



# **Pengaruh *High-Performance Work System* terhadap Kinerja Melalui Resiliensi pada Karyawan Bank**

## *(The Effect of High Performance Work System on Performance through Resilience in Bank Employees)*

Haidar Paramanandana\*, Anang Kistyanto  
Universitas Negeri Surabaya  
Surabaya, Jawa Timur, Indonesia  
Email: haidarparamanandana328@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *High Performance Work System (HPWS)* terhadap kinerja karyawan melalui resiliensi karyawan pada Bank BTN di kota Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *disproportionate stratified random sampling*. Responden adalah 57 pegawai Bank BTN di Surabaya. Analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan menggunakan software SmartPLS 3.0 untuk bantuan pengolahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HPWS* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi karyawan. Resiliensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kami juga menemukan bahwa *HPWS* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui resiliensi karyawan.

**Kata Kunci:** kinerja karyawan, resiliensi karyawan, system kerja kinerja tinggi.

### **Abstract**

*This study aims to analyze the effect of the High-Performance Work System (HPWS) on employee performance through employee resilience of Bank BTN employees in Surabaya city. This study was a type of causality research that used a quantitative approach. The sampling technique used disproportionate stratified random sampling. Respondents were 57 employees of Bank BTN in Surabaya. The statistical analysis applied in this study was the Structural Equation Model (SEM) by using the SmartPLS 3.0 software for data processing. The results showed that HPWS had no effect on employee performance. HPWS has a positive and significant effect on employee resilience. Employee resilience has a positive and significant effect on employee performance, and HPWS has a positive and significant impact on employee performance through employee resilience.*

**Keywords:** : *employee performance, employee resilience, high performance work system.*

### **Pendahuluan**

Perusahaan perbankan memiliki peran penting dalam perekonomian. Peran dari lembaga perbankan tidak lepas dari tugas utamanya dalam menghimpun dana warga. Tidak hanya itu, perbankan juga mengelola dana masyarakat untuk disalurkan kembali dalam wujud pinjaman ataupun kredit (Wiwoho, 2014). Dalam melakukan aktivitas usahanya, lembaga perbankan memakai prinsip kehati-hatian. Tujuannya buat meminimalisir resiko usaha yang bisa dirasakan, seperti resiko operasional, hukum, reputasi, serta yang lain (Mulyati, 2018). Tidak hanya untuk menghasilkan lembaga perbankan yang sehat, pelaksanaan prinsip kehati-hatian bertujuan untuk melindungi serta meningkatkan keyakinan pada masyarakat yang menaruh dananya. Dalam dunia usaha, perusahaan perbankan dapat membantu suatu perusahaan untuk perkembangan usahanya (Iskandar, 2008).

Bank BTN (Bank Tabungan Negara), telah bekerjasama dengan berbagai perusahaan. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. bekerjasama dengan startup atau perusahaan rintisan untuk mendukung bisnis perseroan (Praditya, 2018). Sebagai upaya bersaing dengan perusahaan lainnya, Bank BTN tentu saja tidak terlepas dari peran sumber daya yang ada. Sumber daya yang dimaksud di sini adalah karyawan (Abdullah, 2017). Karyawan pada perusahaan tentu juga akan menghadapi berbagai permasalahan yang ada (Suryani dan Yoga, 2019). Pada 2020, terdapat bencana yang menghambat perusahaan yang ada di Indonesia. Bencana tersebut berupa virus yang sangat menular bernama Covid-19 (Hegarty, 2020). Dalam hal ini, karyawan khususnya di perusahaan Bank BTN di Surabaya membutuhkan ketahanan/resiliensi untuk menghadapi masalah tersebut. Resiliensi merupakan kemampuan untuk beradaptasi pada kondisi yang buruk serta perubahan positif yang terjadi setelah menghadapi kesulitan (Chandra et al., 2011).

---

\* Corresponding Author

Resiliensi karyawan dapat dipengaruhi oleh HPWS (*High Performance Work System*) (Cooke et al., 2016). Menurut Appelbaum et al. (2001), HPWS adalah praktik pendekatan digunakan untuk memberikan kreativitas, kecerdikan dan kemampuan pemecahan masalah pada karyawan yang berfokus pada kualitas serta kemampuan beradaptasi dengan kondisi yang sering berubah. HPWS memiliki hubungan yang kuat dengan resiliensi karyawan (Cooke et al., 2016), didukung dengan penelitian dari Nadeem et al. (2019) menyatakan bahwa HPWS berhubungan positif dengan resiliensi.

HPWS dinilai dapat membantu perusahaan mencapai hasil yang lebih baik serta dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan (Jiang et al., 2012). Kinerja karyawan berarti prestasi kerja individu yang telah menjalankan usahanya dalam pekerjaan yang digabungkan melalui pekerjaan yang penting, profil yang terlibat, dan kolega/majikan yang penuh kasih di sekitar (Karakas, 2010).

Karyawan perbankan menghadapi kondisi yang penuh tekanan dan tuntutan (Khanna dan Maini, 2013). Hal ini menyebabkan sangat penting untuk menerapkan resiliensi karyawan sebagai sumber daya psikologis agar mereka tetap dapat bekerja secara positif untuk kinerja mereka. Walpita dan Arambepola (2020) berpendapat bahwa terdapat hubungan positif antara resiliensi karyawan dengan kinerja karyawan. Liu (2018) membuktikan bahwa resiliensi berhubungan positif pada kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan studi terkait pengaruh antara HPWS terhadap kinerja karyawan melalui resiliensi karyawan yang menggunakan studi kuantitatif. Penelitian dilakukan pada perusahaan Bank BTN kota Surabaya.

## Kajian Teori

### HPWS (*High Performance Work System*)

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).

### Resiliensi Karyawan

Resiliensi didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan efektif dalam menghadapi kesulitan yang parah (Sameroff dan Rosenblum, 2006), memungkinkan untuk pemulihan keseimbangan (Bonnano, 2004). Youssef dan Luthans (2007) mendefinisikan resiliensi sebagai kapasitas psikologis positif untuk bangkit kembali dari ketidakpastian, kesulitan, kegagalan, konflik. Fikretoglu dan McCreary (2012) mendefinisikan resiliensi sebagai kemampuan individu yang menunjukkan tanda-tanda adaptasi positif setelah mengalami kesulitan yang signifikan. Didukung dengan pendapat Britt et al. (2013) mendefinisikan resiliensi sebagai demonstrasi adaptasi positif dalam menghadapi kesulitan yang signifikan. Maguire dan Cartwright (2008) mendefinisikan resiliensi menjadi dua perspektif yaitu pemulihan reaktif dan stabilitas setelah peristiwa traumatis, seperti bencana alam atau kehilangan.

### Kinerja Karyawan

Dessler dan Varrkey (2005) berpendapat kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang sudah diresmikan organisasi. Didukung dengan Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang diselesaikan oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kriteria tertentu yang ditetapkan untuk suatu pekerjaan. Mangkunegara dan Prabu (2009) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang didasarkan pada kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang diberikan kepada mereka. Kinerja merupakan suatu jawaban atas apa yang sudah dicapai seorang setelah melaksanakan suatu (Nawawi, 2006). Rahman dan Kistyanto (2019) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian dari hasil kerja yang dilihat dari kualitas maupun kuantitas dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan perusahaan.

### Hubungan antar Variabel

Zhang et al. (2019) membuktikan pada penelitiannya bahwa HPWS berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Begitu pula dengan hasil penelitian Takeuchi et al. (2007) yang menunjukan bahwa HPWS berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Pada hasil penelitian Chang dan Chen (2011) yang dilakukan pada karyawan penata rambut menemukan bahwa HPWS berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan. Li et al. (2019) yang melakukan penelitian pada karyawan perusahaan tekstil swasta juga menemukan hasil bahwa HPWS berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

*H1: Diduga HPWS berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Pada penelitian Cooke et al. (2016) menemukan bahwa HPWS signifikan positif dengan resilien karyawan, didukung oleh Wang et al. (2014) dan Bardoel et al. (2014) yang berpendapat bahwa praktik HPWS berpotensi untuk meningkatkan resilien karyawan khususnya melalui pengembangan keterampilan dan sistem formal yang mendukung karyawan.

*H2: Diduga HPWS berpengaruh positif terhadap resilien karyawan.*

Walpita dan Arambepola, (2020) menjelaskan bahwa resilien karyawan terbukti signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan rumah sakit di Sri Lanka. Liu, (2018) juga mengungkapkan bahwa resilien berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Resilien karyawan sebagai sumber daya psikologis dapat digunakan untuk mengatasi dan melemahkan stres dan perasaan negatif yang terkait dengan situasi kerja bertekanan tinggi, dan pada akhirnya mencegah kelelahan di tempat kerja serta mendorong sifat yang positif dalam tugas yang berat, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kinerja karyawan (Bardoel et al., 2014).

*H3: Diduga resiliensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

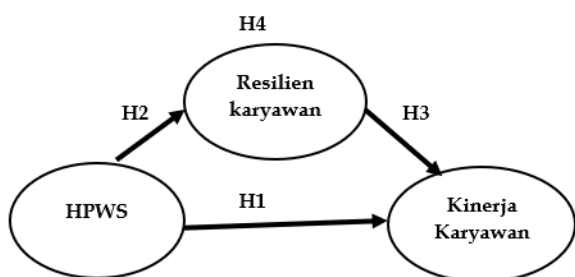
Nadeem et al. (2019) menjelaskan bahwa resilien berhubungan secara positif dalam memediasi variabel HPWS dengan kinerja pelayanan karyawan dan OCB. Sejalan dengan hal tersebut Cooper et al. (2019) menunjukkan bahwa penambahan model resilien secara signifikan berkontribusi positif terhadap variabel iklim sosial dan kinerja karyawan.

*H4: Diduga resilien memediasi pengaruh positif HPWS terhadap kinerja karyawan.*

**Metode**

**Rancangan atau Desain Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif desain eksplanatory. Rancangan penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Rancangan Penelitian

**Jenis dan Sumber Data**

Sumber data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner secara online pada karyawan, serta data sekunder diperoleh dari pencarian jurnal dan artikel. Karyawan pada Bank BTN di Surabaya dijadikan sebagai populasi pada penelitian ini. Penelitian ini menekankan pengambilan sampel pada karyawan Bank BTN Surabaya yang telah menjadi karyawan tetap atau memiliki status kepegawaian tetap pada seluruh divisi serta seluruh jabatan yang ada. Penyebaran kuesioner dilakukan pada 25 April – 09 Mei 2021. Kuesioner online menggunakan bantuan dari vitur google yaitu *Google Form* untuk mempermudah penyebaran serta pengumpulan datanya.

**Populasi dan Sampel**

Berdasarkan populasi karyawan Bank BTN di Surabaya, diperoleh 57 karyawan yang dinilai cukup untuk mewakili seluruh populasi dari karyawan Bank BTN di Surabaya. Teknik penentuan sampel menggunakan metode disproportionate stratified random sampling (Sekaran dan Bougie, 2016).

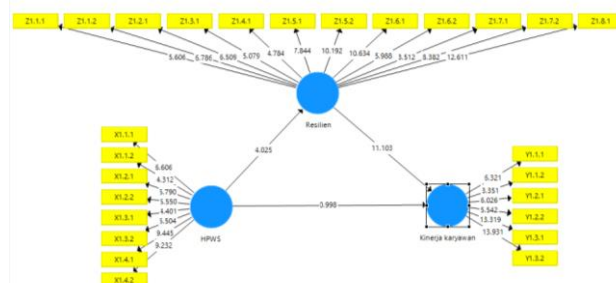
**Metode Analisis Data**

Analisis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling. Data yang terkumpul diolah menggunakan SmartPLS 3.0.

**Hasil dan Pembahasan**

**Hasil**

**Convergent Validity**



Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2021)

Gambar 2. Uji Measurement Model

Gambar 2 menunjukkan bahwa outer loading dari variable HPWS memiliki nilai >0,5. outer loading dari variabel resilien juga mempunyai nilai >0,5. Begitu pula dengan outer loading variabel kinerja karyawan yang memiliki nilai >0,5. Dapat diartikan bahwa seluruh indikator dalam variabel yang digunakan pada penelitian ini dapat dikatakan valid. Ghazali (2014) menyatakan bahwa nilai korelasi indikator yang lebih dari 0,7 dianggap valid. Namun, jika nilai loadings pada penelitian tahap awal antara 0,5 – 0,6 dianggap cukup.

**Discriminant Validity**

Validitas diskriminan adalah uji untuk membandingkan antar nilai AVE pada seluruh variabel dengan variabel yang lain. Jika nilai AVE pada tiap variabel memiliki nilai

>0,5 maka model tersebut termasuk kriteria yang bagus (Hair et al., 2017). Dari hasil uji validitas diskriminan yang dapat dilihat pada tabel 1 yang menunjukkan bahwa seluruh nilai AVE adalah >0,5 yaitu pada nilai konstruk HPWS memiliki nilai sebesar 0,807 (akar dari 0,651), resilien karyawan sebesar 0,721 (akar dari 0,519), serta kinerja karyawan sebesar 0,745 (akar dari 0,555). Artinya, kriteria validitas diskriminan telah terpenuhi pada seluruh variabel.

### Composite Reliability

*Composite reliability* merupakan uji dari nilai reliabilitas antar blok indikator serta konstruk yang membentuknya yang memiliki tujuan untuk mengetahui apakah hasil dari pengukuran tetap konsisten pada penelitian ini. Apabila nilai dari composite reliability >0,7 maka dapat dikatakan baik (Ghozali, 2014). Pada tabel 2, nilai composite reliability yang dimiliki variabel HPWS yaitu sebesar 0,937, 0,928 untuk variabel resilien karyawan, dan 0,880 pada kinerja karyawan. Melalui data yang diolah, memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan telah memenuhi kriteria dari composite reliability yang artinya memiliki reliabilitas yang bagus. Hal ini dapat dilihat dari nilai *composite*.

Tabel 1. Variabel *Discriminant Validity*

Variabel	HPWS	Kinerja karyawan	Resiliensi
HPWS	0,807		
Kinerja karyawan	0,567	0,745	
Resilien	0,567	0,901	0,721

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2021, data diolah peneliti)

Tabel 2. *Output Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
HPWS	0,925	0,937
Resilien karyawan	0,915	0,928
Kinerja karyawan	0,834	0,880

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2021, data diolah peneliti)

### Cronbach's Alpha

Hasil uji reliabilitas dari kualitas reliabilitas komposit yang telah dilakukan dapat diperkuat melalui nilai Cronbach's Alpha. Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa nilai Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai konsistensi internal. Nilai Cronbach's Alpha dari HPWS adalah 0,925, 0,915 untuk variabel resilien karyawan, dan 0,834 untuk kinerja karyawan. Jika nilai Cronbach's Alpha lebih menonjol dari 0,7, nilai ini dapat digunakan. Dari tabel 2 di atas, terlihat bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk semua model yang dikembangkan lebih dari 0,70. Dari hasil yang di dapat, model variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kualitas yang solid dan tidak tergoayahkan atau telah memenuhi kaidah Cronbach's Alpha. Menurut Ghozali (2014), nilai cronbach's alpha yang layak adalah jika bernilai 0,7. Dapat diartikan bahwa jika jumlah total faktor yang memiliki kualitas cronbach's alpha lebih besar dari 0,7 maka model variabel yang digunakan dalam

pemeriksaan telah memenuhi ukuran Cronbach's Alpha atau memiliki reliabilitas yang kuat.

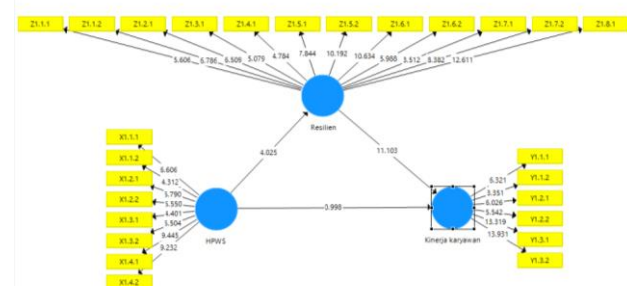
### Analisis R-Square

Model pengaruh HPWS terhadap resilien karyawan menunjukkan nilai r-square yaitu sebesar 0,322 dan dapat diartikan bahwa variabel HPWS dapat menjelaskan sebesar 32,2% terhadap variabel pembentuk resilien karyawan. Sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan resilien pada Bank BTN sebesar 67,8% Adapun Model pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan nilai r-square sebesar 0,816 dan dapat diartikan bahwa variabel HPWS dapat menjelaskan sebesar 81,6% terhadap variabel pembentuk kinerja karyawan. Sedangkan variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan kinerja karyawan pada Bank BTN sebesar 18,4%.

### Uji Relevansi Prediksi

Model PLS juga dapat dinilai dengan melihat nilai q-square untuk model yang dikembangkan, tidak hanya dengan melihat nilai r-square. Dari hasil estimasi, hasil perhitungan q-square predictive relevance adalah 0,45 di mana nilainya lebih besar daripada nol. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang dapat memperjelas model sebesar 45.

### Uji Kausalitas



Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2021)

Gambar 3. Uji Measurement Bootstrapping Model

Uji measurement bootstrapping model yang terdapat pada gambar 3 menunjukkan inner model dari variabel yang digunakan. Tabel 3 menunjukkan besarnya nilai t-statistik pengaruh HPWS terhadap resilien karyawan sebesar 4,025 > 1,96. Hal ini menjelaskan bahwa terdapatnya pengaruh yang signifikan pada variabel HPWS terhadap resilien karyawan. Ada pula nilai koefisien estimatannya sebesar 0,567. Nilai koefisien ini mempunyai ciri positif yang berarti apabila tingkatan HPWS terus menjadi baik maka tingkat resilien karyawan terus menjadi baik pula, demikian juga kebalikannya. Nilai t-statistik dari dampak HPWS terhadap kinerja karyawan adalah 0,998 < 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh pada variabel HPWS terhadap kinerja karyawan. Adapun ukuran nilai pengukuran t-statistik dari dampak resilien karyawan pada kinerja karyawan adalah 11,103 > 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada variabel resilien karyawan terhadap kinerja karyawan. Ada

juga koefisien estimate yang dimiliki olehnya yaitu 0,854. Koefisien memiliki ciri positif, yang berarti bahwa jika tingkat resiliensi karyawan terus menjadi besar, maka tingkat kinerja karyawan terus meningkat pula, dan sebaliknya. Arti positif menandakan berbanding lurus.

Tabel 3. *Output Path Coefficients*

Hubungan antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan
HPWS (X) → Resilien (Z)	0,567	4,025	$\geq 1,96$ (Signifikan); Hipotesis Diterima
HPWS (X) → Kinerja Karyawan (Y)	0,082	0,998	$\leq 1,96$ (Tidak Signifikan); Hipotesis Tidak Diterima
Resilien (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,854	11,103	$\geq 1,96$ (Signifikan); Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3.0

Dari tabel 3, diketahui pengaruh langsung HPWS terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Berbeda dengan hasil pengaruh tidak langsung dari HPWS pada kinerja karyawan melalui resiliensi adalah 0,485 dan nilai pengukuran t-statistiknya adalah 4,000, yang lebih besar dari 1,96, yang artinya signifikan. Dari hasil uji kausalitas dapat diketahui bahwa HPWS tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui resiliensi karyawan.

## Pembahasan

### Pengaruh HPWS terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa HPWS tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga H1 ditolak. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Zhang et al. (2019) yang menyatakan bahwa HPWS berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang terbagi menjadi dua dimensi yaitu kinerja karyawan menjadi dua dimensi yaitu prestasi kerja karyawan dan Organizational Citizen Behavior (OCB). Dari penelitian tersebut diketahui bahwa HPWS dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ketika dibagi menjadi dua dimensi yaitu prestasi kerja karyawan dan OCB, sedangkan pada penelitian ini tidak membagi variabel kinerja karyawan, sehingga pada penelitian ini HPWS tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga berbeda dengan (Takeuchi et al., 2007) yang menunjukkan bahwa HPWS berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Dari hasil output yang diperkuat dari jawaban kuisioner untuk variabel HPWS, penyebab yang mendorong HPWS tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan terjadinya bencana penyebaran virus Covid-19 yang memengaruhi beberapa sistem sumber daya manusia yang telah diterapkan pada Bank BTN. Penerapan

HPWS pada Bank BTN Surabaya seperti penghargaan, pengembangan, penilaian kinerja, dan partisipasi karyawan masih dalam proses penyesuaian sehingga HPWS belum dapat memengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa karyawan pada Bank BTN Surabaya berada dalam tahap penyesuaian terhadap sistem sumberdaya manusia yang diterapkan oleh perusahaan. Melalui wawancara online tidak terstruktur pada salah satu karyawan Bank BTN mengenai sistem yang diterapkan perusahaan mengatakan bahwa "beberapa sistem sumber daya manusia yang dilakukan sudah mengalami perubahan dikarenakan pandemi Covid-19 ini, sehingga mengharuskan saya dan rekan-rekan kerja saya untuk menyesuaikan kebijakan yang telah diberikan seperti pada kegiatan pengembangan yang terkadang masih terkendala kegiatannya jika ada rekan kerja yang berhalangan hadir karena terkena Covid-19, serta partisipasi karyawan yang sedikit terhambat untuk melakukan interaksi antar satu sama lain." Berdasarkan hasil penelitian HPWS yang ada di Bank BTN tidak dapat memengaruhi kinerja karyawan.

### Pengaruh HPWS terhadap Resiliensi Karyawan

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi karyawan sehingga H2 diterima. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan Cooke et al. (2016) bahwa HPWS berpengaruh positif signifikan terhadap resiliensi karyawan. Penelitian tersebut menggunakan variabel HPWS, resiliensi karyawan dan keterlibatan karyawan. Salah satu indikator HPWS yaitu pengembangan memiliki nilai mean yang paling tinggi menunjukkan bahwa pengembangan yang dilakukan pada Bank BTN Surabaya telah berhasil untuk meningkatkan resiliensi karyawan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Wang et al. (2014) yang menyatakan bahwa pengembangan dapat meningkatkan tingkat resiliensi pada karyawan untuk masa yang akan datang. Dari hasil pengujian path coefficients diketahui bahwa pengaruh HPWS terhadap resiliensi karyawan memiliki koefisien estimate dengan nilai positif dapat diartikan bahwa variabel HPWS adalah salah satu faktor terpenting untuk meningkatkan resiliensi karyawan Bank BTN Surabaya, terutama ketika mereka harus tetap bekerja dimasa pandemi Covid-19 yang tentu saja menghambat beberapa pekerjaan karyawan seperti pada karyawan bagian marketing yang harus terus mendapatkan nasabah. Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan apabila ada pengaruh positif serta signifikan maka dapat dijelaskan semakin baik HPWS yang ada di Bank BTN Surabaya semakin baik pula resiliensi karyawan.

### Pengaruh Resiliensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa resiliensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga H3 diterima. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian yang dilakukan Liu (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung resiliensi karyawan terhadap kinerja karyawan

secara positif dan signifikan. Penelitian tersebut menggunakan variabel budaya organisasi, resiliensi karyawan dan kinerja karyawan. Serta penelitian Walpita dan Arambepola (2020) menjelaskan bahwa resiliensi terbukti signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian jika terdapat pengaruh positif dan signifikan maka dapat dijelaskan semakin kuat karyawan dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan yang ada di Bank BTN maka kinerja karyawan akan semakin cenderung meningkat. Bardoel et al. (2014) menyatakan bahwa resiliensi karyawan sebagai sumber daya psikologis dapat digunakan untuk mengatasi dan melemahkan stres dan perasaan negatif yang terkait dengan situasi kerja bertekanan tinggi, dan pada akhirnya mencegah kelelahan di tempat kerja serta mendorong sifat yang positif dalam tugas yang berat, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kinerja karyawan.

Bersumber pada hasil inner model diketahui bahwa resiliensi karyawan terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien estimate bertanda positif. Hasil tersebut bisa diketahui bahwa resiliensi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan Bank BTN Surabaya.

#### **Pengaruh HPWS terhadap Kinerja Karyawan melalui Resiliensi Karyawan**

Dari hasil uji hipotesis, dapat ditunjukkan bahwa HPWS berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui resiliensi karyawan sehingga H4 diterima. Pada hasil pengujian hubungan antar variabel penulis menemukan hubungan yang tidak signifikan antara HPWS terhadap kinerja karyawan, akan tetapi pada hasil pengujian variabel HPWS terhadap kinerja karyawan melalui resiliensi karyawan menemukan hasil yang signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh sistem manajemen SDM yang dilakukan pada Bank BTN Surabaya dapat mendukung ketahanan karyawan sehingga karyawan dapat terus meningkatkan kinerjanya, terutama di tengah masa pandemi Covid-19 ini yang mengharuskan karyawan untuk tetap menjaga kinerjanya.

Hasil dari penelitian ini juga merupakan salah satu temuan baru yang menemukan hubungan antara HPWS terhadap kinerja karyawan melalui resiliensi karyawan. Berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menggunakan variabel resiliensi karyawan sebagai variabel mediasi bagi variabel HPWS maupun kinerja karyawan seperti pada penelitian yang dilakukan Nadeem et al. (2019) yang menunjukkan pengaruh HPWS terhadap kinerja pelayanan karyawan dan OCB melalui resiliensi karyawan adalah signifikan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Cooper et al. (2019) menunjukkan bahwa penambahan model resiliensi karyawan secara signifikan berkontribusi positif pada variabel iklim sosial terhadap kinerja karyawan.

#### **Simpulan dan Implikasi Penelitian**

Melalui hasil pembahasan dan penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut. (1) HPWS tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (2) HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi karyawan. Sistem HPWS yang diterapkan oleh bank BTN di Surabaya telah dilakukan dengan baik serta kondusif sehingga dapat memberikan dampak terhadap tingkat resiliensi dari tiap karyawan yang relatif baik; (3) Resiliensi karyawan berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingkatan ketahanan pada karyawan Bank BTN di Surabaya relatif baik sehingga sanggup meningkatkan kinerja dari tiap karyawan; (4) HPWS berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan lewat resiliensi karyawan. Dengan kata lain resiliensi karyawan memediasi pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan.

Beberapa saran praktis dari peneliti berdasarkan hasil pengamatan setiap item pernyataan tiap-tiap indikator: (1) Indikator HPWS pada pengembangan memiliki item pernyataan yaitu perusahaan memberikan pelatihan yang memadai agar karyawan melakukan pekerjaan dengan benar yang terhambat pelaksanaannya karena ada beberapa karyawan belum bisa hadir karena sakit yang beresiko terkena virus Covid-19. Dari sini peneliti menyarankan untuk agar selalu memperhatikan kesehatan karyawan dengan melakukan himbauan untuk selalu menjaga kesehatan serta menciptakan lingkungan yang baik sebelum melakukan pelatihan; (2) Indikator resiliensi karyawan pada kemampuan beradaptasi memiliki item pernyataan yaitu karyawan bisa melewati masa-masa sulit dalam pekerjaan yang kurang bisa direalisasikan karena penyebaran virus Covid-19. Beberapa karyawan menerima beban kerja yang lebih ketika ada tugas karyawan yang tidak bekerja karena adanya gejala sakit. Berdasarkan itu peneliti menyarankan untuk menjaga karyawan agar tetap bisa bertahan dalam masa sulit, manajer bisa meningkatkan motivasi dengan memberikan penghargaan seperti pemberian uang yang lebih pada karyawan yang menanggung beban kerja dari rekannya, serta selalu memberikan berita-berita positif agar tidak menimbulkan kepanikan pada karyawan; (3) Indikator kinerja karyawan pada kinerja adaptif memiliki item pernyataan yaitu karyawan mampu mengatasi situasi sulit dan kemunduran di tempat kerja yang kurang bisa diterapkan karena penyebaran virus Covid-19. Beberapa karyawan yang terpapar virus Covid-19 menyebabkan ketakutan terhadap karyawan lain yang menyebabkan sulit bagi mereka untuk mengatasi kemunduran pada tempat kerja. Bersumber pada itu peneliti menyarankan untuk segera melakukan pemberian vaksin pada karyawan lama maupun baru yang belum melaksanakan vaksinasi, serta memberikan pelayanan pada karyawan yang terpapar virus seperti menyediakan layanan kesehatan gratis agar ketakutan mereka tidak menyebabkan penurunan kinerja.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu penelitian dilakukan di tengah era pandemi sehingga dapat menimbulkan asumsi bias terhadap hasil pengukuran

variabel terutama pada variabel HPWS yang berkaitan dengan sitem manajemen SDM Bank BTN Surabaya yang memungkinkan belum dapat diterapkan secara maksimal pada masa pandemi Covid-19. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian di luar bencana pandemi Covid-19. Serta penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan Bank BTN Surabaya sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat diterapkan pada karyawan perusahaan lain. Pada penelitian selanjutnya penelitian diharapkan dilakukan pada perusahaan lain. Penelitian selanjutnya juga dapat melibatkan variabel prestasi kerja karyawan dan *Organizational Citizen Behavior* (OCB) untuk mengetahui lebih luas dari pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan.

## Referensi

- Abdullah, H. 2017. Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. *Warta Dharmawangsa*, 51. <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i51.243>.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., dan Bailey, T. A. 2001. Do High Performance Work Systems Pay Off? *Emerald Group Publishing Limited*, 10, 85-107.
- 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>
- Bae, J., dan Lawler, J. J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., dan Mcmillan, L. 2014. Employee resilience: An Emerging Challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>
- Bonnano, G. 2004. Loss, trauma and human resilience: Conceptual and Empirical Connections and Separateness. *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Boxall, P., dan Macky, K. 2007. High-Performance Work Systems and Organisational Performance: Bridging Theory and Practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270. <https://doi.org/10.1177/1038411107082273>.
- Britt, T. W., Sinclair, R. R., dan McFadden, A. C. 2013. Introduction: The Meaning and Importance of Military Resilience. *American Psychological Association*, (pp. 3-17). <https://doi.org/10.1037/14190-001>
- Chandra, A., Acosta, J., Howard, S., Uscher-Pines, L., Williams, M., Yeung, D., dan Meredith, L. S. 2011. Building Community Resilience to Disasters: A Way Forward to Enhance National Health Security. *Rand Health Quarterly*, 1(1).
- 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>
- 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>
- Dessler, G., dan Varrkey, B. 2005. *Human Resource Management* (15th ed.). India: Pearson Education India.
- Evans, W. R., dan Davis, W. D. 2005. High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Fikretoglu, D., dan McCreary, D. 2012. Psychological Resilience: A Brief Review of Definitions, and Key Theoretical, Conceptual, and Methodological Issues. 12, *Technical Report DRDC Toronto TR 2012*.
- Ghozali, I. 2014. *SEM Metode Alternatif dengan menggunakan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., dan Thiele, K. O. 2017. Mirror, Mirror on the Wall: a Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- Hegarty, S. 2020. *Virus corona: Kenapa wabah seperti ini semakin banyak di dunia?* (<https://www.bbc.com/indonesia/majalah-51293615>, diakses pada 2 Maret 2020)
- Ilyas Istianur Praditya. 2018. *Dukung Bisnis Perbankan, BTN Gandeng 4 Perusahaan Rintisan*. Diakses dari <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3801751/duk-ung-bisnis-perbankan-btn-gandeng-4-perusahaan-rintisan>, pada tanggal 15 Januari 2020)
- Iskandar, A. 2008. Penerapan Prinsip 5C's dalam Perjanjian Kredit Perbankan sebagai Dasar Prinsip Kehati-hatian. *Pranata Hukum*, 3(2).
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., dan Winkler, A. L. 2012. Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Karakas, F. 2010. Spirituality and performance in organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89-106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Khanna, M., dan Maini, V. 2013. A Study of Work

- Exhaustion in Frontline Bank Employees. *Management and Labour Studies*, 38(1–2), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0258042x13491480>
- Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B., dan Murad, M. 2019. An Empirical Investigation on the Relationship Between A High-Performance Work System and Employee Performance: Measuring a Mediation Model through Partial Least Squares–Structural Equation Modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397–416. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S195533>.
- Liu, Y. 2018. Organizational Culture, Employee Resilience and Performance in the International Banking Industry. *Birkbeck University of London*, 1–381.
- Maguire, B., dan Cartwright, S. 2008. *Assessing a Community's Capacity to Manage Change: A Resilience Ppproach to Social Assessment*. Canberra. Bureau of Rural Sciences.
- Mangkunegara, A. P., dan Prabu, A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyati, E. 2018. Penerapan Manajemen Risiko Sebagai Prinsip Kehati-hatian dalam Pemberian Kredit Perbankan. *SUPREMASI Jurnal Hukum*, 1(1), 34–48. <https://doi.org/10.36441/supremasi.v1i1.155>.
- Nadeem, K., Riaz, A., Iftikhar, Y., Ahmad, M. B., dan Shamshad, W. 2019. Influence of High-Performance Work System on Employee Service Performance and OCB: The Mediating Role of PsyCap. *Issues in Economics and Business*, 5(2), 1. <https://doi.org/10.5296/ieb.v5i2.15009>
- Rahman, M. F. W., dan Kistyanto, A. 2019. Hubungan antara Iklim Psikologis terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. *Dinamika Ekonomi*, 12(2), 410–429.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2013. *Organizational behavior* (Vol.4). New Jersey: Pearson Education.
- Sameroff, A. J., dan Rosenblum, K. L. 2006. Psychosocial Constraints on the Development of Resilience. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094, 116–124. <https://doi.org/10.1196/annals.1376.010>
- Sekaran, U., dan Bougie, R. 2016. *Research Methodh for Business* (7th ed.). Chichester: Wiley.
- Suryani, N. K., dan Yoga, G. A. D. M. 2019. Konflik dan Stres Kerja dalam Organisasi. *Widya Manajemen*, 1(1), 99–113.
- Takeuchi, R., Chen, G., dan Lepak, D. P. 2009. Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems On Employees'attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1–29.
- Takeuchi, Riki, Lepak, D. P., Wang, H., dan Takeuchi, K. 2007. An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Walpita, Y. N., dan Arambepola, C. 2020. High Resilience Leads to Better Work Performance in Nurses: Evidence from South Asia. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 342–350. <https://doi.org/10.1111/jonm.12930>
- Wang, J., Cooke, F. L., dan Huang, W. 2014. How Resilient is the (future) Workforce in China? A Study of the Banking Sector and Implications for Human Resource Development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(2), 132–154. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12026>
- Wiwoho, J. 2014. Peran Lembaga Keuangan Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank dalam Memberikan Distribusi Keadilan bagi Masyarakat. *Masalah-Masalah Hukum*, 43(1), 87–97.
- Youssef, C. M., dan Luthans, F. 2007. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., dan Ma, Z. 2019. High-Performance Work System and Employee Performance: the Mediating Roles of Social Exchange and Thriving and the Moderating Effect of Employee Proactive Personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>