

Dampak *High Performance Work Systems (HPWS)* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)* melalui *Work Engagement*

Nelfi Gusharyani ^a, Adi Rahmat ^{a*}, Agus Seswandi ^a

^a Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Dampak *High Performance Work Systems (HPWS)* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)* melalui *Work Engagement*. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 234 responden. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan SmartPLS v3.0. Hasil Penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh *High Performance Work Systems (HPWS)* terhadap *OCB*, *High Performance Work Systems (HPWS)* terhadap *Work Engagement*, *Work Engagement* terhadap *OCB*, *High Performance Work Systems (HPWS)* terhadap *OCB* melalui *Work Engagement* pada pegawai RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti.

ARTIKEL HISTORI

Received 3 Januari 2023
Revised 5 Februari 2023
Accepted 28 Februari 2023

KATA KUNCI

High Performance Work Systems, Work Engagement, Organizational Citizenship Behaviors

Pendahuluan

Persaingan dan Globalisasi yang ketat memaksa organisasi untuk mengadopsi cara-cara baru sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja mereka secara internal. Dari semua sumber daya internal, kompetensi manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif yang besar, tidak tertandingi, dan tidak dapat ditiru (Barney dan Wright, 1998). Para peneliti Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sangat fokus pada pencarian untuk menemukan praktik *Human Resource Management (HRM)* yang tepat yang akan berkontribusi sebagai sistem untuk meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik (Messersmith dan Guthrie, 2010). Sistem praktik HRM ini dijelaskan dengan istilah *High Performance Work Systems (HPWS)*, dan dianggap sebagai sumber utama dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Organisasi dapat meningkatkan motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan melalui penerapan *High Performance Work System (HPWS)*.

HPWS mencakup serangkaian praktik SDM yang saling berhubungan, yang dapat meningkatkan daya saing karyawan, termasuk penugasan kerja yang fleksibel dan pemberdayaan kerja yang memadai, prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, pelatihan dan pengembangan ekstensif, penilaian kinerja berdasarkan prestasi, kompensasi kompetitif, dan upah tinggi (Chen et al., 2016). Tujuan utama HPWS adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perlakuan terhadap karyawan sedemikian rupa berdampak langsung pada bagaimana pelanggan diperlakukan dan dapat menciptakan nilai nyata bagi

* CORRESPONDING AUTHOR. Email: adirahmat@unilak.ac.id

sebuah perusahaan. Keunggulan kompetitif HPWS dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang lama jika pelaksanaannya sulit ditiru oleh pesaing. Agar hal ini terjadi, penerapan dan pengembangan HPWS harus berlangsung selama rentang waktu yang memungkinkan anggota untuk belajar dari kesalahan dan meningkatkannya seiring berjalannya waktu (Robert dan Wayne, 2020).

Greenberg dan Robert (2003) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi yang melebihi ketentuan formal dari pekerjaannya. Podsakoff, Bachrach, dan Bendoly (2001) mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan individual, tidak secara langsung atau secara eksplisit dikenali dari sistem reward (hadiah) formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Aspek-aspek OCB menurut Organ, Podsakof & MacKenzie (2006), yaitu: Sikap menolong (*altruism*), Sikap toleransi (*sportsmanship*), Sikap sukarela (*conscientiousness*), Sikap hormat (*courtesy*), dan Sikap tanggung jawab (*civic virtue*).

Work Engagement dapat mempengaruhi layanan kinerja pegawai yang baik kepada klien (Gupta et al, 2015), pada organisasi perusahaan, *Work Engagement* memberikan efek yang positif dalam kinerja (Chungtai & Buckley, 2011), selain itu pengaruh meningkatnya *Work Engagement* dapat tercapainya orientasi pencapaian yang lebih efektif serta efisien (Yongxing et al, 2017) dan lebih produktif (Ishii et al, 2018). Schaufeli & Bakker (2010) juga menyatakan bahwa *Work Engagement* sebagai hal positif yang harus dipenuhi dalam bekerja serta memiliki beberapa karakteristik yang ditandai dengan adanya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*).

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dan menjelaskan secara teoritis dan empiris mengenai dampak dari *High Performance Work Systems (HPWS)* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)*. Selanjutnya, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki mekanisme *Work Engagement* yang mempengaruhi hubungan tersebut. Penelitian ini akan memberikan kontribusi di bidang studi organisasi dan manajemen dan berupaya menjelaskan hubungan antara *High Performance Work Systems (HPWS)* terhadap *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)*.

Tinjauan Pustaka

High Performance Work System (HPWS)

HPWS didefinisikan sebagai praktik sumber daya manusia (SDM) yang konsisten dan koheren secara internal dirancang untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan komitmen karyawan (Aryee et al., 2012). Colakoglu et al. (2006) mendefinisikan HPWS merupakan aktivitas SDM gabungan seperti kepegawaian, manajemen kinerja, dan retensi modal intelektual. Takeuchi et al. (2009) berpendapat bahwa HPWS adalah praktik manajemen SDM yang dirancang untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan dan perusahaan, melalui peningkatan kompetensi karyawan, motivasi, dan sikap. HPWS merupakan rancangan sistem praktik SDM untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan kinerja karyawan (Boxall dan Macky, 2007). Chang dan Chen (2011) menyatakan bahwa HPWS mengacu pada praktik sumber daya manusia (SDM) termasuk kepegawaian yang ketat dan selektif, pelatihan dan pengembangan yang ekstensif, kompensasi insentif, dan penilaian kinerja berbasis prestasi, yang dirancang untuk

meningkatkan kompetensi karyawan, motivasi, peluang untuk berkontribusi serta meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Menurut Evans dan Davis (2005) HPWS terdiri dari praktik SDM yang kongruen secara internal (penyelarasan horizontal) dan tujuan yang secara eksternal kongruen dengan organisasi (penyelarasan vertikal). HPWS digunakan sebagai sarana untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif perusahaan (Bae dan Lawler, 2000).

High Performance Work Systems (HPWS) adalah proses berulang untuk menyelaraskan fungsi sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi. Hal ini membutuhkan upaya substansial dari manajemen untuk mengatasi fungsi administratif yang secara tradisional diasumsikan HR, dengan cara bahwa sumber daya manusia menjadi kelompok praktik yang terpisah tetapi saling berhubungan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan upaya karyawan. Penting untuk dicatat bahwa HPWS tidak identik dengan Organisasi Kinerja Tinggi (HPO) yang sering disebutkan. HPO menggambarkan seluruh organisasi sementara HPWS mengacu pada proses yang digunakan dalam fungsi SDM organisasi (Robert dan Wayne, 2020). Integrasi SDM ke dalam pemikiran strategis organisasi memerlukan perhatian pada filosofi, kebijakan, program pelatihan, praktik administrasi, dan proses HRM. Area umum ini berfokus pada bagaimana SDM menciptakan nilai dalam kompensasi dan insentif, perekrutan dan seleksi, penyebaran informasi, penilaian kinerja, dan pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan khusus peran dan organisasi secara luas (Robert dan Wayne, 2020).

High Performance Work System (HPWS) mengutamakan konsistensi internal fungsi perusahaan yang diselaraskan dengan strategi dari perusahaan. HPWS mengarah pada kebijakan yang mempengaruhi perilaku sehingga memberikan dampak pada unit atau organisasi, berbeda dengan praktik HRM yang hanya berfokus pada kinerja. Manfaat diterapkannya HPWS yaitu dapat ditingkatkannya kepuasan kerja dan produktivitas karyawan dapat meningkat serta karyawan lebih mampu membuat keputusan yang lebih baik (Aristana & Artana, 2020). HPWS adalah praktik SDM yang dibuat untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan produktivitas karyawan sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif (Ghautama, 2018). HPWS mencakup prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan yang komprehensif, kompensasi insentif, sistem manajemen kinerja, dan keterlibatan serta pelatihan karyawan yang ekstensif. HPWS yang terdiri dari persyaratan keterampilan yang relatif tinggi, rancangan kerja, dan struktur insentif (Chen et al., 2016).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan konsep yang relatif dalam analisis kinerja yang fokus pada perilaku manusia terhadap tindakan saling membantu tanpa mengharapkan imbalan atau upah. Konsep ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 1980-an oleh Organ dan telah berkembang pesat pada tahun berikutnya (Chien, 2004; Anita, R., & Rahmat, A, 2022; Chanko, B. O., & Rahmat, A, 2022). Menurut Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006), OCB merupakan wujud dari *extra-role behavior* yang meningkatkan pengaruh ikatan di antara anggota organisasi. Ikatan antara setiap anggota akan muncul dari emosi positif, kemudian emosi positif dapat menghasilkan anggota serikat untuk persetujuan umum dari pada konflik. Persetujuan anggota dalam organisasi membuat konflik dapat teratasi dengan baik. OCB juga merupakan perilaku yang dipilih secara bebas oleh individu.

Greenberg dan Robert (2003) menyatakan bahwa OCB adalah tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi yang melebihi ketentuan formal dari pekerjaannya di organisasi. Podsakoff, Bachrach, dan Bendoly (2001) mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan individual, tidak secara langsung atau secara eksplisit dikenali dari sistem *reward* (hadiah) formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008), OCB adalah suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakukan sukarela diluar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela di luar dari tugas-tugas yang diwajibkan oleh perusahaan, sehingga karyawan akan bekerja melebihi harapan perusahaan.

Aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut Organ, Podsakof & MacKenzie (2006), yaitu :

1. Sikap menolong (*altruism*), merupakan perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam organisasi. Perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan kegiatan organisasional dan pertolongan tersebut bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. Sikap toleransi (*sportsmanship*), yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Sikap ini akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Perilaku yang mengindikasikan adanya keinginan untuk mentolerir keadaan yang kurang ideal sikap sportif dimana karyawan melihat setiap tugas dengan positif walaupun ada gangguan-gangguan atau keadaan yang kurang ideal saat mengerjakan tugasnya dan mengerjakannya tanpa mengeluh atau mengkomplain.
3. Sikap sukarela (*conscientiousness*), yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan usaha karyawan melakukan kewajibannya melebihi persyaratan yang ada di perusahaan atau berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum yang diharapkan organisasi.
4. Sikap hormat (*courtesy*), yaitu perilaku baik dan hormat yang menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum mereka mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Perilaku yang menunjukkan adanya penghargaan terhadap hak-hak orang lain yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah-masalah pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan lain. Seseorang akan membantu rekan kerja, mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.
5. Sikap tanggung jawab (*civic virtue*), perilaku yang mengindikasi tanggung jawab karyawan pada organisasi. Perilaku ini berhubungan dengan partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, yaitu tanggung jawab pada kehidupan organisasi, seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, selalu mengikuti informasi-informasi tentang perubahan yang terjadi pada perusahaan, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi. Perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.

Work Engagement

Secara umum *engagement* didefinisikan sebagai keterikatan baik secara fisik, intelektual dan emosional untuk berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Wellins & Concelman, 2005). *Employee engagement* dengan *Work Engagement* seringkali digunakan bergantian, tetapi *Work Engagement* dianggap lebih spesifik. *Work Engagement* mengacu pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan *employee engagement* terkait hubungan antara karyawan dengan organisasi (Schaufeli et al, 2002).

Kahn (1990) juga berpendapat bahwa *engagement* meliputi kehadiran baik secara psikologis maupun fisik saat menunjukkan peran organisasi. Menurut Kahn, level-level ini secara signifikan dipengaruhi oleh tiga domain psikologis, yaitu kebermaknaan, keamanan dan ketersediaan. Domain inilah yang akan mempengaruhi bagaimana karyawan menerima dan melaksanakan peran mereka di tempat kerja.

Pekerja yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, mau menerima tantangan dan merasa pekerjaannya memberi makna bagi dirinya. Hal tersebut akan berdampak positif bagi kinerja pekerja, serta bagi produktivitas dan pertumbuhan organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa *Work Engagement* dapat memberikan perubahan baik bagi individu, tim maupun organisasi. Schaufeli & Bakker (2010) juga menyatakan bahwa *Work Engagement* sebagai hal positif yang harus dipenuhi dalam bekerja serta memiliki beberapa karakteristik yang ditandai dengan adanya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*). Keterikatan yang dirasakan pekerja dalam setiap karakteristik akan mendorong terciptanya keterikatan personal. Menurut Bakker & Leiter (2011), organisasi modern saat ini berharap agar karyawan memiliki sikap antusias dan menunjukkan inisiatif pada pekerjaan.

Schaufeli et al (2002) mendefinisikan *Work Engagement* sebagai keadaan motivasional positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja yang dikarakteristikkan dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Berdasarkan definisi ini, (Bakker & Demerouti, 2008; 23 Schaufeli et al, 2002) mengkonseptualisasikan dimensi-dimensi dari *engagement*, sebagai berikut:

a. *Vigor* (kekuatan)

Vigor dapat dicirikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi yang disertai dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

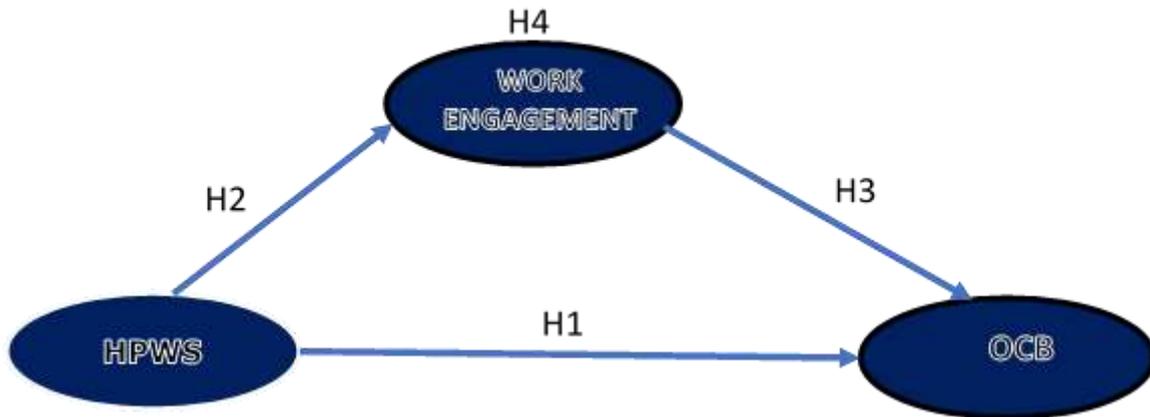
b. *Dedication* (dedikasi)

Dedication merupakan suatu kondisi dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan adanya perasaan yang penuh makna, tertantang, antusiasme yang tinggi dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial. *Dedication* mengacu pada perasaan penuh makna, antusias dan bangga dalam pekerjaan, dan merasa terinspirasi dan tertantang olehnya.

c. *Absorption* (absorpsi)

Absorption merupakan suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan. Hal tersebut dicirikan dengan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan tersebut. *Absorption* mengacu pada berkonsentrasi secara penuh dan mendalam, tenggelam dalam pekerjaan dimana waktu berlalu terasa cepat dan kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan, sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Metode

Descriptive dan Explanatory Survey

Penelitian ini akan menggunakan prosedur yang disebut sebagai descriptive and explanatory survey, yang akan menjelaskan deskripsi setiap variabel dan hubungan per variabel. Model hubungan setiap variabel yang dipakai dalam penelitian adalah kausalitas yaitu variabel independen/variabel bebas mempengaruhi variabel dependen/terikat. Penelitian explanatory mengacu pada hipotesis yang akan diuji terhadap fenomena yang terjadi. Fenomena tersebut dapat dilihat dalam objek penelitian yaitu Pegawai yang bukan unsur manajemen di RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti.

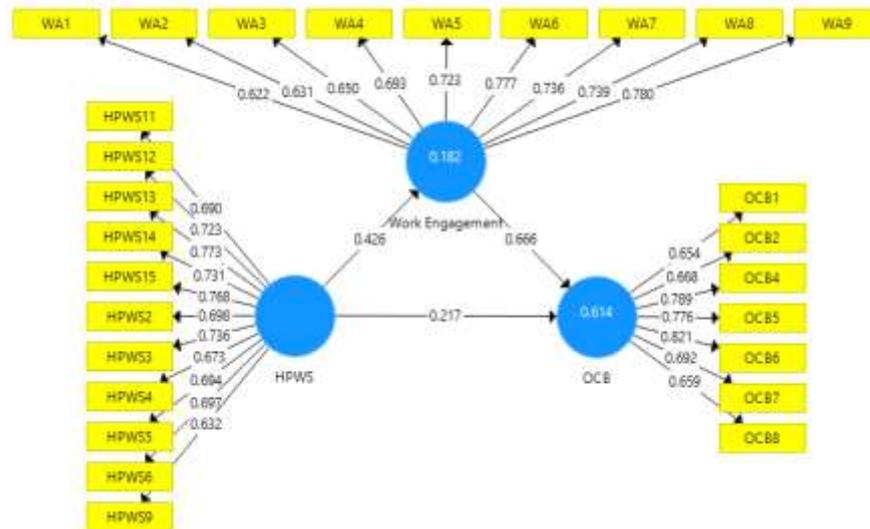
Instrumentasi dari setiap variabel dibutuhkan untuk menghubungkan antara konsep yang abstrak (variabel) dengan observasi empiris (Neuman, 2011). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel independen yaitu *High Performance Work Systems (HPWS)*
2. Variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)*
3. Variabel mediasi yaitu *Work Engagement*

Penelitian ini dianalisa menggunakan teknik *Structural Equation Model (SEM)*, dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* sebagai alat untuk mengolah teknik tersebut. Ghazali dan Latan (2015) mengatakan bahwa SEM memiliki fleksibilitas dalam menghubungkan antara teori dan data. *Partial Least Square (PLS)* yang memiliki basis dalam varian menjadi alat alternatif dari SEM yang basisnya kovarian merupakan pendekatan alternatif yang tepat untuk digunakan dalam penelitian ini (Ghozali dan Latan, 2015).

Hasil dan Pembahasan

Analisis PLS



Gambar 2. Diagram Jalur

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	P Value
HPWS	OCB	0.217	0.000
HPWS	Work Engagement	0.426	0.000
Work Engagement	OCB	0.666	0.000

Catatan. Data Olahan 2023

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel – variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Pada pengujian hipotesis dapat dikatakan signifikan ketika nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai *T-statistics* kurang dari 1,96 maka dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2016).

Tabel 2. Hasil Uji t

Hipotesis	t-Statistik	t-Tabel	Keterangan
Hipotesis 1	4.905	1,960	H1 diterima
Hipotesis 2	8.348	1,960	H2 diterima
Hipotesis 3	15.420	1,960	H3 diterima
Hipotesis 4	7.847	1,960	H4 diterima

Catatan. Data Olahan 2023

H1: *High Performance Work Systems* (HPWS) mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) pegawai RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti. Nilai variabel *High Performance Work Systems* (HPWS) terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) dengan koefisien jalur sebesar 0,217 dan t statistik sebesar 4,905 nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) pada $p \leq 0,05\%$. Dari hasil diatas menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima hal ini berarti hipotesis pertama diterima.

H2: *High Performance Work Systems* (HPWS) mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Work Engagement* pegawai RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti. Dari hasil olah data menggunakan SmartPLS didapatkan nilai original sampel (O) yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai t statistik untuk menunjukkan signifikansinya. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *High Performance Work Systems* (HPWS) dengan *Work Engagement* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,426 dengan nilai t statistik sebesar 8,348. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960) dan signifikan pada $p \leq 0,05\%$. Dari hasil diatas menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima hal ini berarti hipotesis kedua diterima.

H3: *Work Engagement* mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) RSUD kabupaten Kepulauan Meranti. *Work Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) dengan koefisien jalur sebesar 0,666 dan t statistik sebesar 15,420 lebih besar dari t tabel (1,960) dan signifikan pada $p \leq 0,05\%$. Dari hasil diatas menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima hal ini berarti hipotesis ketiga diterima.

H4: *Work Engagement* memediasi hubungan antara *High Performance Work Systems* (HPWS) dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) pegawai RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel *High Performance Work Systems* (HPWS) (X) terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) (Y) melalui *Work Engagement* (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,284 dengan nilai t statistik sebesar 7,635. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani *High Performance Work Systems* (HPWS) dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB). Hasil diatas menunjukkan bahwa H_0 ditolak, hal ini berarti Hipotesis 4 diterima.

Hasil Pengujian Tidak Langsung

Tabel 3. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	P Value
HPWS	Work Engagement	OCB	0.284	0.000

Catatan. Data Olahan 2023

Tabel di atas terlihat bahwa nilai p-value dibawah 5% yang *Work Engagement* terbukti sebagai variabel mediasi antara HPWS dengan OCB dengan nilai koefisien sebesar 0,284.

HPWS berpengaruh positif terhadap OCB

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan *High Performance Work Systems* (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB). Kebijakan penerapan *High Performance Work Systems* (HPWS) yang tepat dan diterima oleh pegawai akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) pegawai RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kehoe dan Wright (2013); Snape dan Redman (2010) yang menghasilkan pengaruh hubungan positif dan signifikan antara variabel *High Performance Work Systems* (HPWS) dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB). Hal tersebut menjelaskan bahwa *High Performance Work Systems* (HPWS) mengandung adanya praktik atau kebijakan yang sifatnya profesional melalui *High Performance Work Systems* (HPWS) terhadap para pegawai sehingga berimplikasi pada *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) pegawai.

Penerapan *High Performance Work Systems* (HPWS) tidak lepas dari proses seleksi yang telah dilakukan oleh RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti terhadap para pegawai. Proses seleksi yang mengutamakan kepentingan atau tujuan organisasi akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) pegawai. Proses ini meliputi penyeleksian pada saat para pegawai awal bekerja serta dalam penentuan posisi pekerjaan para pegawai. Pembagian alur kerja yang jelas dalam organisasi serta adanya program peluang karir di organisasi sebagai salah satu bagian dari *High Performance Work Systems* (HPWS) telah ikut andil dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) pegawai. RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti juga telah memberikan peluang promosi para pegawai dengan sangat baik, program promosi ini bisa dalam bentuk peningkatan gaji, jabatan dan tunjangan. Penerapan *High Performance Work Systems* (HPWS) tidak lepas dari adanya penilaian secara formal oleh atasan sehingga akan menumbuhkan sikap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) pegawai. Dalam hal ini atasan telah menilai kinerja karyawan secara objektif, penilaian ini dilakukan atasan dengan menitikberatkan pada perilaku dan produktivitas pegawai. Disamping itu, dari hasil penelitian telah diketahui bahwa atasan telah melakukan penilaian perilaku pegawai dengan baik, penilaian ini tercipta dari interaksi atasan dengan bawahan.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui, bahwa Manajemen RSUD telah percaya pada pegawai dengan memberikan tugas serta tanggung jawab yang luas kepada para pegawai. Selain itu, manajemen RSUD juga tidak pernah membatasi inisiatif pribadi para pegawai dalam bekerja asalkan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Diketahui pula bahwa kinerja

para pegawai juga diapresiasi dengan pembayaran insentif diluar gaji para karyawan, pembayaran insentif ini seperti dana tunjangan.

HPWS berpengaruh positif terhadap Work Engagement

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *High Performance Work Systems* (HPWS) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Work Engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti, *High Performance Work Systems* (HPWS) berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*. Pada penelitian ini hasil statistik menunjukkan angka koefisien korelasi ($r = 0,426$) dan nilai probabilitas ($p = 0,000 < 0,01$). Hal ini memperlihatkan bahwa praktik yang dirancang dalam sistem HPWS adalah untuk meningkatkan dimensi KSA (Knowledge Skill Attitude) pegawai (perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan), motivasi dan peluang untuk berkontribusi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Pentingnya fungsi SDM pada kinerja organisasi, mengingat bahwa karyawan yang terlibat lebih pada perusahaan cenderung untuk melakukan pekerjaan lebih baik dan membantu orang lain untuk melakukannya.

Adanya pengaruh dari HPWS terhadap *Work Engagement* didukung oleh penelitian Huang et al., (2018) pada 782 karyawan di Cina Selatan dan memperoleh hasil yakni bahwa *High Performance Work Systems* (HPWS) berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*. Abbassi et al., (2016) juga melakukan penelitian pada karyawan bank di Rawalpindi Islamabad, Pakistan. Sejalan dengan hasil penelitian Muduli et al., (2016) yakni bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *High Performance Work Systems* (HPWS). Menurut De Oliveira & Da Silva (2015) dari hasil penelitiannya pada perusahaan besar nirlaba di Brazil yang tidak memegang posisi manajemen menengah atau atas dalam organisasi juga menyebutkan bahwa HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Penelitian lain yang mendukung adanya pengaruh *High Performance Work Systems* (HPWS) terhadap *Work Engagement* yakni dari De Oliveira & Da Silva (2015).

Work Engagement berpengaruh positif terhadap OCB

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *Work Engagement* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pada penelitian ini hasil statistik menunjukkan angka koefisien korelasi ($r = 0,666$) dan nilai probabilitas ($p = 0,000 < 0,01$), sehingga dapat disimpulkan ada hubungan yang signifikan antara *Work Engagement* dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai. Hal ini juga membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara *Work Engagement* dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat diterima.

Seseorang dengan *Work Engagement* yang baik akan menampilkan performa kerja yang maksimal saat terlibat langsung dengan pekerjaannya dan ketika individu tersebut merasa tidak terpaksa dalam menjalani apa yang menjadi tuntutan pekerjaannya cenderung akan memberikan kontribusi melebihi dari apa yang menjadi tuntutannya (Kurniawati, 2014). Organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan *Work Engagement* tinggi dapat mempertahankan dan meningkatkan performanya meskipun kondisi lingkungan yang kurang mendukung (Hayuningtyas dan Avin, 2015).

Bagi pegawai yang memiliki *Work Engagement* yang tinggi cenderung akan melaksanakan pekerjaannya dengan antusias dan sukacita tanpa adanya rasa terpaksa. Perusahaan yang memberikan berbagai fasilitas yang bermanfaat kepada pegawainya dapat menunjang semangat pegawai serta menunjang produktivitas kerja di dalam perusahaan. Hal ini juga perlu adanya timbal balik yang diberikan oleh pegawai agar fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh Manajemen RSUD dapat berjalan dengan optimal. Dengan adanya kepedulian yang dicurahkan oleh Manajemen RSUD terhadap para pegawainya, maka memunculkan rasa kebermaknaan dari pegawainya terhadap RSUD. Mereka merasa dihargai dan menjadi lebih terikat dengan pekerjaannya. Secara tidak langsung, para pegawai merasa puas dan bangga dengan pekerjaan pada RSUD. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Zhou (2014), yang menyebutkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan dan perusahaannya akan memunculkan rasa antusias dari diri karyawan dan bersedia mencurahkan segala kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki keinginan untuk selalu memberikan kontribusinya pada perusahaan tempatnya bekerja melebihi dari apa yang menjadi tanggung jawabnya.

HPWS berpengaruh positif terhadap OCB melalui Work Engagement

Hipotesis 4 menyatakan bahwa *High Performance Work Systems* (HPWS) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Work Engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti, *High Performance Work Systems* (HPWS) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui variabel *Work Engagement*.

Hasil analisis variabel mediasi menunjukkan, bahwa *High Performance Work Systems* (HPWS) mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) melalui *Work Engagement*, dengan nilai pengaruh tidak langsung melalui *Work Engagement* lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wu dan Chaturvedi (2009). Hal ini menunjukkan adanya praktik *High Performance Work Systems* (HPWS) yang diterapkan Manajemen RSUD akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap prosedur alokasi distribusi outcome, ketika para karyawan merasa diperlakukan adil dalam bekerja maka akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) pegawai.

Dijelaskan oleh pandangan teori pertukaran sosial, ketika karyawan merasakan investasi organisasi, seperti HPWS, dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan motivasi mereka, mereka lebih cenderung membayar kembali dengan sikap yang baik terhadap pekerjaan dan kompetensi mereka; akibatnya, mereka akan mengambil inisiatif dalam OCB. Salah satu tindakan keseluruhan paling umum yang diambil organisasi dalam menanggapi tren tempat kerja yang mendesak adalah berinvestasi lebih banyak dalam mendukung pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan tingkat keterampilan karyawan. Demikian pula, pengembangan karyawan telah menjadi sesuatu yang sangat penting bagi pekerja sebagai bagian dari karir dan kehidupan kerja mereka.

Work Engagement membantu mempertahankan respons perilaku tanpa adanya penghargaan. Konsekuensinya, karyawan yang evaluasi positif bersedia untuk memberikan kontribusi lebih ke arah pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, mereka juga lebih termotivasi daripada yang lain

untuk mengerahkan upaya yang cukup besar dalam kinerja peran ekstra untuk meningkatkan efektivitas organisasi, bahkan jika mereka tidak mengharapkan kompensasi langsung untuk perilaku ini berdasarkan HPWS formal. Dengan demikian, terdapat peran yang dimediasi *Work Engagement* dalam hubungan *High Performance Work Systems (HPWS)-Organizational Citizenship Behaviors (OCB)*.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada pegawai RSUD Kabupaten Kepulauan Meranti:

1. *High Performance Work Systems (HPWS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)*
2. *High Performance Work Systems (HPWS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*
3. *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)*
4. *Work Engagement* memediasi hubungan antara *High Performance Work Systems (HPWS)* dengan *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)*

Referensi

- Abdillah, W., Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- ABDILLAH, M. R., & Rahmat, A. (2023). Family Supportive Supervision dan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Peran Mediasi Work-Family Balance dan Komitmen Afektif. *Jurnal B-Master*, 1(1), 30-41.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., dan Otaye, L. E. 2012. Impact of High-Performance Work Systems on Individual- and Branch-Level Performance: Test of a Multilevel Model of Intermediate Linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287–300. <https://doi.org/10.1037/a0025739>.
- Chanko, B. O., & Rahmat, A. (2022). Altruistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Sains Organisasi*, 1(1), 1-9.
- Chang, P. C., dan Chen, S. J. 2011. Crossing the Level of Employee's Performance: HPWS, Affective Commitment, Human Capital, and Employee Job Performance in Professional Service Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883–901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>.
- Chen, C. and Huang, J. (2009), "Strategic human resource practices and innovation performance-the mediating role of knowledge management capacity", *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 1, pp. 104-114.
- Chien, M. H. (2004). A study to improve organizational citizenship behavior, 3(3),1-4.
- Cohen, A. & Keren, D. (2008). Individual values and social exchange variables: Examining their relationship to and mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior. *Group & Organization management*, 33 (4), 425-456.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., dan Hong, Y. 2006. Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209–218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.003>.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., dan Mei, H. 2016. Mapping the Relationships between *High Performance Work Systems*, Employee Resilience and Engagement: A Study of the Banking Industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., dan Cooke, F. L. 2019. Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>.

- Fan, X., Liu, Y., & Zou, X. (2018). Where There is Light, There is Dark: A Dual Process Model of High Performance Work Systems in The Eyes of Employees. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0042-x>
- Huang, L.C., Ahlstrom, D., Lee, A.Y.P., Chen, S.Y. and Hsieh, M.J. (2016), "High Performance Work Systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study", *Personnel Review*, Vol. 45 No. 2, pp. 296-314.
- Khairi, S., Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2022). IMPACT OF WORK FAMILY CONFLICT (WFC) ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) WITH PSYCHOLOGICAL WELL-BEING (PWB) AS MEDIATION. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 277-287.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. USA: SAGE Publications.
- Panagiotis V, Dimitrios M (2020). The effects of *High Performance Work Systems* in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership quarterly*, 1 (2), 107-142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 2000, 26 (3), 513-563. doi.10.1177/014920630002600307.
- Rahmat, A. (2022). Dampak Person Environment Fit Terhadap Komitmen Afektif dan OCB. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(1), 56-62.
- Schaufeli, W. B, Martinez, I. M, Pinto, A. M, Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in University Students (A cross national study). *Journal of cross-cultural psychology*, 33 (5), 464-481. doi.10.1177/0022022102033005003.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and psychological measurement*, 66 (4), 701-716.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H., Takeuchi, K., 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between High-Performance Work Systems and the performance of Japanese organizations. *J. Appl. Psychol.* 92 (4), 1069-1083.
- Takeuchi, R., Chen, G., Lepak, D., 2009. Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Pers. Psychol.* 62 (1), 1-29.