                                      | Emerald Publishing |
| 8  | High-Performance Work System and Innovation Capabilities: The Mediating Role of Intellectual Capital  | 2023 | Hafiz Ali Javed, Naveed Ahmad Khan, Silke Michalk, Noor Ullah Khan, Muhammad Kamran | Administrative Sciences                               | MDPI               |
| 9  | Organizational career growth and high-performance work systems: The roles of job crafting and organizational innovation climate   | 2023 | Rentao Miao, Jia Yu, Nikos Bozionelos, Georgios Bozionelos                          | Journal of Vocational Behavior                        | Elsevier           |
| 10 | The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems–innovative behaviour relationship   | 2023 | Naiara Escribá-Carda, Teresa Canet-Giner, Francisco Balbastre-Benavent              | European Journal of Management and Business Economics | Emerald Publishing |
| 11 | Always good for innovation? Investigating when and why <i>High Performance Work Systems</i> promote versus inhibit employees' innovative behavior                       | 2025 | Asaad Salam Farooqi, Dian Song, Yishuai Yin, Yongzhi Yuan                           | Employee Relations: The International Journal         | Emerald Publishing |
| 12 | How do <i>High Performance Work Systems</i> influence organizational innovation in professional service firms?  | 2015 | Na Fu, Patrick C. Flood, Janine Bosak, Tim Morris, Philip O'Regan                   | Employee Relations                                    | Emerald Publishing |
| 13 | A nexus among high-performance work systems, employee engagement, perspective-taking, trust in leader and organizational innovation: an insight from developing country | 2024 | Shazia Aman Jatoi, Sobia Shafaq Shah, Abdul Sattar Shah, Sajjad Hyder Channar       | Journal of Health Organization and Management         | Emerald Publishing |
| 14 | Connecting the dots: a serial mediation of intellectual capital and organizational ambidexterity between high-performance work system and innovation performance        | 2023 | Saad Hassan, Saqlain Raza, Muhammad Faisal Malik, Amir Ishaque, Mahin Fiza          | Journal of Intellectual Capital                       | Emerald Publishing |
| 15 | Total quality management  | 2020 | Mario J. Donate,  | Journal of  | Emerald Publishing |

|    |  |      |   |  |                    |
|----|--|------|---|--|--------------------|
|    | and <i>High Performance Work Systems</i> for social capital development: Effects on company innovation capabilities                                  |      | Emilio Ruiz-Monterrubio, Jesús D. Sánchez de Pablo, Isidro Peña                                   | Intellectual Capital   |                    |
| 16 | Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises              | 2017 | Muhammad Athar Rasheed, Khuram Shahzad, Christopher Conroy, Sajid Nadeem, Muhammad Usman Siddique | Journal of Small Business and Enterprise Development               | Emerald Publishing |
| 17 | <i>Green High Performance Work Systems</i> and green service innovation: moderated mediation model of decent work and climate change skepticism      | 2024 | Sehar Zulfiqar  | Management of Environmental Quality: An International Journal      | Emerald Publishing |
| 18 | <i>High Performance Work Systems</i> and firm innovation: the moderating role of digital technology and employee participation. Evidence from Europe | 2024 | Ylenia Curzi, Filippo Ferrarini   | Management Research Review   | Emerald Publishing |
| 19 | <i>High Performance Work Systems</i> and innovation in New Zealand SMEs: testing firm size and competitive environment effects                       | 2022 | Jarrod Haar, Conor O’Kane, Urs Daellenbach  | The International Journal of Human Resource Management             | Taylor & Francis   |
| 20 | Linking top management’s HR focus to innovation: the role of ownership structures and high-performance work systems                                  | 2024 | Peng Wang, Xiaoping Chen, John J. Lawler  | The International Journal of Human Resource Management             | Taylor & Francis   |
| 21 | Organizational Innovation and Human Resource Practice: A View of Strategic Human Resource Bundling   | 2023 | Bangcheng Liu, Xiaomei Zhu, Ningyu Tang   | International Conference on Service Systems and Service Management | IEE                |