

The Influence Of High Performance Work System Hr Management On Contextual Performance With Mediation Of Milenial Employee Engagement In East Java

Pengaruh Pengelolaan SDM Sistem Kerja Kinerja Tinggi Terhadap Kinerja Kontekstual Dengan Mediasi Keterikatan Karyawan Milenial Perusahaan Di Jawa Timur

Ya'kub Hamdani^{1*}, Tjahjani Prawitowati²

Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya^{1,2}

2019210798@students.perbanas.ac.id¹, tjahjani@perbanas.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

Research on millennial employees in companies is interesting, because the demographics of company employees, especially in East Java, are starting to be dominated by the Millennial generation. This study aims to examine and analyze the influence of high-performance work systems on contextual performance by mediating corporate millennial employee engagement in East Java. The sample consisted of 217 respondents from company millennial employees in East Java, aged 23-42 years. This study used a purposive sampling technique. Analysis using Structural Equating Modeling on Partial Least Square and data collection using google form. The results of this study indicate that High Performance Work Systems have a positive and significant effect on Employee Engagement, Employee Engagement has a positive and significant effect on Contextual Performance and High Performance Work Systems have a positive and significant effect on Contextual Performance by Mediation of Millennial Employee Engagement Companies in East Java with Partial Mediation .

Keywords: High Performance Work System, Engagement, Contextual Performance, Millenial Employee

ABSTRAK

Penelitian tentang karyawan milenial di perusahaan menjadi hal yang menarik, karena demografi karyawan perusahaan, khususnya di Jawa Timur mulai didominasi oleh generasi Milenial. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Sistem Kerja Kinerja Tinggi terhadap Kinerja Kontekstual dengan Mediasi Keterikatan Karyawan Milenial Perusahaan di Jawa Timur. Sampel terdiri dari 217 responden karyawan milenial perusahaan di Jawa Timur dengan usia 23-42 tahun. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan *Purposive Sampling*. Analisis menggunakan *Structural Equating Modelling* pada *Partial Least Square* dan pengumpulan data menggunakan *google form*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem Kerja Kinerja Tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan, Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kontekstual dan Sistem Kerja Kinerja Tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kontekstual dengan Mediasi Keterikatan Karyawan Milenial Perusahaan di Jawa Timur dengan Mediasi Parsial.

Kata Kunci: Sistem Kerja Kinerja Tinggi, Keterikatan, Kinerja Kontekstual, Karyawan Milenial

1. Pendahuluan

SDM di dalam sebuah perusahaan perlu diperhatikan. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia adalah penggerak perusahaan, karena di setiap bagian perusahaan memerlukan sumber daya manusia untuk menanganinya. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak lepas adanya komitmen karyawan yang dipandang sebagai suatu keadaan dimana karyawan memihak pada organisasi, serta memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Saat ini telah terjadi pergeseran generasi di dunia kerja yang dimana beberapa jabatan di pada sebuah perusahaan diduduki oleh generasi Y atau Milenial (Imelda & Rekan, 2019). Generasi milenial adalah generasi yang tumbuh dengan adanya perkembangan teknologi.

Menurut *The Millennial Generation Research Review NCF* (2012) dalam (Budiati et al, 2018) bahwa usia generasi milenial lahir antara tahun 1980-1999.

Studi yang dilakukan oleh Korn Ferry 53% Gen Z membawa motivasi ditempat kerja dibandingkan generasi milenial dan 67% bahwa generasi milenial lebih tertekan/stress ditempat kerja dibanding Gen Z (Harian Ekonomi Neraca, 2019). Studi lain yang diungkapkan oleh Deloitte Indonesia bahwa 40.8% generasi milenial bertahan hanya 3-5 tahun dalam satu perusahaan (Imelda & Rekan, 2019:28). Dalam bekerja, karyawan milenial menyukai pekerjaan yang fleksibel dan bebas. Karyawan milenial sering melakukan pindah kerja dikarenakan ingin mengembangkan diri lebih cepat dan karir lebih cepat juga (Imelda & Rekan, 2019). Oleh karena itu, perusahaan perlu membutuhkan sebuah praktik SDM yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, keterampilan dan komitmen yaitu sistem kerja kinerja tinggi. Menurut Becker, Huselid, Pickus, & Spratt (1997) dalam (Arefin et al, 2019) sistem kerja kinerja tinggi sangat penting karena berdampak pada kepuasan kerja karyawan, komitmen, dalam peran dan kinerja ekstra. Hal ini juga sangat membantu perusahaan dalam menangani karyawan milenial.

Ketika pengelolaan SDM sistem kerja kinerja tinggi dilaksanakan dengan baik maka karyawan milenial akan menginvestasikan energi dan menikmati dalam mengerjakan tugas pekerjaan (Arefin et al, 2019). Sebaliknya, jika karyawan milenial tidak terikat maka tidak semangat, tidak antusiasme, dan tidak fokus dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Novi Triputra sebagai Direktur Sumber Daya Manusia Deloitte Indonesia bahwa karyawan milenial memiliki tingkat kebosanan atau tidak semangat lebih tinggi daripada generasi-generasi sebelumnya (Imelda & Rekan, 2019). Oleh karena itu, sebuah perusahaan membutuhkan keterikatan karyawan. Karyawan yang terikat mampu berkinerja lebih baik daripada rekan kerja yang tidak terikat karena karyawan yang terikat lebih cenderung mengalami emosi positif, kesehatan yang lebih baik, mengembangkan sumber daya diri sendiri, dan mentransfer keterikatan ke lainnya Bakker & Demerouti (2008) dalam (Cooke et al., 2019).

Menurut (Borman & Motowidlo, 1997) dan (Motowidlo & van Scotter, 1994) dalam (Shen & Jiang, 2019). Kinerja kontekstual adalah aspek kinerja yang tidak berhubungan dengan tugas karyawan dan terpisah dari tugas. Kinerja kontekstual adalah perilaku sukarela karyawan yang berkontribusi pada lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis yang lebih luas. Minimnya kesadaran untuk membantu rekan kerja yang lain bisa menghambat kesuksesan perusahaan. . Oleh karena itu dibutuhkan kinerja kontekstual dalam perusahaan, dan kinerja kontekstual sangat penting dalam organisasi.

2. Tinjauan Pustaka

Sistem Kerja Kinerja Tinggi

High-Performance Work Systems atau Sistem Kerja Kinerja Tinggi adalah serangkaian praktik pengelolaan SDM yang konsisten, terintegrasi, dan saling bergantung (Guthrie,2001; Huselid & Becker, 1995; Pfeffer, 1998; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005) dalam (Riaz, Batool & Saad, 2019). Sistem kerja kinerja tinggi sangat penting karena berdampak pada kepuasan kerja karyawan, komitmen, dalam peran dan kinerja ekstra (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997) dalam (Arefin et al., 2019). Menurut (Bamberger, Biron, Mesholam, 2014) dalam (Riaz, Batool & Saad, 2019), Integrasi model Sistem Kerja Kinerja Tinggi terdiri dari: rekrutmen selektif, pelatihan dan pengembangan, kemajuan karir, promosi internal, jaminan pekerjaan, kinerja berbasis target, insentif dan penghargaan, serta partisipasi aktif.

Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan adalah keberadaan dan ekspresi diri karyawan di tempat kerja dalam bentuk fisik, kognitif, dan emosional. Karyawan yang terikat secara fisik pada organisasi akan mencurahkan diri untuk tugas-tugas pekerjaan, sedangkan secara kognitif nampak dari karyawan yang penuh perhatian dan fokus pada pekerjaan, dan secara emosional yang

tercermin dari adanya kondisi emosi positif pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan (Kahn, 1990 dalam (Shena & Jiang, 2019).

Kinerja Kontekstual

Kinerja kontekstual merupakan komponen penting dari kinerja. Kinerja Kontekstual adalah komponen kinerja pekerjaan yang menggambarkan aspek-aspek kinerja yang tidak berhubungan dengan tugas karyawan dan terpisah dari kinerja tugas (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & van Scotter, 1994) dalam (Shena & Jiang, 2019). Kinerja kontekstual merupakan perilaku sukarela karyawan yang berkontribusi pada lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di organisasi (Motowidlo & van Scotter, 1994) dalam (Shena & Jiang, 2019:36). Kinerja Kontekstual ini memiliki indikator altruisme (kesediaan untuk membantu rekan) dan kesadaran untuk mendukung dan mempertahankan organisasi.

Pengaruh Sistem Kerja Kinerja Tinggi Terhadap Keterikatan Karyawan

Menurut (Arefin et al, 2019) ketika karyawan yang menanggapi sistem kerja kinerja tinggi itu penting, maka seorang karyawan akan sepenuhnya memberikan energinya kedalam pekerjaan dan menikmati dalam melaksanakan tugas. Menurut teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dalam (Arefin et al., 2019) karyawan akan menunjukkan perilaku positif yang berhubungan dengan pekerjaan apabila karyawan mendapatkan dukungan atau bantuan dari perusahaan.

H1 : Sistem kerja kinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan

Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Kontekstual

Kristen dkk. (2011) dalam (Shen & Jiang, 2019) mengatakan bahwa keterikatan secara positif terkait dengan kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Menurut Schaufeli (2013) dalam Shen & Jiang (2019:36) mengutip bukti empiris longitudinal dari Finlandia dan temuan masa lalu dari data Spanyol dan Belanda bahwa tingkat keterikatan karyawan yang tinggi menyebabkan karyawan mengambil inisiatif ekstra di tempat kerja.

Ketika karyawan terikat dengan organisasi, karyawan cenderung dengan sukarela menyumbangkan secara tidak formal apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan, memuji organisasi di dalam atau diluar organisasi, dan tidak mengkritik atau beropini negatif tentang organisasi. Karyawan yang terikat akan lebih kerja keras untuk berkontribusi pada laba perusahaan dan kemungkinan secara sukarela membantu rekan kerja (Shen & Jiang, 2019).

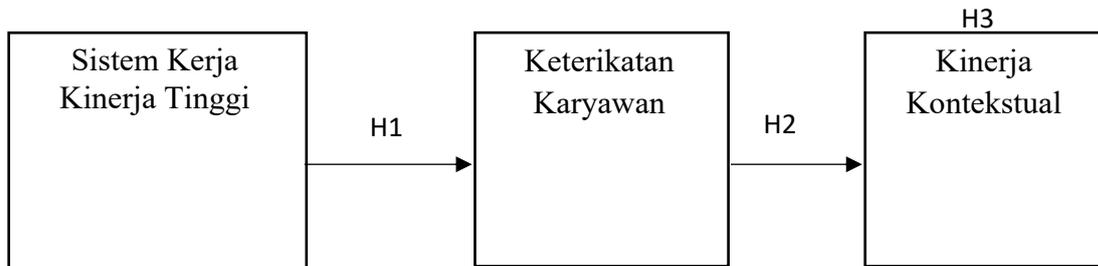
H2 : Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kontekstual

Pengaruh Pengelolaan SDM Sistem Kerja Kinerja Tinggi Terhadap Kinerja Kontekstual dengan Mediasi Keterikatan Karyawan

Menurut (Gould-Williams, 2007); (Mossholder, Richardson, & Setton, 2011) dalam Arefin *et al* (2019:7) investasi yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagaimana diwujudkan oleh praktik sistem kerja kinerja tinggi memotivasi karyawan untuk menumbuhkan keterikatan dalam pekerjaannya, yang akan membawa manfaat bagi organisasi.

Menurut Sweetman dan Luthans (2010) dalam (Cooke et al, 2019) berpendapat bahwa keterikatan kerja adalah hasil dari memanfaatkan dengan baik, sumber daya psikologis yang positif, yang sampai batas tertentu dapat dipengaruhi oleh serangkaian praktik sistem kerja kinerja tinggi. Karyawan yang terikat lebih cenderung akan mengambil inisiatif dan melakukan aktifitas/pekerjaan secara sukarela di luar tanggung jawab pekerjaan yang ditentukan.

H3 : Sistem kerja kinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kontekstual dengan dimediasi keterikatan karyawan



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. Metode Penelitian

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2019) metode penelitian yang menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan yang bertujuan untuk mengkaji sampel tertentu atau populasi yang berbasis data. Pengumpulan data dilakukan melalui survei untuk mendapatkan data primer Menurut (Sekaran, 2011) dalam (Cherstiawan, 2019) data primer adalah data yang mengacu pada sebuah informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel penelitian ini. Teknik pengambilan yang digunakan adalah *purposive sampling* atau Berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria pada penelitian ini yaitu karyawan milenial yang aktif bekerja di Jawa Timur dengan rentang usia dua puluh tiga sampai empat puluh dua tahun, bekerja di bidang jasa dan manufaktur dan dengan masa kerja minimal 6 bulan. Jumlah sampel pada penelitian ini yaitu dua ratus tujuh belas karyawan milenial di Jawa Timur.

Berdasarkan hasil survei yang didapat, maka dapat diperoleh responden laki-laki 52% dan perempuan 48%, Berdasarkan usia dibawah 30 tahun sebesar 73%, usia tiga puluh sampai tiga puluh lima sebesar 24%, usia tiga puluh lima sampai empat puluh sebesar 2% dan usia diatas empat puluh sebesar 1%. Berdasarkan pendidikan SMA dan Sederajat sebesar 23%, Diploma sebesar 18%, Sarjana sebesar 54% dan S2 sebesar 5%. Berdasarkan lama bekerja didapat enam bulan sampai satu tahun sebesar 43%, satu sampai tiga tahun sebesar 42% dan diatas tiga tahun sebesar 15%.

Pengukuran Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan pilihan sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pernyataan *favorable*, kriteria skor 1 (sangat tidak setuju), kriteria skor 2 (tidak setuju), kriteria skor 3 (netral), kriteria skor 4 (setuju), kriteria skor 5 (sangat setuju). Tabel dibawah ini menjelaskan kisi-kisi pernyataan yang diajukan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Kode Item	Jumlah Item	Item	Sumber
1	HPWS (<i>High-Performance Work Systems</i>)	Rekrutmen-Seleksi Secara Selektif (HP1)	HP1.1	1	Perusahaan tempat saya bekerja telah melakukan upaya yang baik dalam memilih karyawan yang tepat.	Adnan Riaz, Saima Batool, Mohd Shamsuri Md Saad, 2019
			HP1.2	2	Dalam proses seleksi karyawan, perusahaan tempat saya bekerja menekankan pentingnya potensi karyawan.	
			HP1.3	3	Perusahaan tempat saya bekerja memperhatikan	

No	Variabel	Indikator	Kode Item	Jumlah Item	Item	Sumber
					pentingnya proses penempatan karyawan.	
			HP1.4	4	Perusahaan tempat saya bekerja melakukan upaya yang lengkap dalam proses seleksi karyawan.	
	Pelatihan dan Pengembangan (HP2)		HP2.1	5	Perusahaan tempat saya bekerja menyelenggarakan program pelatihan berkelanjutan.	
			HP2.2	6	Perusahaan tempat saya bekerja menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan secara periodic	
			HP2.3	7	Pada perusahaan tempat saya bekerja, ada program pelatihan formal bagi karyawan baru agar memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.	
			HP2.4	8	Di Perusahaan tempat saya bekerja, terdapat program pelatihan formal bagi karyawan guna peningkatan kemampuan yang diperlukan untuk promosi	
	Promosi Internal (HP3)		HP3.1	9	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan peluang pada karyawan untuk berpindah pada jabatan yang lebih tinggi.	
			HP3.2	10	Menurut saya, karyawan di perusahaan tempat saya bekerja memiliki masa depan yang baik.	
			HP3.3	11	Promosi jabatan di perusahaan tempat saya bekerja didasarkan pada kinerja.	
	Kemajuan Karir (HP4)		HP4.1	12	Di Perusahaan tempat saya bekerja, terdapat jenjang karir yang jelas bagi karyawan	
			HP4.2	13	Menurut saya, karyawan di perusahaan tempat saya bekerja memiliki	

No	Variabel	Indikator	Kode Item	Jumlah Item	Item	Sumber
					kesempatan untuk promosi pada lebih dari satu posisi jabatan.	
			HP4.3	14	Menurut saya, karyawan di perusahaan tempat saya bekerja dapat berkarir di perusahaan sesuai harapan karyawan	
	Jaminan Pekerjaan (HP5)		HP5.1	15	Perusahaan tempat saya bekerja menjamin keamanan pada pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.	
			HP5.2	16	Menurut saya, di perusahaan tempat saya bekerja, tugas-tugas karyawan telah diuraikan dengan jelas.	
			HP5.3	17	Menurut saya, di perusahaan tempat saya bekerja, pekerjaan karyawan memiliki uraian tugas yang terkini.	
			HP5.4	18	Di perusahaan tempat saya bekerja, deskripsi pekerjaan secara akurat menggambarkan semua tugas yang dilakukan oleh karyawan pada jabatannya	
	Kinerja Target (HP6)	berbasis	HP6.1	19	Di perusahaan tempat saya bekerja, Kinerja diukur dengan hasil yang dapat diukur secara obyektif.	
			HP6.2	20	Di perusahaan tempat saya bekerja, penilaian kinerja didasarkan pada hasil kuantitatif yang objektif.	
			HP6.3	21	Di perusahaan tempat saya bekerja, penilaian karyawan menekankan pada pencapaian jangka panjang	
			HP6.4	22	Di perusahaan tempat saya bekerja, penilaian karyawan menekankan pencapaian yang berbasis kelompok	
	Insentif Penghargaan (HP7)	dan	HP7.1	23	Di perusahaan tempat saya bekerja, penerimaan bonus bagi karyawan berdasarkan	

No	Variabel	Indikator	Kode Item	Jumlah Item	Item	Sumber
					keuntungan perusahaan.	
			HP7.2	24	Di perusahaan tempat saya bekerja, terdapat kesesuaian antara gaji dengan kinerja individu.	
			HP7.3	25	Di perusahaan tempat saya bekerja, terdapat kesesuaian antara gaji dengan kinerja kelompok,	
		Partisipasi Aktif (HP8)	HP8.1	26	Di perusahaan tempat saya bekerja, karyawan diberi kesempatan oleh atasan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.	
			HP8.2	27	Di perusahaan tempat saya bekerja, karyawan diperbolehkan untuk membuat keputusan yang terkait dengan pekerjaannya.	
			HP8.3	28	Di perusahaan tempat saya bekerja, karyawan diberi kesempatan untuk memberikan usulan perbaikan cara kerja.	
			HP8.4	29	Di perusahaan tempat saya bekerja, ada komunikasi terbuka antara atasan karyawan	
2	Keterikatan Karyawan (KK)	Keterikatan Fisik (KK1)	KK1.1	30	Saya bekerja dengan bersemangat	Hongmei Shena and Hua Jiang (2019)
			KK1.2	31	Saya mengerahkan upaya secara penuh untuk pekerjaan saya.	
			KK1.3	32	Saya mencurahkan energi untuk pekerjaan saya.	
			KK1.4	33	Saya berusaha sekuat tenaga untuk bekerja secara baik.	
		Keterikatan Emosi (KK2)	KK2.1	34	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya.	
			KK2.2	35	Saya merasa energik saat bekerja.	
			KK2.3	36	Saya merasa tertarik dengan pekerjaan saya.	
			KK2.4	37	Saya bangga dengan pekerjaan saya.	
			KK2.5	38	Saya merasakan hal positif dengan pekerjaan saya.	

No	Variabel	Indikator	Kode Item	Jumlah Item	Item	Sumber
			KK2.6	39	Saya merasa senang dengan pekerjaan saya	
		Keterikatan Kognitif (KK3)	KK3.1	40	Saat bekerja, pikiran saya terfokus pada pekerjaan saya.	
			KK3.2	41	Saat bekerja, saya memberikan perhatian penuh pada pekerjaan saya.	
			KK3.3	42	Saat bekerja, saya memfokuskan perhatian pada pekerjaan saya.	
			KK3.4	43	Saat bekerja, saya merasa asyik dengan pekerjaan saya.	
			KK3.5	44	Saat bekerja, saya berkonsentrasi pada pekerjaan saya.	
			KK3.6	45	Saat bekerja, saya mencurahkan perhatian penuh pada pekerjaan saya.	
3	Kinerja Kontekstual (KIN)	Membantu karyawan lain (Altruisme) (KIN1)	KIN1.1	46	Saya membantu karyawan lain yang tidak hadir kerja dengan melakukan pekerjaan karyawan tersebut.	Hongmei Shena and Hua Jiang (2019)
			KIN1.2	47	Saya membantu karyawan lain ketika beban kerja karyawan tersebut meningkat.	
		Kesadaran untuk mendukung dan mempertahankan perusahaan (KIN2)	KIN2.1	48	Saya secara suka rela melakukan tugas-tugas yang tidak terkait dengan pekerjaan saya.	
			KIN2.2	49	Saya memberikan saran-saran untuk peningkatan kemajuan perusahaan.	
			KIN2.3	50	Saya menyampaikan kepada manajemen tentang kebijakan yang berpotensi tidak produktif.	
			KIN2.4	51	Saya menyampaikan kepada manajemen tentang praktik-praktik yang berpotensi tidak produktif.	
			KIN2.5	52	Saya menyampaikan kepada manajemen ketika kebijakan yang diterapkan tidak berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan	

Sumber : Diolah dari (Riaz et al., 2019) dan (Shen & Jiang, 2019)

Untuk mendapatkan instrument yang baik, maka peneliti melakukan uji coba instrumen pada sampel kecil sejumlah tiga puluh tiga responden dengan menggunakan *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas. Hasil dari analisis *outer model* menunjukkan adanya item tidak valid yaitu HP2.4, HP5.1 dan HP8.2 karena nilai *loading factor* <0,5 (Haryono, 2017) dalam (Apriani et al., 2019) maka item tersebut tidak diikuti sertakan sebagai item dalam pengukuran untuk pengumpulan data bagi dua ratus tujuh belas responden dalam penelitian ini.

4. Hasil dan Pembahasan

Peneliti menggunakan *Warp PLS* dan analisis SEM-PLS melalui pengujian *inner* dan *outer model*. Dibawah ini menjelaskan uji yang telah dilakukan memiliki nilai *loading factor* >0,5 dan *composite reliability* >0,6.

Tabel 2. Evaluasi Outer Model

INDIKATOR	KODE	LOADING	P VALUE	COMPOSITE RELIABILITY	CRONBACH'S ALPHA	KETERANGAN	AVE
Sistem Kerja Kinerja Tinggi							
Rekrutmen -Seleksi Secara Selektif	HP1.1	(0.617)	<0.001	0.958	0.954	Reliabel	0.469
	HP1.2	(0.628)	<0.001				
	HP1.3	(0.704)	<0.001				
	HP1.4	(0.670)	<0.001				
Pelatihan dan Pengembangan	HP2.1	(0.625)	<0.001	0.943	0.935	Reliabel	0.509
	HP2.2	(0.700)	<0.001				
	HP2.3	(0.652)	<0.001				
Promosi Internal	HP3.1	(0.682)	<0.001	0.943	0.935	Reliabel	0.509
	HP3.2	(0.700)	<0.001				
	HP3.3	(0.698)	<0.001				
Kemajuan Karir	HP4.1	(0.756)	<0.001	0.943	0.935	Reliabel	0.509
	HP4.2	(0.669)	<0.001				
	HP4.3	(0.773)	<0.001				
	HP5.2	(0.713)	<0.001				
	HP5.3	(0.665)	<0.001				
Kinerja berbasis Target	HP5.4	(0.683)	<0.001	0.943	0.935	Reliabel	0.509
	HP6.1	(0.699)	<0.001				
	HP6.2	(0.742)	<0.001				
	HP6.3	(0.673)	<0.001				
Insentif dan Penghargaan	HP6.4	(0.621)	<0.001	0.943	0.935	Reliabel	0.509
	HP7.1	(0.579)	<0.001				
	HP7.2	(0.685)	<0.001				
Partisipasi Aktif	HP7.3	(0.712)	<0.001	0.943	0.935	Reliabel	0.509
	HP8.1	(0.701)	<0.001				
	HP8.3	(0.699)	<0.001				
	HP8.4	(0.720)	<0.001				
Keterikatan Karyawan							
Keterikatan Fisik	KK1.1	(0.773)	<0.001	0.943	0.935	Reliabel	0.509
	KK1.2	(0.729)	<0.001				
	KK1.3	(0.665)	<0.001				
	KK1.4	(0.729)	<0.001				
Keterikatan Emosi	KK2.1	(0.731)	<0.001	0.943	0.935	Reliabel	0.509
	KK2.2	(0.723)	<0.001				
	KK2.3	(0.753)	<0.001				
	KK2.4	(0.641)	<0.001				
	KK2.5	(0.630)	<0.001				
	KK2.6	(0.681)	<0.001				
Keterikatan Kognitif	KK3.1	(0.732)	<0.001	0.943	0.935	Reliabel	0.509
	Kinerja Kontekstual						
	KK3.2	(0.722)	<0.001				
	KK3.3	(0.788)	<0.001				
	KK3.4	(0.697)	<0.001				
	KK3.5	(0.729)	<0.001				
KK3.6	(0.668)	<0.001					

Membantu karyawan lain (Altruisme)	KIN1.1	(0.742)	<0.001	0.899	0.868	Reliabel	0.562
	KIN1.2	(0.779)	<0.001				
Kesadaran untuk mendukung dan mempertahankan perusahaan	KIN2.1	(0.820)	<0.001				
	KIN2.2	(0.673)	<0.001				
	KIN2.3	(0.804)	<0.001				
	KIN2.4	(0.758)	<0.001				
	KIN2.5	(0.653)	<0.001				

Sumber : Referensi data penelitian, diolah 2023

Pada tabel diatas semua telah memenuhi kriteria *loading factor* dan *Cronbach alpha* yang baik. Maka dilanjutkan dengan pengujian inner model. Hasil pengujian bisa dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 3. Rsquared, VIF dan Qsquared

	HP	KK	KIN
R-Squared		0,609	0,343
Adj. R-Squared		0,607	0,340
Full Collin. VIF	2,758	2,387	1,479
Q-Squared		0,610	0,342

Sumber : Referensi data penelitian, diolah 2023

Nilai *R-squared* digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh variabel X terhadap variabel Y dengan nilai *R-Squared* sebesar 0,75 dikatakan kuat, 0,50 dikatakan moderat dan 0,25 dikatakan lemah (Hair Jr et al., 2021).

Berdasarkan nilai diatas bahwa variabel Kinerja Kontekstual memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,340. Maka dapat dijelaskan bahwa semua konstruk eksogen secara serentak mempengaruhi variabel Y sebesar 34,3% maka pengaruh semua konstruk eksogen terhadap variabel Y dikatakan lemah. Sedangkan 65,7% dijelaskan oleh variabel dan indikator lain diluar penelitian ini.

Pada tabel 4.25 diatas pada nilai *full collinearity VIF* dapat dilihat bahwa memiliki nilai <3,3 hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah kolinearitas dalam model.

Pada tabel diatas dapat dilihat nilai Q^2 yang dimana semua nilainya memiliki kriteria $Q^2 > 0$ hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Tabel 4. Model fit dan Quality Indeces

Uraian	Kriteria	Nilai	Keterangan
APC	$P < 0.001$	0.683	Diterima
ARS	$P < 0.001$	0.476	Diterima
AARS	$P < 0.001$	0.473	Diterima
AFVIF	<i>Acceptabel if <5, ideally <3.3</i>	2.208	Diterima
GoF	<i>Small >0.1, Medium >0.25, Large >0.36</i>	0.494	Besar
SPR	<i>Acceptabel if >0.7, ideally = 1</i>	1.000	Ideal
RSCR	<i>Acceptabel if >0.7, ideally = 1</i>	1.000	Ideal
SSR	<i>Acceptabel if >0.7</i>	1.000	Diterima
NLBCCR	<i>Acceptabel if >0.7</i>	1.000	Diterima

Sumber : Referensi data penelitian, diolah 2023

Berdasarkan dari hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan secara umum, bahwa *Model Fit* dan *Quality Indeces* sesuai dengan data karena nilai *Average Path Coefficient* (APC) sebesar 0.683 dapat diterima, *Average R-Squared* (ARS) sebesar 0.476 dapat diterima, *Average Adjusted R-Squared* (AARS) sebesar 0.473 dapat diterima. Nilai *Average Full Collinearity VIF* (AFVIF) sebesar 2.208 yang lebih kecil dari 5, maka dapat dikatakan mengandung multikolinearitas. Nilai pada GoF sebesar 0.494 yang dapat masuk kategori besar, sedangkan

nilai pada *Sympson's Paradox Ratio* (SPR) sebesar 1.000 dikatakan ideal, nilai pada *R-Squared Contribution Ratio* (RSCR) sebesar 1.000 dikatakan ideal, dan nilai pada *Statistical Suppression Ratio* (SSR) sebesar 1.000 dapat diterima, serta *Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio* (NLBCDR) sebesar 1.000, dapat dikatakan diterima.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan	Koefisien (β)	P Value	Kesimpulan Uji Hipotesis
H1	HP→KK	0,780	<0,001	H1 diterima
H2	KK→KIN	0,586	<0,001	H2 diterima
H3	Sebelum mediasi	0,632	<0,001	H3 diterima
	HP→KK→KIN Setelah mediasi	0,457	<0,001	
				Diterima Mediasi Parsial

Sumber : Referensi data penelitian, diolah 2023

Hasil olah data pada tabel 4 dapat dijelaskan bahwa seluruh hipotesis berpengaruh positif dan signifikan karena nilai *P Value* <0,001. Pada H3 sebelum mediasi berpengaruh positif dan signifikan setelah mediasi berpengaruh positif dan signifikan tetapi nilai koefisiannya menjadi lebih kecil sehingga dikatakan mediasi parsial.

Hasil uji hipotesis (H1) pada penelitian ini, didapatkan bahwa Sistem Kerja Kinerja Tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan dan hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian dari (Arefin et al., 2019) yang menyimpulkan bahwa Sistem Kerja Kinerja Tinggi terhadap Keterikatan Karyawan memiliki hubungan positif. Hasilnya menunjukkan perusahaan yang melakukan Sistem Kerja Kinerja Tinggi yang baik akan mendapatkan karyawan yang terlibat dalam pekerjaan. Karyawan akan menginvestasikan energi ke dalam pekerjaan dan menikmati melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.

Hasil uji hipotesis (H2) pada penelitian ini, didapatkan bahwa Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kontekstual dan dalam penelitian ini, hipotesis kedua dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian dari (Shen & Jiang, 2019) yang menyimpulkan bahwa Keterikatan Karyawan berhubungan positif dan signifikan. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan secara sukarela, memuji organisasi dan tidak mengkritik atau beropini negatif tentang organisasi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan, didapatkan bahwa Sistem Kerja Kinerja Tinggi terhadap Kinerja Kontekstual dengan Mediasi Keterikatan Karyawan dapat diterima dalam penelitian ini. Hal ini dibuktikan bahwa oleh peneliti bahwa variabel Sistem Kerja Kinerja Tinggi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Kontekstual. Sebelum mediasi berpengaruh positif dan signifikan dan setelah mediasi berpengaruh positif dan signifikan tetapi koefisien lebih kecil sehingga dikatakan mediasi parsial.

5. Penutup

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan hasil analisis penelitian ini sebagai berikut :

1. Sistem Kerja Kinerja Tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan Milenial di Jawa Timur.
2. Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kontekstual Karyawan Milenial di Jawa Timur.
3. Sistem Kerja Kinerja Tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kontekstual dengan Mediasi Keterikatan Karyawan Milenial di Jawa Timur.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, dengan ini peneliti dapat memberikan saran agar penelitian seterusnya mendapatkan hasil penelitian yang maksimal, saran yang dapat diberikan peneliti sebagai berikut :

1. Untuk Perusahaan
 - a) Perusahaan disarankan dapat memberikan penjelasan karir yang jelas sesuai harapan karyawan sehingga karyawan dapat memberikan komitmennya dalam bekerja.
 - b) Perusahaan disarankan meningkatkan keterikatan karyawan dengan memberikan fasilitas yang nyaman sehingga karyawan bisa memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.
 - c) Perusahaan disarankan pada acara khusus menyelenggarakan *gathering company* sehingga karyawan dapat membentuk kebersamaan dan Kerjasama agar karyawan saling membantu satu sama lain secara sukarela.
2. Untuk peneliti seterusnya
 - a) Untuk penelitian yang serupa disarankan menggunakan *paper* atau kuisisioner langsung agar dapat memberikan petunjuk langsung kepada responden.
 - b) Untuk penelitian yang serupa disarankan menggunakan beberapa rujukan tambahan untuk menentukan item indicator tiap variabel dan lebih disarankan menggunakan bahasa yang lebih mudah dipahami agar responden tidak asal dalam menjawab.
 - c) Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti pada objek penelitian yang lebih spesifik pada jenis perusahaan tertentu dan dengan penggunaan teknik sampling yang dapat menggeneralisasikan dengan lebih baik.

Daftar Pustaka

- Apriani, F., Herdiansyah, M. I., & Diana, D. (2019). Perilaku Pengguna Terhadap Sistem Guru Pembelajar Online Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kota Palembang. *Jurnal Bina Komputer*, 1(1), 33–53. <https://doi.org/10.33557/binakomputer.v1i1.153>
- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1664204>
- Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
- BPS JawaTimur. (2021). *Hasil Sensus Penduduk 2020 Jumlah penduduk Jawa Timur Hasil September*, 1–12. <https://jatim.bps.go.id/pressrelease/2021/01/21/1224/jumlah-penduduk-jawa-timur-hasil-sensus-penduduk-2020-sp2020-sebesar-40-67-juta-orang.html>
- Budiati, I., Susianto, Y., Adi, W. P., Ayuni, S., Reagan, H. A., Larasaty, P., Setiyawati, N., Pratiwi, A. I., & Saputri, V. G. (2018). *Profil Generasi Milenial Indonesia*. 1–153. www.freepik.com
- Cherstiawan, A. (2019). Pengaruh Kepercayaan, Persepsi Harga, dan Promosi Dalam Keputusan Pembelian di Tokopedia pada Mahasiswa Universitas Kristen Krida Wacana. *Ilmiah Manajemen Bisnis*, 19(2), 1–18.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). 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>
- Fitri, V. S., & Arini, E. (2021). The Influence Of Dual Role Confectionary And Work Environment On Employee Performance. *BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal)*, 2(2), 97–109. <https://doi.org/10.37638/bima.2.2.97-109>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In *Springer*. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-80519-7.pdf>

- Imelda, & Rekan. (2019). Generasi milenial dalam industri 4.0: berkah bagi sumber daya manusia Indonesia atau ancaman? *Deloitte Indonesia Perspective, edisi pertama*, 25–36. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/about-deloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-id-sep2019.pdf>
- Apriani, F., Herdiansyah, M. I., & Diana, D. (2019). Perilaku Pengguna Terhadap Sistem Guru Pembelajaran Online Di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kota Palembang. *Jurnal Bina Komputer*, 1(1), 33–53. <https://doi.org/10.33557/binakomputer.v1i1.153>
- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1664204>
- Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
- BPS JawaTimur. (2021). *Hasil Sensus Penduduk 2020 Jumlah penduduk Jawa Timur Hasil September*, 1–12. <https://jatim.bps.go.id/pressrelease/2021/01/21/1224/jumlah-penduduk-jawa-timur-hasil-sensus-penduduk-2020-sp2020-sebesar-40-67-juta-orang.html>
- Budiati, I., Susianto, Y., Adi, W. P., Ayuni, S., Reagan, H. A., Larasaty, P., Setiyawati, N., Pratiwi, A. I., & Saputri, V. G. (2018). *Profil Generasi Milenial Indonesia*. 1–153. www.freepik.com
- Cherstiawan, A. (2019). Pengaruh Kepercayaan, Persepsi Harga, dan Promosi Dalam Keputusan Pembelian di Tokopedia pada Mahasiswa Universitas Kristen Krida Wacana. *Ilmiah Manajemen Bisnis*, 19(2), 1–18.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). 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>
- Fitri, V. S., & Arini, E. (2021). The Influence Of Dual Role Confectionary And Work Environment On Employee Performance. *BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal)*, 2(2), 97–109. <https://doi.org/10.37638/bima.2.2.97-109>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In *Springer*. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-80519-7.pdf>
- Imelda, & Rekan. (2019). Generasi milenial dalam industri 4.0: berkah bagi sumber daya manusia Indonesia atau ancaman? *Deloitte Indonesia Perspective, edisi pertama*, 25–36. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/about-deloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-id-sep2019.pdf>
- Rahmad Solling Hamid, S.E., M.M dan Dr. Suhardi M Anwar, Drs., M. . (2557). STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM) BERBASIS VARIAN: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis. In M. S. Abiratno, Sofa Nurdiyanti, Dra. Annis Diniati Raksanagara (Ed.), *PT Inkubator Penulis Indonesia (Institut Penulis Indonesia)* (1st, Juni 20 ed., Vol. 4, Issue 1). PT Inkubator Penulis Indonesia (Institut Penulis Indonesia).
- Riaz, A., Batool, S., & Saad, M. S. M. (2019). The missing link between high performance work practices and perceived organizational politics. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 59(2), 82–94. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190202>
- Shen, H., & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 31(1–2), 32–49. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1585855>