

**PENGARUH SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
KANTOR PUSAT PT BANK LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh :

RAFIQ ZAINUR ROSYADI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

PENGARUH SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT BANK LAMPUNG

Oleh:

RAFIQ ZAINUR ROSYADI

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Pengelolaan yang tepat diperlukan guna memaksimalkan sumber daya manusia menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja merupakan hal yang penting dan perlu diperhatikan oleh perusahaan karena dapat memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Penerapan sistem kerja berkinerja tinggi akan menghasilkan perspektif dari karyawan bahwa perusahaan peduli terhadap karyawannya dalam upaya meningkatkan kompetensi, motivasi, kontribusi, dan perluasan karir yang berdampak pada kinerja. Selain itu kepuasan kerja juga penting karena semakin tinggi kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian ini merupakan penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung. Penelitian ini menggunakan data primer dari hasil kuesioner dengan skala *likert*. Sampel penelitian berjumlah 141 karyawan, analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda menggunakan *software* SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. Saran dari penelitian ini yaitu perusahaan perlu untuk memperhatikan sistem kerja berkinerja tinggi dan penerapannya terkait mobilitas karyawan dan peluang promosi, kepuasan kerja karyawan terutama dalam hal kompensasi dan kesempatan perluasan karir, serta karyawan perlu untuk lebih memahami terkait hak izin sakit.

Kata Kunci: Sistem Kerja Berkinerja Tinggi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

EFFECT OF HIGH-PERFORMANCE WORKING SYSTEMS AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE HEAD OFFICE PT BANK LAMPUNG

By:

RAFIQ ZAINUR ROSYADI

Human resources play an essential role in a company. Proper management is needed to maximize human resources to become a competitive advantage for the company. High-performance work systems and job satisfaction are essential things and need to be considered by companies because they can have an impact on employee performance. Applying a high-performance work system will produce a perspective from employees that the company cares about its employees to increase competence, motivation, contribution, and career expansion which impacts performance. In addition, job satisfaction is also essential because higher job satisfaction will affect improving performance.

This research is causal research with a quantitative approach that aims to determine the effect of high-performance work systems and job satisfaction on the performance of PT Bank Lampung Head Office employees. This study uses primary data from the results of a questionnaire with a Likert scale. The sample in this research is 141 employees, the data analysis used was multiple linear regression analysis using SPSS 26 software. The results showed that high-performance work systems positively and significantly affected employee performance. Furthermore, the study's results show that job satisfaction positively and significantly affects employee performance. It means that this study supports the hypothesis proposed. This study suggests that companies must pay attention to high-performance work systems and their implementation related to employee mobility and promotion opportunities, employee job satisfaction, especially regarding compensation and career expansion opportunities, and employees need to have a better understanding regarding sick leave rights.

Keywords: High-Performance Work System, Job Satisfaction, Employee Performance

**PENGARUH SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
KANTOR PUSAT PT BANK LAMPUNG**

Oleh :

RAFIQ ZAINUR ROSYADI

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

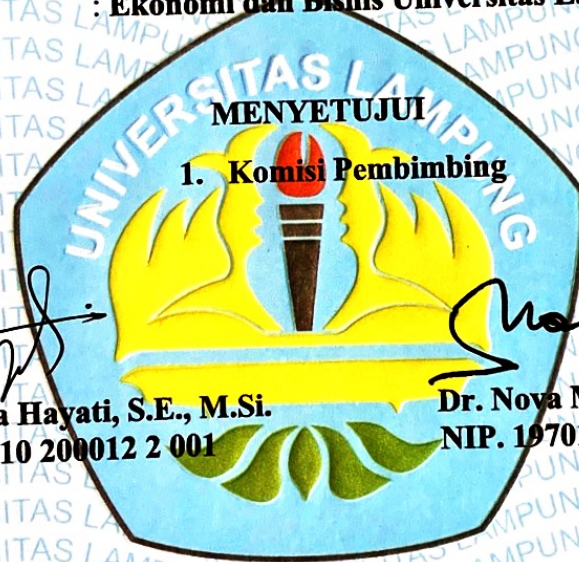
Judul Skripsi : **PENGARUH SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN KANTOR PUSAT PT BANK LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Rafiq Zainur Rosyadi**

NPM : **1911011025**

Jurusan : **S1 Manajemen**


Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**




Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.
NIP. 19761110 200012 2 001


Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP. 19701106 199802 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen


Aripin Ahmad, S.E., M.Si.
NIP. 19600105 198603 1 005

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.

Sekretaris : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.

Penguji Utama : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 22 September 2023

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rafiq Zainur Rosyadi
NPM : 1911011025

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung”** adalah benar hasil karya tulis saya sendiri. Skripsi ini bukan merupakan duplikasi ataupun hasil karya orang lain, kecuali pada bagian rujukan yang disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 22 September 2023

uat Pernyataan,

Rafiq Rosyadi
NPM. 1911011025

RIWAYAT HIDUP

Peneliti bernama Rafiq Zainur Rosyadi lahir di Pekon Sri Kuncoro pada tanggal 1 September 2000. Peneliti merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dengan orangtua bernama Bapak Khoirur Rozikin dan Ibu Rofingatun.

Peneliti menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) di TK PGRI Banjar Negero pada tahun 2006. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) diselesaikan oleh peneliti pada tahun 2012 di SD Negeri 2 Banjar Negero. Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh di SMP Negeri 1 Gadingrejo dan diselesaikan pada tahun 2015. Kemudian, peneliti melanjutkan pendidikan ke Sekolah menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 1 Gadingrejo dan lulus pada tahun 2018.

Peneliti melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan S1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung pada tahun 2019 melalui jalur SBMPTN (Reguler). Selama perkuliahan, peneliti pernah menjadi mahasiswa aktif di Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Manajemen sebagai anggota. Selain itu, peneliti juga pernah menjadi anggota UKM-F EBEC dan KSPM. Peneliti juga telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) pada tahun 2022 selama 40 hari di Pekon Banjar Negero, Wonosobo, Tanggamus.

MOTTO

“Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan, Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmu lah hendaknya kamu berharap.”

(Qs. Al-Insyirah : 6-8)

“Hidupmu yang (mungkin) kamu anggap “gini-gini aja” adalah (mungkin) kehidupan yang dicita-citakan oleh orang lain. Maka bersyukurlah!”

(Habib Husein Ja'far Al-Hadar)

“Yang paling menyedihkan bukanlah orang-orang yang tidak bisa menggapai mimpinya, melainkan orang-orang yang tidak tau cara bermimpi. Tapi perlu diingat, orang-orang yang tidak tau cara bermimpi itu tidak pernah terlambat untuk mempunyai mimpi-mimpi baru”

(Dzawinnur dan Fiersa Besari)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur Alhamdulillah atas segala berkah dan rahmat yang diberikan oleh Allah SWT sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat dan Salam selalu tercurahkan kepada Nabi besar Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan syafaat hingga akhir zaman kelak.

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

Bapak dan Ibu Tersayang,

Yang sudah merawat, membesarkan, memberikanku kasih sayang serta selalu mendoakanku disetiap langkah yang kutempuh. Terima kasih karena sudah memberikan segala yang terbaik untukku hingga sampai ketitik ini.

Adik-adikku yang tersayang,

Alya dan Bondan yang selalu memberikan hiburan, dukungan, dan doa-doa.

Kakek yang Tersayang,

Yang sudah merawat, menyayangi, dan mendoakan yang terbaik untuk semuanya.

Terima kasih kepada keluarga besar yang senantiasa mendoakan, memberikan dukungan, saran-saran, masukan, dan kasih sayang yang tidak ada habisnya serta terima kasih untuk semua kebaikannya. Semoga keluarga besarku diberikan kesahatan dan keberkahan oleh Allah SWT, *Aamiin ya Rabbal Allamin*.

SANWACANA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Dengan menyebut nama Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang yang telah memberikan karunia dan Rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung”**. Skripsi merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah diperoleh peneliti dapat membantu mempermudah proses penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Aripin Ahmad, S.E., M.Si., dan Bapak Dr. Ribhan, S.E.,M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan semangat, motivasi, ilmu, pengalaman, pengarahan, saran, kritik, dan semua kebaikan serta kesabarannya dalam membimbing.
4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah memberikan semangat, motivasi, ilmu, pengalaman, pengarahan, saran, kritik, dan semua kebaikan serta kesabarannya dalam membimbing.

5. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si. selaku Penguji Utama yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun selama proses penyusunan skripsi.
6. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. dan Bapak Mirwan Karim, S.E., M.M. selaku dosen pembahas II dan III yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun selama proses penyusunan skripsi.
7. Bapak Hidayah Wiweko, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik selama masa perkuliahan yang telah memberikan saran dan nasihat selama perkuliahan.
8. Pihak Bank Lampung, Pak Fauzi Basri, Bu Widuri, Pak Guntur dan seluruh karyawan, Terima kasih telah memberikan izin penelitian, bantuan dan dukungannya selama proses penyusunan skripsi.
9. Bapak Subari Ruslan, Mba Nur, dan Pak Dedi selaku staff akademik jurusan Manajemen yang telah memberikan semangat, nasihat, dan bantuannya selama proses penyusunan skripsi.
10. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu dan pembelajaran selama masa perkuliahan.
11. Keluargaku yang tersayang, Bapak, Ibu, Kakek, Alya, Bondan yang telah memberikan dukungan dari awal masuk perkuliahan hingga sampai menyelesaikan proses skripsi ini, terima kasih atas semuanya.
12. Sahabat terbaikku selama perkuliahan, Vina, Reza, Jaya, Syem, Faris, Riski, Diky, Rosa, Erika, Embun, Lusi, terima kasih atas bantuan, cerita suka maupun duka, serta terima kasih telah menjadi sahabat terbaik selama perkuliahan.
13. Sahabat MSDM angkatan 19, terima kasih sudah banyak membantu, semoga selalu sukses di masa depan, aamiin.
14. Sahabatku Hanner, Dimas, Bintang, Rendi, Hilmi, Bimo, Rino, Onky, Lucky, Vando, Aji, Rendi, Ilham dan semua Manajemen 19, terima kasih telah banyak membantu, dan terima kasih sudah mengisi cerita hidup selama perkuliahan.
15. Almamater Tercinta, Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, akan tetapi peneliti berharap semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan bagi para pembaca serta masyarakat luas. Akhir kata peneliti berharap semoga

semua pihak yang membantu dan mendukung dalam proses penyusunan skripsi ini selalu diberikan Kesehatan dan keberkahan dalam hidupnya, *Aamiin ya Rabbal Allamin.*

Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Bandar Lampung, 22 September 2023

Rafiq Zainur Rosyadi

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Manfaat Teoritis	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Sistem Kerja Berkinerja Tinggi.....	11
2.2 Kepuasan Kerja	15
2.3 Kinerja Karyawan.....	18
2.4 Penelitian Terdahulu.....	22
2.5 Kerangka Pemikiran	24
2.6 Hipotesis Penelitian	25
III. METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	27
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian.....	27
3.3 Sumber Data	28
3.3.1 Data Primer.....	28
3.3.2 Data Sekunder.....	28
3.4 Populasi Penelitian	29

3.5	Variabel Penelitian	29
3.6	Metode Pengumpulan Data	30
3.7	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	30
3.8	Uji Instumen Penelitian	32
3.8.1	Uji Validitas.....	32
3.8.2	Uji Reliabilitas	34
3.8.3	Uji Multikolinearitas.....	35
3.9	Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis	36
3.9.1	Analisis Regresi Linear Berganda	36
3.9.2	Uji T.....	37
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Karakteristik Responden	38
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian	41
4.2.1	Deskripsi pernyataan responden variabel sistem kerja berkinerja tinggi (X_1).....	41
4.2.2	Deskripsi pernyataan responden variabel kepuasan kerja (X_2)	43
4.2.3	Deskripsi pernyataan responden variabel kinerja karyawan (Y)	44
4.3	Hasil Uji Data dan Uji Hipotesis.....	46
4.3.1	Uji Regresi Linear Berganda	46
4.3.2	Uji T.....	47
4.4	Pembahasan	47
4.4.1	Pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung	48
4.4.2	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung	50
V. SIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Simpulan.....	53
5.2	Saran.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....		55
LAMPIRAN.....		60

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Jumlah Karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung Tahun 2022.....	5
1.2 Pelatihan Pengembangan Kompetensi Karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung Tahun 2022	6
1.3 Persentase Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung Tahun 2021 dan Tahun 2022.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu.....	22
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	31
3.2 Hasil Uji Validitas Kuesioner Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (X_1)	33
3.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja (X_2).....	34
3.4 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Karyawan (Y).....	34
3.5 Hasil Uji Reliabilitas	35
3.6 Hasil Uji Multikolinearitas	36
4.1 Hasil Penyebaran Kuesioner	38
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Unit Kerja	39
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	40
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	40
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan (per bulan)	41
4.6 Deskripsi jawaban responden tentang variabel sistem kerja berkinerja tinggi (X_1).....	42
4.7 Deskripsi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja (X_2)	44
4.8 Deskripsi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan (Y).....	45
4.9 Uji Regresi Linear Berganda.....	46
4.10 Hasil Uji T dan Signifikansi	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Tanggapan Terhadap Ketidakpuasan	17
2.2 Kerangka Pemikiran.....	25

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	60
2. Hasil Tabulasi Jawaban Responden.....	66
3. Hasil Pengolahan Data	79

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat memaksimalkannya menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Sebaliknya, sumber daya manusia akan menjadi beban jika pengelolaannya tidak tepat. Menurut Dessler (2018) Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sebagian besar organisasi mencari cara terbaiknya untuk dapat meningkatkan kinerja dan pencapaian bisnis mereka dengan cara mengembangkan dan mengimplementasikan praktik kerja baru guna meningkatkan kinerja tinggi dan kepuasan kerja yang berkelanjutan (Madanat dan Khasawneh, 2018).

Perusahaan dianggap perlu untuk mengadopsi praktik yang bertujuan untuk menciptakan keterlibatan dan organisasi yang berkinerja lebih tinggi yang pada akhirnya mampu berdampak pada kinerja karyawan serta tujuan organisasi (Rodwell et al., 1998). Koopmans et al. (2014) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja karyawan sendiri tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan salah satu faktor tersebut adalah sistem pengelolaan SDM dalam organisasi. Upaya pengelolaan SDM yang dapat diterapkan perusahaan guna meningkatkan kinerja adalah sistem kerja berkinerja tinggi. Hal tersebut seperti yang dinyatakan oleh Takeuchi et al. (2007) dan Abugre dan Nasere (2020) bahwa sistem kerja berkinerja

tinggi dapat dikaitkan dengan cara kerja yang dirancang untuk memotivasi karyawan serta meningkatkan kinerja mereka.

Sistem kerja berkinerja tinggi mengacu pada praktik SDM yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi (Chang dan Chen, 2011). Secara umum sistem kerja berkinerja tinggi merupakan proses manajemen SDM dari awal perekrutan hingga akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan. Delery dan Shaw (dalam Lu et al., 2015) menjelaskan fokus utama dari sistem kerja berkinerja tinggi adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, selain itu juga mendorong karyawan untuk berkontribusi, meningkatkan motivasi serta kinerjanya. Penerapan sistem kerja berkinerja tinggi dinilai mampu untuk meningkatkan fungsi organisasi dengan meningkatkan modal manusia, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi dengan berfokus pada lima indikator yaitu *staffing*, *training*, *career development*, *compensation*, dan *participation* (Pak dan Kim, 2016).

Sistem pengelolaan SDM yang tepat dinilai mampu meningkatkan efektivitas perusahaan. Selain itu, ada beberapa faktor lain yang perlu diperhatikan salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung mempunyai kinerja yang lebih baik dibanding karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah. Hal tersebut seperti yang dinyatakan oleh Smith et al. (2020) bahwa kepuasan kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dari karyawan dan akan mempengaruhi capaian hasil perusahaan. Itulah yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan dinilai sangat penting terutama untuk menunjang kinerja perusahaan dalam persaingan di era globalisasi ini (Wijaya dan Sutanto, 2014).

Kepuasan kerja digambarkan sebagai keadaan emosional seseorang ketika sesuatu yang menyenangkan dan bermanfaat telah muncul sebagai hasil dari penilaian kerja atau pengalaman kerja mereka (Irawanto et al., 2021). Furnham et al. (2009) juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seberapa jauh karyawan puas dengan pekerjaan mereka. Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif yang terbentuk dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya

berdasarkan persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Lund (2003) mendefinisikan kepuasan kerja secara umum sebagai fungsi dari hubungan yang dirasakan seseorang antara apa yang diinginkan dari pekerjaannya dan apa yang dirasakannya sebagai penawaran dari pekerjaannya.

PT Bank Lampung secara resmi mulai beroperasi pada tanggal 31 Januari 1966, hal tersebut berdasarkan izin usaha Menteri Usaha Bank Sentral No. Kep. 66/UBS/1965 dan berlandaskan Peraturan Daerah No. 8/PERDA/II/DPRD/73. Bank Lampung didirikan bertujuan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang dan sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Bank Lampung memiliki Visi menjadi Bank Pembangunan Daerah yang kompetitif dengan fokus pada pengembangan UMKM dalam kontribusi terhadap pembangunan daerah. Upaya untuk mewujudkan Visi dan Misi Bank Lampung tersebut maka kinerja dan produktivitas perusahaan perlu untuk terus ditingkatkan salah satunya dengan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, kinerja karyawan juga merupakan hal penting dalam upaya untuk senantiasa memberikan pelayanan terbaik kepada para nasabah sehingga Bank Lampung akan dapat melaksanakan fungsinya sebagai Bank Pembangunan Daerah dengan mendapat kepercayaan masyarakat serta menjadi pilihan utama.

Upaya yang dilakukan untuk mencapai hubungan kerja yang lebih baik dan harmonis serta meningkatkan *sense of belonging* setiap pekerja, Bank Lampung menyusun dan menerapkan kebijakan sistem penggajian yang didasarkan prinsip *fairness, competitive, acceptable* serta *reliable* dengan tetap memperhatikan struktur kepangkatan dan *career path* guna meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Selain itu, bidang *human capital* Bank Lampung juga menyusun strategi-strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan seperti (*Annual Report PT Bank Lampung, 2021*) :

1. Penetapan formasi efektif melalui *Work Load Analysis* (WLA)
2. Peningkatan Kompetensi Pekerja
3. Menyusun Pedoman Budaya Perusahaan

4. Menyusun ketentuan *Reward and Punishment* berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI)
5. Menyusun pedoman *Career Paths Management*
6. *Review* kebijakan Remunerasi Pekerja
7. Pengembangan Aplikasi *Human Resource Information System* (HRIS)
8. Penyusunan modal aplikasi e-fasilitas Pekerja

Bank Lampung sebagai bank regional yang terpercaya di Lampung tentunya terus berupaya untuk meningkatkan pelayanan dan mempunyai daya saing tinggi, salah satunya dengan mengutamakan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten. Dari hasil wawancara dengan salah satu staf *human capital* mengatakan fokus Bank Lampung dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan salah satunya dengan melakukan pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan divisi atau bagiannya. Selain itu, untuk menunjang kinerja karyawan Bank Lampung juga menyediakan program-program sertifikasi profesi yang sudah teregistrasi secara nasional mulai dari level staf hingga *top* manajer.

Bank Lampung menerapkan *Key Performance Indicator* yang didalamnya memuat target kinerja karyawan, KPI tersebut diimplementasikan menggunakan sistem komputer yang bertujuan untuk mendorong kinerja dan menjaga standar kinerja karyawan PT Bank Lampung. Bank Lampung juga menyediakan *reward* baik berupa fasilitas pendidikan dan pelatihan lanjutan, kesempatan promosi jabatan, serta sertifikasi profesi yang teregistrasi nasional bagi karyawan yang berprestasi. Selain itu, PT Bank Lampung secara rutin melakukan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya, pelatihan tersebut dilakukan secara komprehensif dan berkelanjutan yang disusun dan direncanakan berdasarkan hasil TNA (*Training Need Analysis*). Secara umum, Bank Lampung rata-rata mengadakan dua sampai tiga pendidikan dan pelatihan setiap bulan dengan peserta dari karyawan Bank Lampung itu sendiri yang kurang lebih berjumlah 50 karyawan setiap pelatihannya.

Rekrutmen merupakan salah satu hal yang cukup penting dalam menunjang kinerja perusahaan karena dibutuhkan proses yang cukup kompleks untuk mendapatkan karyawan yang mempunyai kompetensi sesuai kebutuhan perusahaan. Proses

rekrutmen karyawan PT Bank Lampung melalui berbagai tahap dengan mengutamakan efektivitas dan efisiensi. PT Bank Lampung melakukan rekrutmen karyawan melalui *open recrutmen* untuk menjaring calon karyawan yang berkompeten serta menggunakan *database* dari universitas untuk mencari lulusan-lulusan terbaik yang dinilai mempunyai kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan.

Tabel 1.1 di bawah ini menunjukkan jumlah karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung pada Tahun 2022

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung Tahun 2022

No.	Bagian	Jumlah
1.	Desk Komersial	9 Orang
2.	Desk Konstruksi	6 Orang
3.	Desk Mikro dan Program	5 Orang
4.	Divisi Akuntansi	11 Orang
5.	Divisi Audit Internal	16 Orang
6.	Divisi Dana dan Jasa	13 Orang
7.	Divisi Human Capital	10 Orang
8.	Divisi Kepatuhan	8 Orang
9.	Divisi Konsumer	6 Orang
10.	Divisi Manajemen Risiko	7 Orang
11.	Divisi Perencanaan Strategis	10 Orang
12.	Divisi Pusat Operasi	16 Orang
13.	Divisi Teknologi Informasi	26 Orang
14.	Divisi Treasury	9 Orang
15.	Divisi Umum	15 Orang
16.	UKK Marketing dan Komunikasi	4 Orang
17.	UKK Penyelamatan dan Penyelesaian Kredit	11 Orang
18.	UKK Sekretaris Perusahaan	11 Orang
	TOTAL	193 Orang

Sumber: Divisi Human Capital PT Bank Lampung tahun 2022

Program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung pada Tahun 2022 telah dilaksanakan secara menyeluruh pada setiap level organisasi. Berdasarkan data dari Tabel 1.2 menunjukkan bahwa persentasenya pelatihan mencapai 100% yang berarti seluruh karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung telah mendapatkan pelatihan.

Tabel 1.2 Pelatihan Pengembangan Kompetensi Karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung Tahun 2022

Level Organisasi	Jenis Pelatihan			Jumlah Pekerja	Persentase yang telah mengikuti Pelatihan (%)
	<i>In-House</i>	Publik	Jumlah		
Kepala Divisi/Desk/UKK	64	45	109	18	100
Staf Pelaksana	276	31	307	175	100

Sumber: Divisi Human Capital PT Bank Lampung tahun 2023

Tabel 1.3 menyajikan tabel persentase kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung tahun 2021 dengan jumlah karyawan 203 orang dan tahun 2022 dengan jumlah karyawan 193 orang. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan kategori kinerja sangat baik sebesar 54,19% pada tahun 2021 sedangkan pada tahun 2022 turun menjadi 52,32%, karyawan dengan kategori kinerja baik sebesar 40,89% pada tahun 2021 dan naik menjadi 42,49% pada tahun 2022, kinerja karyawan dengan kategori cukup 2,95% tahun 2021 dan naik menjadi 4,15% pada tahun 2022.

Tabel 1.3 Persentase Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung Tahun 2021 dan Tahun 2022

Skor	2021		2022	
	Jumlah Karyawan	Persentase (%)	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
Sangat Baik	110	54,19	101	52,32
Baik	83	40,89	82	42,49
Cukup	6	2,95	8	4,15
Kurang	4	1,97	2	1,04
Total	203	100	193	100

Sumber: Divisi Human Capital PT Bank Lampung tahun 2023

Penurunan persentase kinerja karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, kepuasan kerja dan sistem kerja berkinerja tinggi yang didalamnya memuat seperangkat kebijakan dan praktik MSDM dari kepegawaian yang ketat dan selektif, pengembangan, kompensasi, karir, hingga kontribusi mengindikasikan bahwa hal tersebut dapat terlibat pada terjadinya penurunan kinerja jika penerapannya masih rendah. Pada dasarnya penerapan sistem kerja berkinerja tinggi yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi sejalan dengan meningkatnya kinerja karyawan seperti yang dinyatakan oleh Mira et al. (2019). Secara keseluruhan kinerja karyawan PT Bank Lampung sudah baik, namun masih ditemui beberapa karyawan yang kurang maksimal dalam bekerja, seperti yang dikatakan oleh staf *human capital* dalam wawancara, “kinerja karyawan Bank Lampung sudah cukup baik, namun hal tersebut belum secara merata dilakukan oleh setiap pegawai, terdapat oknum yang belum memaksimalkan kinerjanya seperti kurang bersemangat yang akhirnya berdampak pada target kinerja yang telah ditentukan. Meski demikian, secara keseluruhan kinerja karyawan Bank Lampung sudah baik dan mampu menerapkan budaya perusahaan”.

Salah satu yang menjadi fokus PT Bank Lampung saat ini adalah mengacu pada peraturan OJK Nomor 12/POJK.03/2020 tentang Konsolidasi Bank Umum yang didalamnya tertulis bahwa pada tahun 2021 perbankan wajib memenuhi modal inti minimum Rp 2 triliun, kemudian ketentuan modal inti minimal tersebut menjadi Rp 3 triliun pada 31 Desember 2024. PT Bank Lampung harus fokus untuk mencapai target tersebut dengan melakukan beberapa langkah, salah satunya adalah penguatan struktur dan keunggulan kompetitif. PT Bank Lampung secara rutin melakukan evaluasi kinerja setiap enam bulan sekali. Evaluasi dilakukan menggunakan kuesioner *engagement* untuk mengetahui apa yang perlu diperbaiki dan dikembangkan lebih lanjut. Hasil evaluasi beberapa tahun terakhir menunjukkan masih adanya karyawan tidak maksimal atau kurang bersemangat dalam bekerja, hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan sebelumnya bahwa terdapat beberapa oknum yang belum memaksimalkan kinerjanya.

Bank Lampung telah menyusun langkah-langkah untuk terus meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Namun demikian, masih terdapat beberapa

keluhan dari nasabah terkait kinerja karyawan, seperti jam operasional yang tidak sesuai, kinerja *teller* dan penerapan prosedur pelayanan yang kurang maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari penilaian nasabah pada *google review* yang menampilkan pendapat dan penilain dari nasabah Bank Lampung.

Penelitian terdahulu telah membahas terkait sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Imran dan Atiya (2020) menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian Mira et al. (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat penelitian yang dilakukan oleh Paramanandana dan Kistyanto (2021) menunjukkan sistem kerja berkinerja tinggi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Subakti (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan. Penelitian Imran dan Atiya (2020) serta Paramanandana dan Kistyanto (2021) menghasilkan dua kesimpulan yang berbeda terkait pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Mira et al. (2019) dan Subakti (2013) juga menghasilkan kesimpulan yang berbeda terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka terdapat kesenjangan dari hasil penelitian-penelitian yang telah dilaksanakan terdahulu. Hal tersebut juga menjadi landasan peneliti dalam melakukan penelitian dengan variabel sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, untuk mengetahui bagaimana sistem kerja berkinerja tinggi yang diterapkan oleh Bank Lampung dan kepuasan kerja pada karyawannya serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT Bank Lampung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian terdahulu terkait variabel sistem kerja berkinerja tinggi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan menghasilkan kesimpulan yang berbeda, Imran dan Atiya (2020) menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian Mira et al. (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Paramanandana dan Kistyanto (2021) menunjukkan sistem kerja berkinerja tinggi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian oleh Subakti (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat penurunan persentase kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung (Tabel 1.3). Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh praktik sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung.
2. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris bagaimana pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta dapat dijadikan sebagai referensi oleh peneliti selanjutnya yang membahas tentang variabel yang bersangkutan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan oleh perusahaan dalam mengelola kinerja karyawannya terkait sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja.

2. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan kepustakaan terutama sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Kerja Berkinerja Tinggi

Sistem kerja berkinerja tinggi mengacu pada praktik sumber daya manusia 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 (Chang dan Chen, 2011). Hal yang sama juga dinyatakan oleh Li et al. (2019) bahwa sistem kerja berkinerja tinggi terdiri dari aktivitas SDM yang saling terkait, seperti kepegawaian, manajemen kinerja, dan retensi modal intelektual. Menurut Dessler (2018) sistem kerja berkinerja tinggi merupakan seperangkat kebijakan dan praktik MSDM yang bertujuan untuk mencapai efektivitas organisasi. Takeuchi et al. (2007) juga mendefinisikan sistem kerja berkinerja tinggi sebagai praktik sumber daya manusia yang saling berhubungan dan dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan usaha karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, sistem kerja berkinerja tinggi dapat diartikan sebagai suatu paket manajemen SDM yang didalamnya mencakup proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan, pemberian kompensasi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta penilaian kinerja untuk memberikan peluang promosi bagi karyawan yang pada akhirnya perusahaan dapat meningkatkan produktivitas serta mempertahankan modal manusia.

Sistem kerja berkinerja tinggi yang didalamnya mencakup berbagai aktivitas terkait pengelolaan sumber daya manusia memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Messersmith dan Guthrie (2010) mendefinisikan sistem kerja berkinerja tinggi sebagai praktik SDM yang digabungkan untuk menarik karyawan, mempertahankan, dan memotivasi mereka. Seperti yang dinyatakan oleh Li et al. (2019) bahwa sistem kerja berkinerja tinggi dapat memberikan kontribusi dramatis terhadap pencapaian tujuan organisasi, efektivitas, dan keberhasilan.

Praktik SDM pada dasarnya tidak dapat melakukan perubahan bagi perusahaan dengan sendirinya, sehingga untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan maka diperlukan kontribusi dari orang-orang yang dipilih, dilatih, dan dikembangkan melalui praktik semacam sistem kerja berkinerja tinggi (Imran dan Atiya, 2020). Penerapan sistem kerja berkinerja tinggi dalam perusahaan akan memberikan kejelasan terkait manajemen SDM. Selain itu, dengan praktik SDM yang mencakup selektivitas, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, serta peluang promosi dinilai akan memberikan dampak positif kepada karyawan terutama dalam hal meningkatkan kinerja dan membantu perusahaan dalam mencapai targetnya. Manfaat sistem kerja berkinerja tinggi umumnya dianggap menyediakan banyak kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, pengayaan keterampilan, dan perluasan karir (Li et al., 2019). Chang dan Chen (2011) menyatakan ketika organisasi melakukan aktivitas seperti sistem kerja berkinerja tinggi bisa menguntungkan karyawan, dan tindakan tersebut akan dianggap oleh karyawan sebagai bukti bahwa organisasi peduli terhadap mereka, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Perusahaan yang menerapkan sistem kerja berkinerja tinggi dinilai akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Jiang et al. (2012) bahwa sistem kerja berkinerja tinggi dinilai dapat membantu perusahaan mencapai hasil yang lebih baik serta dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan. Karadas dan Karatepe (2019) juga menyatakan dari hasil penelitian mereka bahwa karyawan yang merasakan perusahaan mereka menerapkan sistem kerja berkinerja tinggi untuk meningkatkan kualitas kinerja dan menunjukkan kepedulian terhadap

kesejahteraan karyawan, maka para karyawan akan lebih energik, antusias, dan memiliki konsentrasi penuh terhadap pekerjaan mereka.

Konsep untuk mengukur sistem kerja berkinerja tinggi telah banyak disusun oleh peneliti yang berbeda dan secara umum mempunyai tujuan penilaian yang sama. Kirkman dan Rosen (1999) mengkonseptualisasikan sistem tersebut sebagai kumpulan dari lima praktik SDM seperti mengatur tim kerjanya sendiri, praktik keterlibatan karyawan, prosedur pembelajaran organisasi, teknologi produksi yang terintegrasi, dan manajemen kualitas total. Konsep lain dikemukakan oleh Paracha et al. (2014) yang mengidentifikasi sistem kerja berkinerja tinggi sebagai praktik SDM termasuk memilih karyawan, pelatihan dan pengembangan, menilai kinerja, perencanaan karir dan kompensasi yang sesuai. Hsu et al. (2007) juga mendefinisikan sistem kerja berkinerja tinggi sebagai praktik SDM yang terdiri dari rekrutmen selektif, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, gaji berbasis kinerja, gaji kompetitif, dan rotasi pekerjaan.

Sistem kerja berkinerja tinggi dinilai berkaitan dengan hasil kerja karyawan dan capaian perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus menemukan cara untuk membangun dan memelihara lingkungan kerja yang bertujuan untuk memotivasi karyawan agar melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan berkontribusi pada perusahaan. Berdasarkan Lepak dan Snell (2002) serta Chuang dan Liao (2010), indikator untuk mengukur sistem kerja berkinerja tinggi terdapat dalam enam dimensi, yaitu meliputi staffing, pelatihan, keterlibatan/partisipasi, penilaian kinerja, kompensasi/penghargaan, dan kepedulian. Tidak jauh berbeda, Takeuchi et al. (2007) menyatakan bahwa penerapan sistem kerja berkinerja tinggi melibatkan penugasan yang fleksibel (*flexible job assignment*), kepegawaian yang ketat dan selektif (*rigorous and selective staffing*), pelatihan dan pengembangan yang ekstensif (*extensive training and development*), penilaian kinerja berbasis perkembangan dan prestasi (*developmental and merit-based performance appraisal*), kompensasi yang kompetitif dan manfaat yang luas (*competitive compensation and extensive benefits*).

Chang dan Chen (2011) juga menyatakan beberapa indikator sistem kerja berkinerja tinggi sebagai berikut:

- a. Keamanan karyawan (*Employee security*), menunjukkan bagaimana perasaan karyawan tentang keamanan dan keselamatan kerja. Selain itu, untuk mengetahui bagaimana perusahaan memberi jaminan kerja bagi karyawan.
- b. Kepegawaian yang selektif (*Selective staffing*), melihat sejauh mana karyawan mengetahui mekanisme perekrutan dan seleksi dari perusahaan apakah berjalan secara baik dan ketat.
- c. Pelatihan yang komprehensif (*Comprehensive training*), melihat bagaimana perusahaan melakukan program pelatihan untuk pengembangan karyawan. Selain itu, juga mengukur pandangan karyawan terhadap kemauan perusahaan mengembangkan sumber daya berdasarkan keterampilan dan pengetahuan.
- d. Pengurangan perbedaan status (*Reduced status differentiation*), menunjukkan bagaimana karyawan melihat perbedaan status antar posisi. Mencerminkan juga bagaimana hubungan antar karyawan, dan karyawan dengan pimpinan.
- e. Kompensasi dan manfaat yang kompetitif (*Competitive compensation and benefits*), indikator ini melihat pada sejauh mana karyawan merasa gaji dan tunjangan mereka kompetitif. Selain itu, juga melihat bagaimana sistem kompensasi perusahaan berlaku. Kinerja karyawan, hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan yang sudah terencana dengan batas waktu dan tempat yang ditentukan oleh karyawan tersebut

Pak dan Kim (2016) juga menyebutkan indikator yang menjadi fokus dari sistem kerja berkinerja tinggi yang dibagi menjadi lima yaitu:

- a. *Staffing* merupakan proses rekrutmen selektif dan praktik kepegawaian yang ketat dalam sistem kerja berkinerja tinggi memungkinkan perusahaan dapat menarik calon karyawan yang mempunyai kompetensi sesuai yang dibutuhkan.
- b. *Training* merupakan investasi dan komitmen organisasi terhadap karyawan dan menunjukkan bahwa karyawan dianggap penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Pelatihan juga akan membentuk sekelompok karyawan dengan kompetensi yang diharapkan.
- c. *Career development* artinya individu dalam pekerjaan ini memiliki jalur karir yang jelas di dalamnya organisasi. Karyawan dalam pekerjaan ini yang

mempunyai kompetensi yang sesuai, prestasi kerja yang baik, dan memiliki keinginan untuk dipromosikan pada posisi potensial bisa dipromosikan.

- d. *Compensation* artinya perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan mereka yang sebanding atau bersaing dengan tingkat kompensasi yang biasanya diberikan oleh perusahaan sejenis di industri yang sama. Tujuannya adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkualitas tinggi dengan memastikan bahwa mereka dibayar secara kompetitif. Praktik ini penting untuk menjaga daya saing perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan bakat terbaik.
- e. *Participation* artinya karyawan dalam pekerjaan ini diperbolehkan mengambil banyak keputusan. Karyawan di pekerjaan ini sering diminta oleh atasannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Karyawan disediakan kesempatan untuk menyarankan perbaikan dalam cara melakukan sesuatu. Atasan tetap terbuka komunikasi dengan karyawan dalam pekerjaan ini.

Indikator yang digunakan penulis berkaitan dengan variabel sistem kerja berkinerja tinggi pada penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Pak dan Kim (2016).

2.2 Kepuasan Kerja

Furnham et al. (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seberapa jauh karyawan puas dengan pekerjaan mereka. Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif yang terbentuk dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Tidak jarang bahwa tingkat kepuasan kerja tiap individu berbeda dengan individu lainnya, hal tersebut terjadi karena berbagai macam aspek dan situasi dari pekerjaan atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik (Robbins, 2017). Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan tanggapan dengan sikap positif

terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah dengan pekerjaannya akan memberikan tanggapan dengan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Susanto, 2019). Dari pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja akan menjadi landasan yang akan membentuk kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Adams dan Freedman (dalam Yuen et al., 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan menggunakan teori ekuitas, yaitu teori yang mengacu pada keseimbangan input dan output dari seseorang. Input adalah gabungan dari waktu, usaha, kemampuan, dan loyalitas karyawan untuk pekerjaannya. Sebagai gantinya, karyawan menerima penghargaan intrinsik dan ekstrinsik dalam bentuk gaji, bonus, keuntungan, keamanan, dan kesenangan. Lebih lanjut Adams dan Freedman (dalam Yuen et al., 2018) mengemukakan bahwa individu menjadi demotivasi atau tidak puas ketika input mereka tidak dikompensasi secara adil dibandingkan dengan seseorang yang melakukan pekerjaan yang sebanding. Sebuah organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dan produktif. Selain itu, karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki jumlah turnover yang rendah (Chen, 2006).

Robbins (2017) mengemukakan beberapa karakteristik yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

- a. *Job conditions*, kondisi pekerjaan terutama sifat intrinsik dari pekerjaan itu sendiri seperti interaksi sosial, pengawasan, dan umpan balik sangat terkait dengan kepuasan kerja
- b. *Personality*, kepribadian dinilai memiliki peran penting dalam kepuasan kerja, individu yang memiliki kepercayaan diri dan kompetensi dasar mereka akan lebih puas dengan pekerjaannya
- c. *Pay*, gaji berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kebahagiaan secara keseluruhan, meskipun disisi lain efeknya akan lebih kecil setelah seseorang mencapai tingkat hidup yang nyaman
- d. *Corporate social responsibility (CSR)*, komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial perusahaan atau tindakan yang diatur sendiri untuk memberi

manfaat bagi masyarakat atau lingkungan di luar apa yang diwajibkan oleh hukum akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

Lebih lanjut Robbins (2017) menggambarkan beberapa dampak yang dapat terjadi atau tanggapan karyawan jika mereka merasakan ketidakpuasan kerja, tanggapan tersebut terbagi menjadi dua dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, tanggapannya sebagai berikut:

- a. *Exit*, respon keluar mengarah pada perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri
- b. *Voice*, respon suara mencakup upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi dengan menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan melakukan aktivitas serikat pekerja

	Constructive	Destructive
Active	VOICE	EXIT
Passive	LOYALTY	NEGLECT

Gambar 2.1 Tanggapan terhadap Ketidakpuasan
Sumber : Robbins (2017) Organizational Behavior

- c. *Loyalty*, tanggapan loyalitas berarti pasif tapi optimis menunggu kondisi untuk ditingkatkan
- d. *Neglect*, respon pengabaian secara pasif memungkinkan kondisi memburuk dan termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan, pengurangan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan

Kepuasan kerja merupakan hasil perspektif seseorang terhadap pekerjaannya sehingga bersifat individu, jika banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang yang terpenuhi maka akan semakin tinggi kepuasan

kerjanya. Stamolampros et al. (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja terampil. Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2011) adalah:

- a. Pekerjaan itu sendiri, artinya sejauh mana pekerjaan itu memberikan tugas yang menarik bagi individu, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab
- b. Upah atau gaji, artinya sejumlah upah yang diterima oleh individu dimana hal tersebut dipandang setara dengan orang lain dalam organisasi
- c. Peluang promosi, yaitu kesempatan untuk berpindah dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi yang diikuti dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi pula, atau dengan kata lain diberi kesempatan untuk maju dalam organisasi
- d. Pengawasan, adalah kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku
- e. Rekan kerja, dalam hal ini sejauh mana rekan kerja secara teknis dan sosial mampu untuk bekerja sama

Lund (2003) menyebutkan indikator untuk mengukur kepuasan kerja yang terbagi menjadi lima, yaitu tingkat kepuasan dengan pekerjaan, rekan kerja, pengawasan, gaji, dan peluang promosi. Peneliti akan menggunakan lima indikator dari Lund (2003) untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian ini.

2.3 Kinerja Karyawan

Dessler (2018) kinerja merupakan perbandingan antara prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diharapkan. Definisi tersebut menjelaskan kinerja fokus pada hasil kerjanya. Armstrong (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja karena memberikan hubungan yang paling kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Mangkunegara (2012) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Koopmans et al. (2014) juga

mendefinisikan kinerja individu sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan capaian hasil kerja individu baik secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawabnya serta sesuai dengan standar dan tujuan organisasi atau perusahaan.

Kinerja karyawan dapat digambarkan sebagai suatu tanggapan berupa perilaku yang mencerminkan apa yang telah dipelajari dan didapatkan oleh karyawan. Konsep kinerja karyawan semakin populer dalam ilmu manajemen karena kinerja karyawan sangat penting baik bagi individu maupun organisasi atau perusahaan. Abualoush et al. (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan berkontribusi pada peningkatan keseluruhan proses organisasi khususnya dalam hal efisiensi dan produktivitas. Definisi lainnya diungkapkan oleh Kianto et al. (2016) yang mendefinisikan kinerja karyawan sebagai interaksi perilaku karyawan, dan perilaku itu ditentukan oleh upaya dan kemampuan karyawan dalam organisasi, karena mewakili kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaannya, dan itu merupakan hasil yang dicapai karyawan ketika dia melakukan pekerjaan apa pun di organisasi.

Armstrong (2018) menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Faktor individu dapat mempengaruhi kinerja yang ditentukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan kesempatan untuk berpartisipasi.

b. Faktor Sistem

Faktor sistem meliputi dukungan yang diperoleh karyawan dari organisasi berupa dukungan dari manajer dan rekan kerja, sistem kerja, serta fasilitas yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan.

c. Faktor Kontekstual

Faktor kontekstual meliputi budaya organisasi, iklim hubungan karyawan, lingkungan internal organisasi, teknologi serta praktik kerjanya.

Edgar dan Geare (2005) berpendapat bahwa ada empat elemen utama dalam proses manajemen kinerja yaitu meliputi menentukan harapan antara manajer dan karyawan serta pekerjaan yang akan dilakukan, di mana melakukan pekerjaan tersebut, bagaimana melakukannya, dan apa hasil yang diharapkan dari kinerja tersebut.

Mangkunegara (2012) menguraikan indikator-indikator yang terkandung di dalam kinerja adalah sebagai berikut:

a. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan untuk memecahkan masalahnya sendiri dalam penyelesaian tugas. Indikator variabel ini diukur dengan persepsi karyawan mengenai kemampuannya untuk memecahkan masalahnya sendiri dalam penyelesaian tugas.

b. Tanggung jawab

Karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Indikator ini diukur dengan persepsi karyawan mengenai rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

c. Kejujuran

Hal ini berkaitan dengan penyampaian sesuatu yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Indikator ini diukur dari persepsi karyawan yang menyatakan bahwa dirinya tidak pernah menyalahgunakan wewenang dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Kerjasama

Kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan sekerjanya, bawahan maupun atasan. Indikator ini diukur dengan persepsi karyawan yang menyatakan dirinya mampu bekerjasama dengan rekan kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan.

e. Inisiatif

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan serta mampu mengambil keputusan dalam keadaan mendesak. Indikator ini diukur dengan persepsi kemampuan karyawan mengambil keputusan dalam situasi mendesak.

f. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan sebelumnya. Indikator ini diukur dengan karyawan mampu atau tidaknya karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

g. Tingkat kesalahan kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa adanya kesalahan. Indikator ini diukur dengan persepsi karyawan yang menyatakan bahwa dirinya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa ada kesalahan.

h. Kecepatan kerja

Hal ini berkaitan dengan seberapa cepat karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan rutin tanpa mengurangi kualitas kerja. Indikator ini diukur dengan persepsi karyawan yang menyatakan dirinya mampu bekerja dengan cepat tanpa mengurangi kualitas kerjanya.

Koopmans et al. (2014) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dalam penilaian kinerja, yaitu:

a. Kinerja tugas

Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang individu untuk melakukan tugas-tugas substantif atau tugas utama dalam pekerjaannya.

b. Kinerja kontekstual

Kinerja kontekstual dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis di mana kemampuan individu tersebut dibutuhkan.

c. Perilaku kerja kontraproduktif

Perilaku kerja kontraproduktif mengacu pada hal-hal atau perilaku yang dapat merugikan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

Rodwell et al. (1998) menyatakan beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain:

a. Karyawan saat ini bekerja pada tingkat kinerja yang terbaik

b. Karyawan selalu melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya

- c. Karyawan menetapkan standar yang sangat tinggi dalam bekerja
- d. Karyawan selalu bekerja dengan kualitas yang tinggi
- e. Karyawan bangga dengan prestasi kerjanya

Pengukuran kinerja karyawan pada penelitian ini menggunakan 9 item kinerja karyawan yang dikembangkan oleh Rodwell et al. (1998). Menurut Rodwell et al. (1998) *self-rating* dapat digunakan sebagai skala pengukuran karena secara unik individu menyadari unsur-unsur kinerja tinggi dan berfokus pada perspektif karyawan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian ini dan berfungsi untuk mengetahui hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu serta sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian sebelumnya telah meneliti terkait pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 di bawah ini menunjukkan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil
1.	(Imran dan Atiya, 2020)	<i>The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance</i>	Penelitian ini menguji bagaimana kinerja dipengaruhi oleh sistem kerja berkinerja tinggi dan sumber daya manusia. Data diambil dari 400 responden yang merupakan karyawan sektor jasa dengan menggunakan purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi dan sumber daya manusia

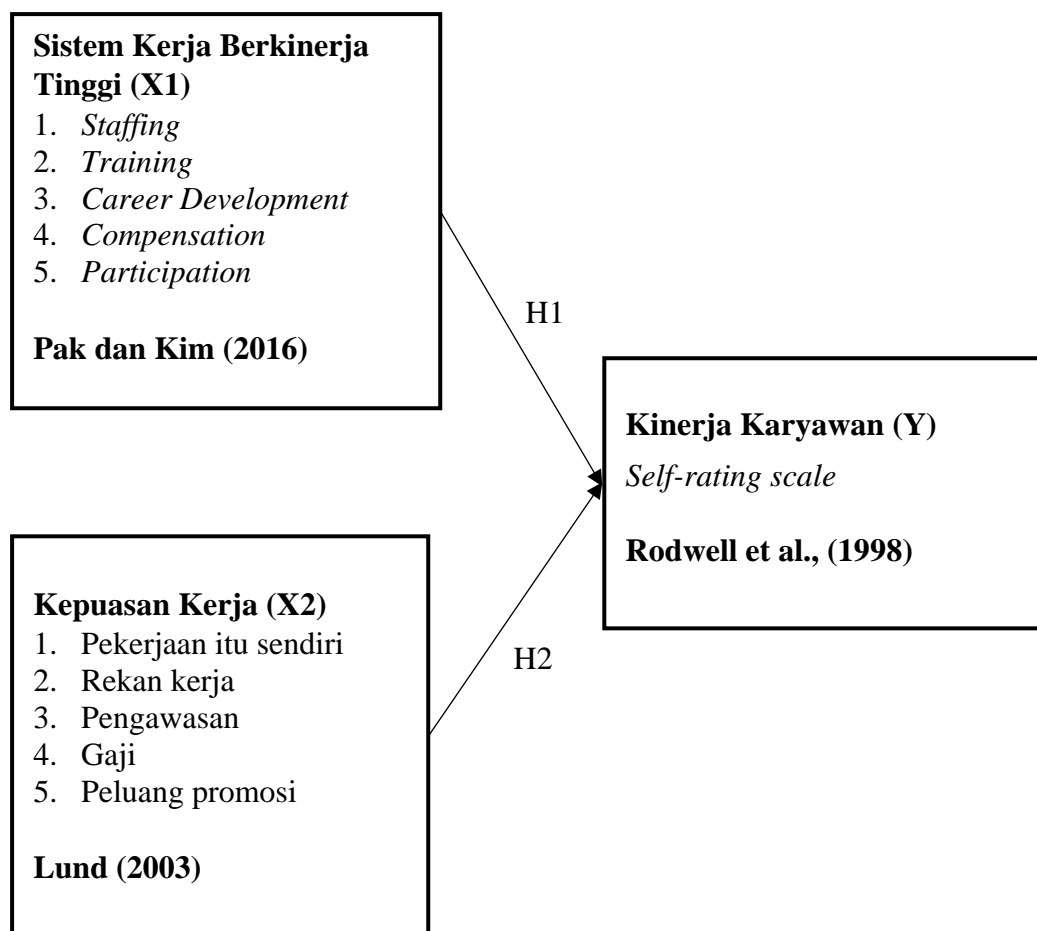
No.	Peneliti	Judul	Hasil
			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	(Li et al., 2019)	<i>An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through partial least squares-structural equation modeling</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi pada kinerja karyawan dan peran campur tangan mediator dalam hubungan ini. Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya serta data diambil dari 250 responden dari sektor tekstil yang dipilih menggunakan teknik stratified sampling. Hasil penelitian menunjukkan sistem kerja berkinerja tinggi berhubungan positif dengan kinerja karyawan..
3.	(Ghautama, 2019)	Gender dan Masa Kerja: Mampukah Memoderasi Pengaruh antara High Performance Work System terhadap Kinerja Karyawan?	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan <i>high-performance work system</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, gender tidak memoderasi pengaruh <i>high-performance work system</i> terhadap kinerja karyawan, dan masa kerja tidak memoderasi pengaruh <i>high-performance work system</i> terhadap kinerja karyawan.
4.	(Mira et al., 2019)	<i>The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran praktik sumber daya manusia dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan. Studi ini menganalisis 367 data dari karyawan di Pelabuhan Saudi dan menemukan hasil

No.	Peneliti	Judul	Hasil
			yang menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia dan kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	(Changgriawan, 2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di OneWay Production	Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di OneWay Production. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di OneWay Production. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar daripada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di OneWay Production.

Penelitian yang disajikan pada Tabel 2.1 merupakan beberapa hasil penelitian sejenis dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti saat ini. Terdapat perbedaan mendasar dari penelitian-penelitian sebelumnya yaitu subjek dan objek penelitian. Fokus penelitian ini adalah pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung.

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti (Sugiyono, 2017). Variabel independen dalam penelitian ini adalah sistem kerja berkinerja tinggi (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Berdasarkan latar belakang penelitian, tinjauan pustaka, dan hasil penelitian terdahulu, maka kerangka teoritis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis Penelitian

2.6.1 Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi terhadap Kinerja Karyawan

Jiang et al. (2012) berpendapat bahwa sistem kerja berkinerja tinggi dinilai dapat membantu perusahaan mencapai hasil yang lebih baik serta dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu oleh Chang dan Chen (2011) menunjukkan sistem kerja berkinerja tinggi mempengaruhi kinerja karyawan. Husin dan Gungkan (2017) juga melakukan penelitian yang hasilnya sistem kerja berkinerja tinggi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Li et al. (2019) dan Ximenes et al. (2019) yang menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Imran dan Atiya (2020) menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan pengelolaan SDM yang baik seperti sistem kerja berkinerja tinggi. Sistem kerja berkinerja tinggi secara tidak langsung dapat menumbuhkan semangat, antusias, dan kepedulian karyawan terhadap perusahaan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Karadas dan Karatepe (2019) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasakan perusahaan mereka menerapkan sistem kerja berkinerja tinggi untuk meningkatkan kualitas kinerja dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, maka para karyawan akan lebih energik, antusias, dan memiliki konsentrasi penuh terhadap pekerjaan mereka. Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

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

2.6.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Mira et al. (2019) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja setiap individu berbeda, hal tersebut terjadi karena adanya perbedaan aspek dan situasi dari pekerjaan atau perusahaan tempat mereka bekerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka karyawan tersebut akan memberikan tanggapan berupa sikap positif terhadap pekerjaannya. Beberapa penelitian terdahulu juga mendukung gagasan umum bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Yuen et al., 2018; Changgriawan, 2017). Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan desain penelitian kausal, menurut Oei (2010) penelitian kausal merupakan desain penelitian yang bertujuan untuk membuktikan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Variabel yang mempengaruhi disebut variabel independen, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel dependen. Sekaran dan Bougie (2017) juga menyatakan bahwa studi kausal bertujuan untuk menguji apakah satu variabel menyebabkan variabel lain berubah atau tidak. Berdasarkan penjelasan tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk membuktikan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi antara sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif dalam proses analisisnya. Pendekatan kuantitatif merupakan metode ilmiah yang datanya berbentuk angka atau bilangan yang dapat diolah dan dianalisis dengan menggunakan perhitungan matematika atau statistika (Sekaran dan Bougie, 2017).

3.2 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT Bank Lampung yang beralamatkan Jl. Wolter Monginsidi No. 182, Teluk Betung, Kota Bandar Lampung, Lampung. Penelitian ini menganalisa pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan

kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung. Objek dari penelitian ini adalah karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung.

3.3 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini terbagi menjadi dua kelompok, yaitu:

3.3.1 Data Primer

Data primer merupakan data atau informasi yang diperoleh langsung dari pihak pertama yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Data primer dapat diperoleh dengan melakukan wawancara, observasi, atau dengan membagikan kuesioner kepada objek penelitian dan diisi langsung oleh responden (Sekaran dan Bougie, 2017). Berdasarkan sifatnya, data primer dibagi menjadi dua macam, yaitu:

- a. Data kualitatif yaitu data yang bersifat tidak terstruktur sehingga variasi data dari sumbernya mungkin sangat beragam, hal ini disebabkan karena para pegawai yang terlibat dalam penelitian diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat.
- b. Data kuantitatif yaitu data yang bersifat terstruktur sehingga mudah dibaca peneliti. Data kuantitatif yaitu data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh secara langsung, seperti jumlah pegawai, tingkat penilaian prestasi, absensi, dan data-data lainnya yang menunjang penelitian ini.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada. Sekaran dan Bougie (2017) mengatakan data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh orang lain untuk tujuan lain atau untuk penelitian terdahulu. Data tersebut dapat bersumber dari web, internet, catatan atau dokumentasi perusahaan baik yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan, dan studi kepustakaan terkait dengan topik penelitian yang akan dilakukan.

3.4 Populasi Penelitian

Populasi adalah kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik di mana peneliti ingin membuat opini berdasarkan statistik sampel (Sekaran dan Bougie, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung yang berjumlah 193 orang. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian populasi, maka jumlah responden dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung yang berjumlah 193 orang.

3.5 Variabel Penelitian

Sekaran dan Bougie (2017) mendefinisikan variabel sebagai segala sesuatu yang dapat memiliki nilai berbeda atau bervariasi, nilai tersebut dapat berbeda pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda, atau pada waktu yang berbeda pada objek atau orang yang sama. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel bebas, menurut Sekaran dan Bougie (2017) adalah salah satu variabel yang mempengaruhi variabel terikat baik secara positif atau negatif. Artinya ketika variabel bebas hadir maka variabel terikat juga hadir. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah sistem kerja berkinerja tinggi (X_1) dan kepuasan kerja (X_2).
- b. Variabel terikat, menurut Sekaran dan Bougie (2017) adalah variabel yang menjadi perhatian utama oleh peneliti, karena peneliti akan memahami, menganalisis, dan mengukur bagaimana pengaruh variabel lain terhadap variabel ini. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y).

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data melalui percakapan terarah antara dua orang atau lebih, dapat berupa wawancara terstruktur atau tidak terstruktur serta dapat dilakukan secara tatap muka, melalui telepon, atau online (Sekaran dan Bougie, 2017).

b. Kuesioner

Kuesioner adalah serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya di mana responden mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif-alternatif yang didefinisikan secara lebih dekat. Kuesioner umumnya dirancang untuk mengumpulkan data kuantitatif yang berjumlah besar. Kuesioner dapat dibagikan secara langsung maupun dikirimkan secara elektronik kepada responden serta dikelola secara pribadi (Sekaran dan Bougie, 2017).

c. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah pemilihan dokumen yang tersedia terkait dengan topik penelitian yang berisi informasi, gagasan, data, dan bukti yang ditulis dari sudut pandang tertentu untuk memenuhi tujuan tertentu dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian (Sekaran dan Bougie, 2017). Studi kepustakaan dapat berasal dari jurnal ilmiah, literatur, serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber dalam penelitian ini.

3.7 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Nazir (2014) menyatakan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Dengan memberikan spesifikasi kegiatan kepada objek penelitian yang menggambarkan variabel penelitian dan dilanjutkan dengan menganalisis data yang diperoleh untuk mencari hubungan

suatu variabel dengan variabel lainnya. Berikut merupakan definisi operasional dan pengukuran variabel yang disajikan dalam tabel:

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (X ₁)	Sistem kerja berkinerja tinggi merupakan kerangka kerja yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi organisasi dengan meningkatkan modal manusia, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi (Pak dan Kim, 2016).	1. <i>Staffing</i> 2. <i>Training</i> 3. <i>Career Development</i> 4. <i>Compensation</i> 5. <i>Participation</i> Pak dan Kim (2016)	<i>Likert</i>
Kepuasan Kerja (X ₂)	Kepuasan kerja secara umum merupakan fungsi dari hubungan yang dirasakan seseorang antara apa yang diinginkan dari pekerjaannya dan apa yang dirasakan sebagai penawaran dari pekerjaannya (Lund, 2003).	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Rekan kerja 3. Pengawasan 4. Gaji 5. Peluang promosi Lund (2003)	<i>Likert</i>
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja individu adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi (Koopmans et al., 2014)	<i>Self-rating scale</i> Rodwell et al., (1998)	<i>Likert</i>

Skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala *likert*. Skala *likert* adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat responden setuju dengan pernyataan pada skala lima poin (Sekaran dan Bougie, 2017) dengan rincian sebagai berikut:

Skala Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Untuk pernyataan negatif dilakukan *reverse* sebagai berikut:

Skala Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	1
Setuju (S)	2
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	5

3.8 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau mengukur objek dari suatu variabel penelitian (Yusuf, 2018). Yusuf (2018) juga menambahkan bahwa untuk mendapatkan data yang benar demi kesimpulan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya, maka diperlukan suatu instrumen yang valid dan konsisten serta tepat dalam memberikan data hasil penelitian (reliabel).

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Keputusan pengujian item didasarkan sebagai berikut:

- Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- Jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka instrumen atau item-item pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Tabel 3.2 menunjukkan hasil uji validitas pada variabel sistem kerja berkinerja tinggi (X_1) dengan menunjukkan seluruh item pernyataan. Hasil uji yang didapatkan yaitu nilai r hitung lebih besar dari r tabel dengan jumlah sampel (n) = 141 adalah 0,165. Dengan demikian seluruh item pernyataan mengenai sistem kerja berkinerja tinggi dinyatakan valid.

Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Kuesioner Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (X_1)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kondisi	Keterangan
X _{1.1}	0,420	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.2}	0,516	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.3}	0,522	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.4}	0,503	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.5}	0,386	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.6}	0,386	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.7}	0,549	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.8}	0,587	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.9}	0,471	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.10}	0,473	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.11}	0,604	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.12}	0,590	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.13}	0,393	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.14}	0,360	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
X _{1.15}	0,429	0,165	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2023

Tabel 3.3 menunjukkan hasil uji validitas variabel kepuasan kerja (X_2) dengan menunjukkan seluruh item pernyataan. Hasil uji yang didapatkan yaitu nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,165). Dengan demikian seluruh item pernyataan mengenai kepuasan kerja dinyatakan valid.

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja (X₂)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kondisi	Keterangan
X _{2.1}	0,698	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
X _{2.2}	0,667	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
X _{2.3}	0,619	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
X _{2.4}	0,805	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
X _{2.5}	0,745	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2023

Tabel 3.4 menunjukkan hasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Y) dengan menunjukkan seluruh item pernyataan. Hasil uji yang didapatkan yaitu nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,165). Dengan demikian seluruh item pernyataan mengenai kinerja karyawan dinyatakan valid.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kondisi	Keterangan
Y.1	0,584	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Y.2	0,378	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Y.3	0,682	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Y.4	0,772	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Y.5	0,529	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Y.6	0,703	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Y.7	0,524	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Y.8	0,515	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Y.9	0,561	0,165	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2023

3.8.2 Uji Reliabilitas

Ghozali (2018) mendefinisikan uji reliabilitas sebagai alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan dengan

menggunakan program SPSS dan menggunakan pengukuran *chronbach alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *cronbach alpha* > 0,6.

Tabel 3.5 menunjukkan hasil uji reliabilitas dari seluruh variabel bebas dan variabel terikat diperoleh nilai *chronbach alpha* > 0,60. Berdasarkan hasil uji tersebut, semua nilai *chronbach alpha* > 0,60 artinya semua variabel dalam penelitian ini reliabel sehingga semua butir pernyataan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Hasil uji tersebut menunjukkan variabel sistem kerja berkinerja tinggi (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan kinerja karyawan (Y) dinyatakan reliabel.

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien <i>Chronbach Alpha</i>	Koefisien r	Keterangan
Sistem Kerja Berkinerja Tinggi	0,751	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,749	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,759	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah tahun 2023

3.8.3 Uji Multikolinearitas

Ghozali (2018) menyatakan bahwa uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independennya. Pengujian multikolinearitas dilihat dari besaran VIF (Variance Inflation Factor) dan tolerance.

Keputusan pengujian variabel didasarkan hasil sebagai berikut:

- a. Jika nilai VIF < 10,00 dan nilai tolerance > 0,10 maka tidak terjadi multikolinearitas.
- b. Jika nilai VIF > 10,00 dan nilai tolerance < 0,10 maka terjadi multikolinearitas.

Tabel 3.6 menunjukkan hasil uji multikolinearitas antar variabel bebas (sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja). Berdasarkan hasil uji tersebut diperoleh nilai

VIF < 10,00 dan nilai *tolerance* > 0,10 yang artinya antara variabel sistem kerja berkinerja tinggi (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) tidak terjadi multikolinearitas atau tidak terjadi hubungan yang kuat antara kedua variabel tersebut.

Tabel 3.6 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (X_1)	0,675	1,481
Kepuasan Kerja (X_2)	0,675	1,481

Sumber: Data diolah tahun 2023

3.9 Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis

3.9.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Ghozali (2018) menyatakan bahwa analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda yang bertujuan untuk mengukur pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung. Peneliti menggunakan analisis regresi linear berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

X_1 : Sistem Kerja Berkinerja Tinggi

X_2 : Kepuasan Kerja

b_1 : Koefisien X_1

b_2 : Koefisien X_2

3.9.2 Uji T

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t (parsial). Ghozali (2018) mengatakan bahwa Uji t berfungsi untuk mengetahui signifikansi pengaruh suatu variabel bebas secara parsial atau individual dalam menerangkan variabel terikat. Variabel bebas dikatakan berpengaruh signifikan jika $\text{sig} < \alpha$ (0,05). Pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ pada taraf signifikan 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- b. Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ pada taraf signifikan 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Simpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terkait pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung adalah sebagai berikut:

1. Sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan sistem kerja berkinerja tinggi pada perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Dengan demikian maka dari hasil analisis yang diperoleh pada penelitian ini mendukung hipotesis pertama.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi juga kinerja dari karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa dari analisis yang diperoleh dari penelitian ini mendukung hipotesis kedua.

5.2 Saran

Saran yang dapat peneliti berikan berdasarkan hasil penelitian dan menarik kesimpulan terkait pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT Bank Lampung adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum penerapan sistem kerja berkinerja tinggi pada Kantor Pusat PT Bank Lampung sudah baik. Namun terkait dengan variabel tersebut, perusahaan perlu untuk memperhatikan dan

mempertimbangkan kembali mekanisme dan sistem promosi jabatan. Perusahaan harus membuat dan menyusun dengan jelas ketentuan serta syarat-syarat bagi karyawan yang dapat memperoleh promosi jabatan, sehingga karyawan yang dipromosikan adalah karyawan yang memang mempunyai prestasi dan kompetensi yang mampu mendukung dan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya kepuasan kerja karyawan khususnya terkait gaji dan peluang promosi. Oleh karena itu, maka perusahaan perlu untuk mengkaji kembali tentang sistem penggajian, bonus, dan kesempatan kenaikan jabatan karyawan. Indikator tersebut dapat menjadi perhatian lebih bagi perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak pada kinerja karyawan.
3. Pada variabel kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan cenderung akan menggunakan izin sakitnya walaupun dalam kondisi yang baik-baik saja. Karyawan perlu menyadari bahwa izin sakit merupakan hak bagi setiap karyawan, namun bukan berarti dapat menggunakannya secara sembarangan. Jika hal tersebut dilakukan maka akan berdampak pada terhambatnya pekerjaan yang harus diselesaikan. Oleh sebab itu, karyawan perlu meningkatkan kesadaran terkait waktu penggunaan hak izin sakit dengan tetap bersikap jujur terhadap perusahaan serta tidak memaksakan diri jika memang dalam kondisi yang tidak memungkinkan untuk bekerja. Perusahaan juga perlu untuk memperhatikan hak cuti karyawan, hal tersebut penting untuk tetap menjaga kinerja dan produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Annual Report PT Bank Lampung, Tahun 2021-2022.

Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., Masa'deh, R., dan Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217–237.

Abugre, J. B., dan Nasere, D. (2020). Do high-performance work systems mediate the relationship between HR practices and employee performance in multinational corporations (MNCs) in developing economies? *African Journal of Economic and Management Studies*, 11(4), 541–557.

Armstrong, M. (2018). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.

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.

Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di One Way Production. *Agora*, 5(2).

Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274–276.

Chuang, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel psychology*, 63(1), 153-196.

Dessler, G. (2018). *Human Resource Management* (Sixteenth Edition). Pearson.

Edgar, F., dan Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures–different results. *Personnel review*.

- Furnham, A., Eracleous, A., dan Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.
- Ghautama, H. (2018). Gender dan Masa Kerja: Mampukah Memoderasi Pengaruh antara High-Performance Work System terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1), 160-171.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Husin, N. H., & Gugkang, A. S. (2017). High performance work systems and employee job performance: Evidence from banking sector in Malaysia. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 1(3), 62-74.
- Hsu, I.C., Yeh-Yun Lin, C., Lawler, J.J. and Wu, S.H. (2007), “Toward a model of organizational human capital development: preliminary evidence from Taiwan”, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 251-275.
- Imran, R., dan Atiya, T. M. S. (2020). The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3), 195–206.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
- 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.
- Karadas, G., dan Karatepe, O. M. (2019). Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67–83.
- Kianto, A., Vanhala, M., dan Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*.
- Kirkman, B. L., dan Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., dan van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
- 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.
- Lu, C. M., Chen, S. J., Huang, P. C., dan Chien, J. C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857–861.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business dan industrial marketing*.
- Luthans, F. (2011). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: An Evidence-Based Approach (12th ed.)*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Madanat, H. G., dan Anis S Khasawneh. (2018). Level Of Effectiveness Of Human Resource Management Practices And Its Impact On Employees' Satisfaction In The Banking Sector Of Jordan. In *Journal of Organizational Culture* (Vol. 22, Issue 1).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Keenam. Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Messersmith, J. G., dan Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(2), 241-264.
- Mira, M., Choong, Y., dan Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.
- Nazir, Moh. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Oei, Istijanto. (2010). *Metode Penelitian*. Gramedia Pustaka Utama. Edisi Revisi

- Pak, J., & Kim, S. (2018). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: a multilevel investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2690-2715.
- Paracha, O.S., Wan Ismail, W.K. and Amin, S.M. (2014), "The concept of HPWS-performance relationship: framework for education industry", *Intangible Capital*, Vol. 10 No. 3, doi: 10.3926/ ic.369.
- Paramanandana, H., dan Kistyanto, A. (2021). Pengaruh High Performance Work System Terhadap Kinerja Melalui Resiliensi pada Karyawan Bank. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 8(2), 117-124.
- Robbins, S. P., dan T. A. Judge. (2017). *Organizational Behavior (17th ed)*. United Kingdom : Pearson.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 277-293.
- Sekaran, U., dan Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business : a Skill-Building Approach / Uma Sekaran and Roger Bougie (7th ed)*. United Kingdom : John Wiley dan Son.
- Smith, K. W., Davis, M., Malone, C., dan Owens-Jackson, L. (2020). Faculty that look like me: An examination of HBCU accounting faculty motivation and job satisfaction. *Issues in Accounting Education*.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., dan Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147.
- Subakti, A. G. (2013). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Café X Bogor. In *BINUS BUSINESS REVIEW* (Vol. 4, Issue 2).
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, R dan D*. Bandung: alfabeta.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka . *AGORA*, 7(1).

- Takeuchi, R., 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.
- Wijaya, F. J. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) di PT Xyz Surabaya. *Agora*, 2(2), 1574-1579.
- Ximenes, M., Supartha, W. G., Manuati Dewi, I. G. A., dan Sintaasih, D. K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance. *Cogent Business dan Management*, 6(1), 1697512.
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., dan Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12.
- Yusup, F. (2018). Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian kuantitatif. *Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1).