

**PENGARUH SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI
TERHADAP RESILIENSI KARYAWAN YANG
DIMODERASI PERBEDAAN GENDER PADA
KARYAWAN PDAM WAY RILAU
KOTA BANDAR LAMPUNG**

(SKRIPSI)

Oleh

Muhammad Ilhan Akmal



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

PENGARUH SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI TERHADAP RESILIENSI KARYAWAN YANG DIMODERASI PERBEDAAN GENDER PADA KARYAWAN PDAM WAY RILAU KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

Muhammad Ilhan Akmal

Pandemi *Covid-19* mengakibatkan guncangan ekonomi sehingga menyebabkan perubahan pola kerja. Hal ini berdampak pada resiliensi karyawan, untuk meningkatkan resiliensi diperlukan sistem kerja berkinerja tinggi. Dalam praktiknya PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung menerapkan sistem ini, namun terdapat ketidaksetaraan gender dalam pelaksanaannya. Tujuan penelitian ini untuk melihat apakah ada pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan dan apakah perbedaan gender memoderasi pengaruh tersebut. Metode dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana dan MRA yang diolah Software SPSS versi 23. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 216 karyawan tetap PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi karyawan dan perbedaan gender memperkuat pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan. Saran untuk PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung untuk lebih mempertimbangkan dalam pemberian imbalan finansial berdasarkan kinerja individu. Saran untuk karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung untuk menceritakan beberapa hal kepada teman, diharapkan beban masalah yang ditanggung diri sendiri menjadi terasa lebih ringan, sehingga dapat meningkatkan resiliensi.

Kata Kunci : Sistem Kerja Berkinerja Tinggi, Resiliensi Karyawan, Perbedaan Gender

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF A HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEM ON EMPLOYEE RESILIENCE MODERATED BY GENDER DIFFERENCES IN PDAM WAY RILAU EMPLOYEES BANDAR LAMPUNG CITY

By

Muhammad Ilhan Akmal

The Covid-19 pandemic has resulted in an economic downturn, causing changes in work patterns. This has an impact on employee resilience, to improve resilience a high-performance work system is needed. In practice, PDAM Way Rilau Bandar Lampung City implements this system, but there is gender inequality in its implementation. The purpose of this study is to see if there is an effect of a high-performance work system on employee resilience and whether gender differences moderate this effect. The method in this study uses simple linear regression analysis and MRA which is processed by SPSS software version 23. The number of respondents in this study is 216 permanent employees of PDAM Way Rilau in Bandar Lampung City. The results of this study support the proposed hypothesis that a high-performance work system has a positive and significant effect on employee resilience and gender differences strengthen the effect of a high-performance work system on employee resilience. Suggestions for PDAM Way Rilau Bandar Lampung City to further consider providing financial rewards based on individual performance. Suggestions for PDAM Way Rilau employees of Bandar Lampung City to share some things with friends, it is hoped that the burden of problems borne by oneself will become lighter, so that it can increase resilience.

Keywords: High Performance Work System, Employee Resilience, Gender Difference

**PENGARUH SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI TERHADAP
RESILIENSI KARYAWAN YANG DIMODERASI PERBEDAAN
GENDER PADA KARYAWAN PDAM WAY RILAU KOTA BANDAR
LAMPUNG**

Oleh

Muhammad Ilhan Akmal

(Skripsi)

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

Pada

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



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

Judul Skripsi : Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Resiliensi Karyawan Yang Dimoderasi Perbedaan Gender Pada Karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung

Nama Mahasiswa : Muhammad Ilhan Akmal

Nomor Pokok Mahasiswa : 2011011028

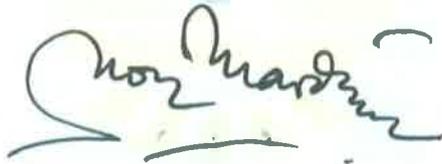
Program Studi : S1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing



Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP. 197011061998022001

2. Ketua Jurusan Manajemen

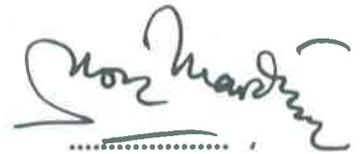


Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 19680708 200212 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



.....

Penguji : **Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**



.....

Sekretaris : **Luthfi Firdaus, S.E., M.M.**



.....

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 20 Agustus 2024

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Skripsi dengan judul “Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Resiliensi Karyawan Yang Dimoderasi Perbedaan Gender Pada Karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *Plagiarisme*.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 20 Agustus 2024
Peneliti



Muhammad Ilhan Akmal
NPM. 2011011028

RIWAYAT HIDUP



Muhammad Ilhan Akmal lahir di Kota Palembang Provinsi Sumatera Selatan pada tanggal 22 Desember 2002. Peneliti lahir dari pasangan Usman AK dan Zahro serta merupakan anak bungsu dari enam bersaudara. Peneliti memiliki lima saudara yaitu Yenni, Alfian, Diana, Titin, dan Astuti.

Tahun 2008 peneliti masuk Sekolah Dasar di SD Negeri 235 Palembang dan lulus pada tahun 2014. Kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Pertama pada tahun yang sama di SMP Negeri 12 Palembang dan lulus pada tahun 2017. Selanjutnya masuk ke Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Palembang dan lulus pada tahun 2020.

Peneliti pada tahun yang sama diterima menjadi mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur UTBK. Peneliti selanjutnya pada bulan Januari 2023 mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Pekon Pelita Jaya, Kabupaten Pesisir Barat, Provinsi Lampung.

MOTTO

“Dan kehidupan dunia ini tidak lain hanyalah kesenangan yang menipu.”
(Q.S Al-Hadid: 20)

“Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu apa pun, dan Dia memberimu pendengaran penglihatan, dan hati agar kamu bersyukur.”
(Q.S An-Nahl: 78)

“Dan tiadalah kehidupan dunia ini, selain dari main-main dan senda gurau belaka. Dan sungguh kampung akhirat itu lebih baik bagi orang-orang yang bertakwa. Maka tidakkah kamu memahaminya?”
(Q.S Al-An’am: 32)

"Jangan menjelaskan dirimu kepada siapa pun, karena yang menyukaimu tidak butuh itu. Dan yang membencimu tidak percaya itu."
(Ali bin Abi Thalib)

"I don't give a damn if the world is against me."
(Yu Zhong)

""You don't get to live a bad life and have good things happen to you."
(Arthur Morgan)

"To say that everything is permitted, is to understand that we are the architects of our actions, and that we must live with their consequences, whether glorious or tragic."
(Ezio Auditore Da Firenze)

PERSEMBAHAN

Puji Syukur Alhamdulillah atas kehadiran Allah SWT serta sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW dengan segala nikmat dan karunia-Nya kepada Peneliti sehingga karya tulis ini dapat terselesaikan dengan baik

Karya sederhana ini kupersembahkan kepada :

Ayahanda Usman A.K

dan

Ibunda Zahro

Kata terima kasih tidak henti kuucapkan kepada Papa Usman A.K dan Mama Zahro yang telah merawat, membesarkan, mendidik peneliti dari kecil hingga dewasa. Terima kasih atas kasih sayang yang sangat besar, do'a yang tiada henti dan dukungan baik secara moral maupun materil yang diberikan kepada peneliti, tak lupa pesan-pesan yang terus diberikan untuk terus berusaha dan berdo'a meminta pertolongan kepada Allah SWT hingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Saudara-saudariku

Terima kasih kepada Cek Yenni, Ak Alfian, Cek Diana, Cek Titin, dan Cek Astuti atas semangat, do'a, dukungan, serta masukannya kepada peneliti selama ini. Terima kasih juga atas bimbingan dan bantuannya dalam mengarahkan peneliti ke arah yang lebih baik. Semoga selalu diberi kesehatan, kebahagiaan, dan kelancaran dalam menjalani kehidupan dan mewujudkan impian yang ingin dicapai, aamiin.

SANWACANA

bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT serta suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW, atas karunia dan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "***Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Resiliensi Karyawan yang Dimoderasi Perbedaan Gender pada Karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung***" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Peneliti menyadari selama proses penyusunan skripsi ini, peneliti mendapatkan banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, peneliti ucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan Dosen Pembahas 2, terima kasih banyak ibu telah memberikan banyak kritik dan saran serta arahan demi penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing, terima kasih ibu telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing peneliti selama proses penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Luthfi Firdaus, S.E., M.M., selaku Dosen Pembahas 3, terima kasih bapak telah memberikan saran dan masukan demi penyelesaian skripsi ini

6. Bapak Mudji Rachmat Ramelan, S.E., M.B.A., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti selama masa perkuliahan.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, khususnya Dosen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, terima kasih telah memberikan ilmu, dan pembelajaran kepada peneliti selama menempuh pendidikan hingga memperoleh gelar Sarjana ini.
8. Seluruh Staff di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu, baik selama masa perkuliahan maupun masa penyusunan skripsi.
9. PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung dimana tempat peneliti melakukan penelitian dan telah menerima dengan sangat baik sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Teristimewa kedua orangtuaku, Ayah Usman A.K dan Ibu Zahro atas kasih sayang, doa, dan dukungannya baik secara moril maupun materil. Terima kasih atas segalanya sehingga peneliti dapat bersemangat dan termotivasi dalam menyelesaikan pendidikan.
11. Tersayang saudara-saudariku, Yenni, Alfian, Diana, Titin, dan Astuti. Terima kasih telah memberi banyak doa, semangat, dan motivasi kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Tri Meisyah Putri, terima kasih telah menjadi *support system* terbaik dalam segala hal, terutama dalam menyelesaikan segala lika liku skripsi ini. Terima kasih untuk selalu menjadi pendengar yang baik, penenang, dan pemberi solusi dari semua masalah yang peneliti alami, serta menemani peneliti dalam suka maupun duka selama proses penyelesaian skripsi ini.
13. Sahabat-sahabat SMA yang selalu mengajak peneliti nongki, Abi, Calvin, Biran, Robert, dan Aji, terima kasih untuk selalu memberikan motivasi dan semangat kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
14. Sahabat Kaba yang selalu mengajak peneliti bermain *Mobile legend*, Dafit, Ananda, dan Renaldi, terima kasih telah memberikan peneliti keceriaan, kebahagiaan, dan kesenangan. Terima kasih atas semuanya, semoga kita semua sukses di jalan kita masing-masing.

15. Teman-teman seperjuangan selama masa perkuliahan, Ibnu, Anjar, dan Yu Alam, terima kasih, terima kasih telah menemani peneliti selama proses penyusunan skripsi. Terima kasih telah berbagi ilmu, canda tawa, dan semoga kita semua dapat meraih kesuksesan.
16. Teman-teman KKN Pekon Pelita Jaya, Kecamatan Pesisir Selatan, Kabupaten Pesisir Barat, Nyola, Ken, Maulia, Aldila, Christ, dan Dodi. Terima kasih telah menjadi bagian dari proses Kuliah Kerja Nyata selama 40 hari. Terima kasih telah memberikan pengalaman yang berkesan, semoga kita dapat menggapai mimpi masing-masing.
17. Terima kasih kepada diriku sendiri, terima kasih telah bertahan sejauh ini melewati proses yang penuh halangan dan rintangan. Terima kasih telah berhasil melewati proses ini dari awal hingga tahan penyelesaian skripsi ini. Teruslah hidup dan berusaha, semoga dengan apa yang telah dilalui, dapat menciptakan pribadi peneliti yang lebih baik dan apa yang dicita-citakan dapat tercapai.
18. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
19. Almamater tercinta, Universitas Lampung, yang telah mendewasakan peneliti dan memberikan banyak pelajaran berharga.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna, akan tetapi semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi semua yang membacanya. Peneliti juga berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan orang-orang yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Bandar Lampung, 27 Juni 2024

Peneliti,



Muhammad Ilhan Akmal

DAFTAR ISI

SANWACANA.....	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.2 Definisi Sistem Kerja Berkinerja Tinggi	9
2.2.1 Dimensi Sistem Kerja Berkinerja Tinggi	10
2.3 Definisi Resiliensi Karyawan	12
2.3.1 Karakteristik Resiliensi.....	13
2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resiliensi	14
2.3.3 Dimensi Resiliensi Karyawan.....	15
2.4 Peran Perbedaan Gender Sebagai Moderasi	19
2.5 Penelitian Terdahulu	19
2.6 Kerangka Berfikir	22
2.7 Pengembangan Hipotesis.....	23
2.7.1 Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Resiliensi Karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.....	23

2.7.2 Peran Perbedaan Gender dalam Memoderasi Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Resiliensi Karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung	25
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Objek Penelitian	26
3.2 Desain Penelitian	26
3.3 Sumber Data Penelitian	26
3.4 Teknik Pengumpulan Data	27
3.5 Populasi Penelitian	28
3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	28
3.7 Uji Instrumen Penelitian	30
3.8 Metode Analisis Data	31
3.9 Uji Hipotesis	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	34
4.1 Hasil Distribusi Kuesioner.....	34
4.2 Karakteristik Responden	34
4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	36
4.4 Analisis Deskripsi Pernyataan Responden	41
4.5 Hasil Uji Normalitas.....	45
4.6 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana	46
4.7 Hasil Uji T	48
4.8 Pembahasan	49
4.8.1 Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Resiliensi Karyawan	49
4.8.2 Peran Variabel Perbedaan Gender	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	53
5.1 Kesimpulan.....	53
5.2 Saran	53
DAFTAR PUSTAKA	55

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar pelatihan karyawan.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	29
Tabel 3.2 Skala Likert	30
Tabel 4.1 Hasil Distribusi Kuesioner	34
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Perbedaan Gender	35
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	35
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	35
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas	36
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas	38
Tabel 4.7 Hasil Jawaban Responden Variabel (X).....	41
Tabel 4.8 Hasil Jawaban Responden Variabel (Y).....	43
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas.....	45
Tabel 4.10 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Sederhana (i)	46
Tabel 4.11 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Sederhana (ii).....	47
Tabel 4.12 Hasil Uji T (i)	48
Tabel 4.13 Hasil Uji T (ii)	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir	23
------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner	61
Lampiran 2 Hasil Jawaban Responden.....	65
Lampiran 3 Hasil Jawaban Responden.....	71
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas.....	82
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas.....	84
Lampiran 6 Hasil Uji Penelitian	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pandemi *Covid-19* yang terjadi pada tahun 2020 telah menyebabkan guncangan ekonomi dan memiliki dampak yang merata mulai dari tingkat nasional hingga ke ekonomi global (Taufik dan Ayuningtyas, 2020). Konsekuensi dari pandemi ini mencakup perubahan signifikan dalam tatanan kehidupan sosial dan mengakibatkan penurunan kinerja ekonomi di banyak negara, termasuk Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2020). Dampak dari fenomena ini menyebabkan keterbatasan aktivitas para pelaku bisnis setelah diterapkannya beberapa langkah kebijakan pemerintah, seperti penerapan *Work From Home* (WFH), pengurangan jam kerja, dan pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) untuk mengendalikan penyebaran virus *Covid-19* dan mencegah agar tidak semakin meluas dan berlangsung secara berkepanjangan (Mungkasa, 2020). Oleh karena itu, perubahan dalam pola kerja yang dihadapi oleh karyawan memiliki potensi untuk berdampak pada kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Sutrisno, 2009). Perubahan dalam pola kerja ini dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kondisi psikologis karyawan, memengaruhi kemampuan mereka untuk menjalankan tugas dengan optimal, sehat, aman, dan nyaman (Sedarmayanti, 2009). Perubahan dalam operasional bisnis selama masa pandemi *Covid-19* menuntut karyawan perusahaan untuk beradaptasi dengan tingkat kewaspadaan dan perasaan cemas yang berkelanjutan, yang mungkin memiliki dampak negatif pada resiliensi karyawan.

Resiliensi karyawan didefinisikan sebagai kemampuan perilaku, didukung oleh organisasi, yang mencerminkan pemanfaatan sumber daya dan kemampuan untuk terus beradaptasi dalam bekerja (Kuntz *et al*, 2016). Artinya resiliensi karyawan adalah kemampuan utama yang memungkinkan karyawan untuk mengelola dan beradaptasi dengan keadaan yang terus berubah. Tingkat resiliensi yang tinggi pada seorang karyawan akan meningkatkan kemampuannya dalam beradaptasi dengan berbagai ketidakpastian situasi, seperti saat ini. Ini melibatkan sifat tahan banting, sikap optimis, dan keterampilan dalam menyelesaikan masalah (Ayala & Manzano, 2014). Maka dari itu resiliensi karyawan menjadi hal penting bagi perusahaan untuk menghadapi situasi yang berubah. Untuk meningkatkan tingkat resiliensi karyawan, perusahaan perlu melakukan praktik SDM, yaitu sistem kerja berkinerja tinggi.

Sistem kerja berkinerja tinggi akan membantu karyawan dalam berkembang dan meningkatkan resiliensi mereka, seperti yang dikatakan Ghautama (2018) sistem kerja berkinerja tinggi adalah praktik SDM yang dibuat untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan produktivitas karyawan sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif. Praktik ini memiliki beberapa tahapan seperti yang disebutkan Chen *et al* (2016) sistem kerja berkinerja tinggi mencakup prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan yang komprehensif, kompensasi insentif, sistem manajemen kinerja, dan keterlibatan serta pelatihan karyawan yang ekstensif. Berdasarkan penjelasan ini maka dapat dilihat bahwa sistem kerja berkinerja tinggi dapat meningkatkan kemampuan karyawan.

Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi dapat mempengaruhi resiliensi karyawan, koheren seperangkat praktik SDM seperti pengembangan dukungan sosial di tempat kerja, kehidupan kerja praktik keseimbangan, program bantuan karyawan, program pengembangan karyawan, pengaturan kerja yang fleksibel, sistem penghargaan dan tunjangan, pekerjaan sistem kesehatan dan keselamatan, sistem manajemen krisis, dan manajemen keragaman dapat memperkuat resiliensi karyawan (Bardoel *et al*, 2014).

Perusahaan yang telah melakukan sistem kerja berkinerja tinggi salah satunya adalah PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. PDAM Way Rilau merupakan perusahaan milik daerah yang mempunyai tugas melaksanakan, mengelola prasarana dan sarana di bidang penyediaan air bersih dengan tujuan memberikan pelayanan air bersih secara adil dan terus menerus kepada masyarakat, disamping mempunyai fungsi ganda yaitu fungsi *social* dan *profit* dengan penerapan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan. PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung selaku perusahaan telah memberikan pelatihan kepada karyawannya yang dimana hasil dari pelatihan tersebut dapat meningkatkan resiliensi karyawan dalam menghadapi tekanan kerja, sehingga PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat meningkatkan pelayanan pemberian air bersih kepada masyarakat Kota Bandar Lampung. Akan tetapi, pelatihan yang dilakukan tersebut masih terdapat ketidaksetaraan gender dalam pelaksanaannya yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1 Daftar pelatihan karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung

No	Nama	Kegiatan	Waktu	Tempat
1	Efriadi, SE	Pelatihan aplikasi online tagihan terpusat air minum kemhan / TNI	04-06 April 2022	BATAM
2	Sigit Hermanto Wais Alqorni	Pelatihan pengenalan NRW program <i>pass system</i> di CV. Water Foura Internusa	26-28 Juni 2022	BEKASI
3	Apriyansyah Gunawan Saleh Mauren Macan Andreas Stanly K A. Hafid, SE Sutarna Kurniawan Sigit Hernanto Dadan Wardhana Fitri Indri Yani Matakah, ST Mahendra,S.Kom Ramadhan Dwi Pratama Mufidah Aulia Annisa Erwansyah, SH	Pelatihan pengendalian kehilangan air (NRW) pada Perumda air minum Way Rilau Kota Bandar Lampung	15-17 Juni 2022	KANTOR PERUMDA AIR MINUM WAY RILAU

Tabel 1.1 (Lanjutan)

No	Nama	Kegiatan	Waktu	Tempat
	Abduh, SE			
	Wais Alqorni			
	Syahrial			
	Ahmad Waribo Meibawa			
4	Toton Sulistyono, SE	Workshop nasional tata kelola pertanggungjawaban direksi pada BUMD air minum di Lombok	05-07 Juli 2022	LOMBOK, NUSA TENGGARA BARAT

Sumber : Data pelatihan karyawan tetap PDAM Way Rilau tahun 2022

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung masih banyak melibatkan karyawan laki-laki dibandingkan perempuan, artinya yang diprioritaskan dalam pelatihan adalah karyawan laki-laki. Hal ini berkaitan dengan isu perbedaan gender dalam dunia kerja.

Isu perbedaan gender dalam dunia kerja menjadi penting karena adanya perlakuan yang berbeda pada setiap gender yang terjadi dalam dunia kerja, menjadi salah satu faktor terjadinya ketidakadilan yang didapat dari salah satu gender tertentu. Para Perempuan pekerja mengutarakan pengalamannya bahwa terdapat hambatan yang lebih besar yang dialami oleh Perempuan dibandingkan pekerja laki-laki serta kesulitan yang lebih besar dalam memperoleh tugas pembangunan dan peluang untuk mobilitas geografis (Dessler, 2013). Selain itu, pekerja Perempuan juga perlu lebih pro-aktif dibandingkan pekerja laki-laki demi dipertimbangkan pada peran tersebut (Dessler, 2013).

Hambatan tersebut dapat disebut sebagai *glass ceiling* (Laksanti *et al* ,2017). Cahyani (2019) menjelaskan fenomena *glass ceiling* ini dapat dimetaphora sebagai kondisi di mana perempuan yang masih diberikan ruang dalam menaiki tangga kariernya dengan memandang ke atas. Meskipun telah diberi ruang tetapi tangga yang ditempuh perempuan masih tetap diberi hambatan sebuah kaca. Perempuan pada akhirnya hanya mampu menatap ke atas dinding kaca sembari melihat laki-laki yang lebih mampu melangkah lebih tinggi ke tangga puncak karier. Perempuan hanya akan terus dihambat untuk mendapatkan kesempatan dalam

peningkatan karier kerjanya (Cahyani, 2019). Oleh karena itu, pentingnya para pengusaha harus fokus untuk menghilangkan suatu hambatan yang dapat menghalangi kemajuan karir bagi pekerja Perempuan (Dessler, 2013).

Fenomena *glass ceiling* di Indonesia sendiri terdapat di ruang lingkup birokrasi (Septiana, 2023). Birokrasi di Indonesia merupakan organisasi yang menjadikan laki-laki dan perempuan menjadi saling berkompetisi. Munculnya bias gender dalam pemilihan gender sebagai akibat dari mengakarnya budaya patriarki dalam sistem birokrasi di Indonesia. Kemudian birokrasi di Indonesia dibentuk akibat adanya nilai maskulin dalam konstruksi sosialnya. Ketimpangan perempuan di birokrasi dapat dilihat pada perempuan yang memiliki jabatan tinggi. Semakin tinggi jabatan maka semakin minim representasi perempuan di birokrasi seperti pada jabatan eselon I dan II (Cahyani, 2019).

Penambahan perbedaan gender sebagai variabel moderasi antara sistem kerja berkinerja tinggi dan resiliensi karyawan dapat bermanfaat untuk beberapa alasan. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi dan hasil kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, dan gender adalah salah satunya (Hanu *et al*, 2023). Studi lain pada perawat di rumah sakit umum di Cina mengungkapkan bahwa resiliensi di tempat kerja secara parsial memediasi pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi dalam mengembangkan diri di tempat kerja, dan hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi dan resiliensi di tempat kerja ditemukan signifikan (Yun *et al*, 2022).

Kesenjangan penelitian dalam mempelajari pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan, dengan perbedaan gender sebagai variabel moderasi, terletak pada terbatasnya jumlah penelitian yang mengeksplorasi hubungan ini. Meskipun beberapa penelitian telah menyelidiki hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi dan resiliensi karyawan (Hanu *et al*, 2023). Namun, belum ada yang secara khusus meneliti peran moderasi gender dalam konteks ini. Oleh karena itu, mempertimbangkan perbedaan gender sebagai variabel moderasi

memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana sistem kerja berkinerja tinggi memengaruhi resiliensi karyawan secara berbeda untuk laki-laki dan Perempuan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antara praktik-praktik SDM, resiliensi, dan perbedaan gender dalam dunia kerja.

Penelitian sebelumnya telah menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk mengembangkan studi ini dengan menambahkan variabel moderasi perbedaan gender pada variabel resiliensi karyawan (Cooke *et al*, 2019). Untuk melihat tingkat resiliensi tertentu berdasarkan perbedaan gender yang dipengaruhi oleh sistem kerja berkinerja tinggi, maka peneliti mencoba mengangkatnya kedalam penulisan skripsi dengan judul “pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan yang dimoderasi perbedaan gender pada karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung”.

1.2 Rumusan Masalah

Situasi yang berat seperti Pandemi *Covid-19* yang terjadi pada tahun 2020 mengakibatkan guncangan ekonomi dan memberikan dampak merata pada perekonomian nasional hingga global (Taufik dan Ayuningtyas, 2020). Untuk menghadapi situasi yang berat ini, perusahaan perlu meningkatkan resiliensi karyawan. Resiliensi karyawan adalah kemampuan karyawan beradaptasi dengan keadaan yang terus berubah di situasi apapun (Kuntz *et al*, 2016). Sistem kerja berkinerja tinggi dapat mempengaruhi resiliensi karyawan. Seperti yang dikatakan Bardoel *et al* (2014) koheren seperangkat praktik SDM seperti pengembangan dukungan sosial di tempat kerja, kehidupan kerja, praktik keseimbangan, program bantuan karyawan, program pengembangan karyawan, sistem penghargaan dan tunjangan, sistem kesehatan dan keselamatan, sistem manajemen krisis, dan manajemen keragaman dapat memperkuat resiliensi karyawan.

PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung selaku perusahaan telah melakukan pelatihan kepada karyawannya dengan harapan dapat meningkatkan resiliensi karyawannya. Akan tetapi, dalam pelatihan terdapat ketidaksetaraan gender dimana lebih banyak karyawan laki-laki daripada Perempuan yang mendapat pelatihan. Hal ini sejalan dengan isu perbedaan gender dalam dunia kerja dimana karyawan Perempuan merasa memiliki hambatan karir yang lebih besar dibandingkan karyawan laki-laki (Dessler, 2013). Maka pertanyaan penelitian dirumuskan ke dalam rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh terhadap resiliensi karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung?
2. Apakah perbedaan gender memoderasi pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.
2. Mengetahui peran perbedaan gender dalam memoderasi pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama teori yang berkaitan dengan sistem kerja berkinerja tinggi dan resiliensi karyawan.

2. Manfaat Bagi Peneliti

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk menambah pemahaman mengenai pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan yang dimoderasi perbedaan gender dan dapat menerapkan ilmu yang telah didapat di bangku perkuliahan serta membuat skripsi sebagai tugas akhir.

3. Manfaat Bagi Perusahaan

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memperhatikan dan melihat resiliensi karyawan yang berbeda gender, serta diharapkan dapat menjadi acuan perusahaan dalam menangani masalah yang timbul akibat rendahnya tingkat resiliensi karyawan mereka dengan menerapkan sistem kerja berkinerja tinggi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori digunakan untuk membantu peneliti menganalisis data yang didapatkan di lapangan dengan menggunakan teori-teori yang telah ada pada penelitian sebelumnya. Dengan adanya teori yang didapat, peneliti mendapatkan pengetahuan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini teori yang dijelaskan adalah teori mengenai sistem kerja berkinerja tinggi, resiliensi karyawan, dan perbedaan gender.

2.2 Definisi Sistem Kerja Berkinerja Tinggi

Conway *et al* (2011) menjelaskan sistem kerja berkinerja tinggi merupakan sistem praktik SDM yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan kinerja karyawan. Selanjutnya Takeuchi *et al* (2007) menjelaskan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi adalah 'paket' praktik SDM yang berbeda namun saling melengkapi yang mencakup penugasan pekerjaan yang fleksibel, seleksi yang ketat proses, pelatihan dan pengembangan ekstensif, pengembangan dan berbasis prestasi penilaian kinerja, kompensasi kompetitif dan manfaat yang luas.

Jiang *et al* (2012) mengatakan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi merujuk pada serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang secara luas didefinisikan, termasuk pembayaran berbasis kinerja, berbagai program komunikasi karyawan, pelatihan, dan kerja berbasis tim. Ini sejalan dengan Ketchen *et al* (2006) yang menyatakan ketika digunakan secara bersamaan, sistem kerja berkinerja tinggi dikatakan saling memperkuat dan mampu menghasilkan

kinerja organisasi yang superior. Peneliti dapat menyimpulkan berdasarkan definisi di atas bahwa sistem kerja berkinerja tinggi merupakan praktik SDM yang dibuat untuk meningkatkan keterampilan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan.

2.2.1 Dimensi Sistem Kerja Berkinerja Tinggi

Cooke *et al* (2019) menjelaskan sistem kerja berkinerja tinggi diukur menggunakan skala multidimensi yang diadaptasi dari ukuran yang sebelumnya telah divalidasi oleh (Sun *et al*, 2007), (Takeuchi *et al*, 2007), (Prieto dan Santana, 2012), (Bae dan Lawler, 2000). Pengukuran ini mencakup praktik-praktik kunci yang dibahas dalam tinjauan literatur sebagai representasi dari sistem ini. Secara khusus, pengukuran ini terdiri dari 16 item yang mencakup empat dimensi sebagai berikut:

a) Penghargaan

Subsistem "penilaian dan penghargaan" berfokus pada bagaimana perusahaan berusaha memotivasi partisipasi, kontribusi, dan retensi karyawan. Subsistem ini terdiri dari evaluasi dan penghargaan finansial dan nonfinansial (Bamberger & Meshoulam, 2000 dalam Sun *et al*, 2007).

b) Pelatihan dan pengembangan

Penelitian menyetujui tentang ketercocokan program pelatihan berkelanjutan, pelatihan menyeluruh, program pelatihan tipe lintas fungsional, dan penyampaian kemampuan baik yang bersifat umum maupun spesifik. peningkatan kemampuan secara utama terkait dengan praktik perekrutan dan pelatihan yang berfokus pada peningkatan pengetahuan kolektif dan tingkat kemampuan dari tenaga kerja. Praktik sumber daya manusia ini meningkatkan kemampuan kognitif bersama karyawan untuk memahami dan menginternalisasi pengetahuan dengan membantu mereka merasa lebih yakin terhadap kemampuan mereka sendiri dan kemampuan orang lain (Kase *et al*, 2009 dalam Prieto dan santana, 2012).

c) Penilaian kinerja

Praktik SDM dalam domain meningkatkan motivasi harus menyediakan sistem kompensasi yang mencakup pembayaran insentif dan kriteria serta proses penilaian kinerja yang memotivasi karyawan untuk bekerja menuju peran tertentu. Di satu sisi, praktik SDM yang melibatkan karyawan secara intensif dapat berkontribusi untuk menciptakan rasa kesetaraan prosedural dengan menentukan imbalan berdasarkan hasil evaluasi karyawan. Ketika keputusan tentang imbalan karyawan didasarkan pada hasil kerja, karyawan menganggapnya memadai. Secara bersamaan, kriteria dan proses penilaian kinerja yang bersifat pengembangan daripada evaluatif mungkin memiliki efek positif pada motivasi karyawan, karena ini berarti umpan balik positif dan pengakuan. Sistem penilaian kinerja dan kompensasi berdasarkan prestasi telah menjadi hampir sinonim dengan gagasan keadilan di dalam organisasi, yang berkontribusi pada motivasi karyawan (Prieto dan Santana, 2012).

d) Partisipasi karyawan

Partisipasi dan pemberdayaan karyawan dapat memengaruhi persepsi karyawan mengenai sejauh mana perusahaan peduli terhadap kesejahteraan tenagakerjanya, yang mendorong mereka untuk memberikan respon positif dengan mengembangkan hubungan positif dan memberikan usaha yang lebih dari yang diharapkan (Subramony, 2009). Lagi pula, praktik-praktik seperti kerjasama tim dan komunikasi terbuka di dalam perusahaan memberikan jalan untuk meningkatkan tingkat kerjasama, kepercayaan, dan pemahaman bersama di antara karyawan (Prieto dan Santana, 2012).

Peneliti mengukur sistem kerja berkinerja tinggi menggunakan skala multidimensi yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya (Cooke *et al*, 2019). Skala multidimensi ini divalidasi oleh (Sun *et al*, 2007), (Takeuchi *et al*, 2007), (Prieto dan Santana, 2012), dan (Bae dan Lawler, 2000). Empat dimensi yang

digunakan peneliti untuk mengukur sistem kerja berkinerja tinggi yaitu penghargaan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan partisipasi karyawan (cooke *et al*, 2019).

2.3 Definisi Resiliensi Karyawan

Kuntz *et al* (2016) mendefinisikan resiliensi karyawan sebagai kemampuan perilaku, didukung oleh organisasi, yang mencerminkan pemanfaatan sumber daya dan kemampuan untuk terus beradaptasi pada bekerja. Adapun melalui Prespektif psikologi positif Moenkemeyer, Hoegl, dan Weiss (2012) mengatakan Prespektif psikologi positif memperlakukan resiliensi sebagai salah satu dari empat konstruk positif utama dari modal psikologis (*PsyCap*) (kemanjuran diri, harapan, optimisme, dan ketahanan) yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola secara efektif untuk peningkatan kinerja. Luthans (2002) mengatakan perspektif ini mengandaikan kelenturan ketahanan (misalnya melalui pelatihan dan pengembangan), yang dapat dikembangkan dan dimobilisasi untuk hasil individu dan organisasi yang positif.

Cooper *et al* (2014) menjelaskan dalam konteks lingkungan perusahaan, resiliensi dapat didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk pulih dari kemunduran dengan tetap efektif dalam menghadapi berbagai tuntutan yang berat dan keadaan sulit, serta tumbuh lebih kuat selama prosesnya. Sejalan dengan ini, menyatakan bahwa keberadaan tenaga kerja yang tangguh akan mampu merespon secara positif dan kompeten dalam menghadapi kesulitan, yang sangat penting untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi dan kemakmuran di masa depan (Wang *et al*, 2014). pendapat Athota *et al* (2020) juga menyoroti bahwa faktor resiliensi dapat berperan sebagai kunci, karena interaksi masyarakat secara global telah berkontribusi pada peningkatan aktivitas kerja yang signifikan, menuntut individu untuk menjadi lebih tangguh.

Peneliti dapat menyimpulkan berdasarkan definisi di atas bahwa resiliensi karyawan merupakan kemampuan individu untuk beradaptasi saat bekerja, dimana individu memiliki kemanjuran diri, harapan, optimisme, dan ketahanan yang dapat diukur dan dikembangkan untuk meningkatkan kinerja mereka.

2.3.1 Karakteristik Resiliensi

Wagnild dalam Saifuddin (2018) menjelaskan terdapat lima karakteristik dasar dalam resiliensi, yaitu *perseverance*, *equanimity*, *meaningfulness*, *self-reliance*, dan *existential aloneness*.

- a) *Perseverance* atau tindakan yang menunjukkan keteguhan hati dalam menghadapi kesulitan atau situasi yang bisa membuat putus asa, mencakup sikap tekad untuk terus berjuang demi membangun kembali kehidupan. *Perseverance* mencerminkan kemampuan untuk terus melangkah maju meskipun dihadapkan pada rintangan atau kemunduran.
- b) *Equanimity* Keseimbangan batin merujuk pada pandangan hidup dan pengalaman yang seimbang, mampu belajar dari pengalaman masa lalu, dan dapat menerima hal baru di masa depan. Kemampuan ini memungkinkan individu untuk merespons secara bijaksana terhadap tantangan yang dihadapi. Seseorang mampu meluaskan perspektifnya sehingga lebih fokus pada aspek positif daripada negatif dalam situasi sulit. Individu yang memiliki ketahanan terlihat sebagai individu yang optimis karena mampu mempertahankan harapan bahkan dalam kondisi sulit.
- c) *Meaningfulness* atau kebermaknaan adalah pemahaman bahwa kehidupan memiliki suatu tujuan yang memerlukan upaya dan dedikasi untuk mencapainya.
- d) *Self-reliance* atau kepercayaan diri, Seseorang yang memiliki keyakinan pada diri sendiri dapat mengidentifikasi dan mempercayai kekuatan serta

kemampuan pribadinya. Mereka mampu menggunakan prestasi masa lalu sebagai dukungan dan mungkin sebagai panduan untuk tindakan mereka di masa yang akan datang. Selain itu, mereka sadar akan keterbatasan yang dimiliki.

- e) *existential aloneness* yaitu kesadaran akan keunikan setiap individu juga mencakup pemahaman bahwa sebagian pengalaman dapat dibagikan dengan orang lain, tetapi pada sisi lain, ada pengalaman yang harus dihadapi sendiri.

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa resiliensi terdiri dari lima elemen inti yaitu, keteguhan hati, keseimbangan batin, kebermaknaan, kepercayaan diri, dan kesadaran akan keunikan individu. Kelima karakteristik ini bekerja bersama untuk membantu seseorang menghadapi dan mengatasi kesulitan, serta untuk mempertahankan motivasi dan harapan dalam situasi yang berat.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resiliensi

Grotberg dalam Hawabi (2011) mengemukakan faktor-faktor resiliensi yang diidentifikasi berdasarkan berbagai sumber. Terdapat tiga istilah yang diungkapkan yaitu :

- a) *I am* merupakan kekuatan yang timbul dari dalam diri individu, melibatkan aspek-aspek seperti perasaan, perilaku, dan keyakinan yang ada dalam dirinya. Faktor *I am* terdiri dari empat bagian yaitu bangga pada diri sendiri, perasaan dicintai, mencintai dan empatik, serta mandiri dan bertanggung jawab.
- b) *I have* merupakan dukungan dan sumbangan eksternal yang meningkatkan resiliensi. Sumber-sumber ini mencakup dorongan untuk mencapai kemandirian, baik untuk individu yang mandiri maupun yang masih bergantung pada keluarga, dengan konsisten mendapatkan layanan dari berbagai instansi seperti rumah sakit, dokter, atau pelayanan serupa.

- c) *I can* merupakan kompetensi sosial dan interpersonal seseorang. Faktor ini memiliki empat bagian, bagian tersebut yaitu mengelola beragam perasaan dan rangsangan, mencari hubungan yang dapat dipercaya, keterampilan berkomunikasi, dan kemampuan pemecahan masalah.

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi resiliensi yaitu *I am* digunakan untuk kekuatan dalam diri pribadi individu, *I have* digunakan untuk dukungan eksternal dan sumber-sumbernya dan yang terakhir *I can* digunakan untuk kemampuan interpersonal.

2.3.3 Dimensi Resiliensi Karyawan

Wang *et al* (2014) menggunakan skala multidimensi yang mencakup sembilan dimensi. Wang *et al* (2014) mengadopsi tujuh dimensi dari kuesioner penilaian resiliensi (Mowbray, *nd*) yaitu visi, determinasi, interaksi, relasi, penyelesaian masalah, pengorganisasian, dan kepercayaan diri serta dua dimensi yaitu fleksibilitas dan adaptifitas, dan proaktif (Russell dan Russell, 2006).

a) Visi

Biasanya, orang yang tangguh akan memiliki gagasan yang jelas tentang apa yang mereka coba capai dalam hidup mereka, dan mereka biasanya sudah mencatatnya di suatu tempat. Mereka cenderung meninjau visi tersebut dari waktu ke waktu, terutama ketika peristiwa-peristiwa mencoba untuk mengalihkan upaya dari pencapaian visi tersebut. Visi itu sendiri mungkin tidak selalu jelas; seharusnya tidak dibatasi oleh waktu, tetapi sebaiknya dapat dicapai (Mowbray, *nd* dalam Wang *et al*, 2014).

b) Determinasi

Orang yang tangguh dengan tingkat determinasi tinggi memiliki kemampuan untuk mencapai hal-hal yang biasanya tidak dapat dilakukan oleh mereka yang memiliki determinasi rendah. Determinasi pada

dasarnya bersifat mandiri, meskipun dapat dipicu oleh reaksi terhadap suatu peristiwa, dan memerlukan fokus yang *considerable* pada tujuan, tugas, atau visi. Orang dengan tingkat determinasi tinggi juga memiliki tingkat kesadaran diri yang tinggi - mengenal diri dengan baik; advokasi diri yang tinggi - mampu menyatakan keinginan dengan efektif; dan efikasi diri yang tinggi - keyakinan untuk dapat mencapai hampir segalanya (Mowbray, *nd* dalam Wang *et al*, 2014).

c) Interaksi

Interaksi berkaitan dengan bagaimana kita berperilaku terhadap orang lain. Satu-satunya orang yang dapat kita kendalikan adalah diri kita sendiri. Namun, untuk bertahan hidup dan mencapai apa yang perlu kita capai, kita perlu mengendalikan reaksi orang lain terhadap perilaku kita terhadap mereka sehingga mereka, pada gilirannya, membantu kita. Ini dikenal sebagai saling menguntungkan (*reciprocity*). Untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, kita perlu memahami segala sesuatu yang terjadi dalam interaksi, hampir seperti membaca pikiran orang lain agar kita dapat menyesuaikan perilaku kita untuk merespons bagaimana kita berpikir orang lain merespons terhadap kita. Kita perlu menjelajahi dan merespons kepentingan diri orang lain. Kepentingan diri adalah motivator utama kita, dan dengan memenuhi kepentingan diri orang lain, mereka pada gilirannya akan memberikan balasan dan memenuhi kepentingan diri kita. Jika kita mengelola semua ini, kita berada dalam kendali, dan dengan berada dalam kendali, kita membangun ketangguhan diri (Mowbray, *nd* dalam Wang *et al*, 2014).

d) Relasi

Orang yang tangguh memiliki hubungan yang memberikan dukungan dan penguatan yang sesuai pada saat diperlukan. Mereka yang tangguh tidak pernah menghakimi orang lain; mereka memberikan diri mereka sepenuhnya dalam setiap hubungan dan memanen manfaat dari persahabatan (Mowbray, *nd* dalam Wang *et al*, 2014).

e) Penyelesaian masalah

Orang yang tangguh senang memecahkan masalah dan menghadapi tantangan, asalkan mereka dapat menyelesaikan masalah dan berhasil mengatasi tantangan. Mereka yang ahli dalam memecahkan masalah lebih cenderung menyambut tantangan dibandingkan dengan mereka yang tidak menyukai masalah dan tidak memiliki bakat dalam memecahkan teka-teki dan tantangan. Para pemecah masalah juga senang menyelidiki penyebab suatu masalah sebagai cara untuk mencari solusi (Mowbray, *nd* dalam Wang *et al*, 2014).

f) Pengorganisasian

Orang yang terorganisir dengan baik mampu mengatasi kekacauan kehidupan sehari-hari lebih baik daripada mereka yang tidak memperhatikan untuk mengatur diri, lebih suka mengandalkan ingatan dan keberuntungan. Menjadi terorganisir memungkinkan individu untuk mengetahui di mana mereka berada jika harinya terganggu oleh peristiwa tak terduga. Orang yang terorganisir merencanakan minggu dan harinya dengan cara yang memastikan mereka mulai bekerja segera, dan memberikan penghargaan atas penyelesaian tugas yang kurang menyenangkan dengan menyelesaikan tugas yang menyenangkan selanjutnya. Orang yang tangguh tahu di mana mereka berada, dan dapat mengendalikan lingkungan kerja mereka melalui perencanaan dan implementasi yang cermat (Mowbray, *nd* dalam Wang *et al*, 2014).

g) Kepercayaan diri

Kepercayaan diri jelas terlihat pada orang yang tangguh. Mereka perlu memastikan bahwa kepercayaan diri tidak berubah menjadi arogansi karena hal ini tidak akan efektif dalam berinteraksi dengan orang lain. Di sisi lain, kepercayaan diri memperkuat kesuksesan mereka dengan orang lain dan memberikan kontribusi signifikan terhadap ketangguhan mereka (Mowbray, *nd* dalam Wang *et al*, 2014).

h) Fleksibilitas dan adaptifitas

Orang-orang yang paling tangguh adalah mereka yang sangat sadar dan peka terhadap perubahan yang terjadi di dunia sekitar mereka. Dengan bantuan kesadaran ini, mereka mampu beralih gigi dan arah jika diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan realitas baru sambil tetap setia pada tujuan/visi hidup mereka. Orang yang tangguh beradaptasi dengan lingkungan sebagai mekanisme survival tetapi juga sebagai kendaraan untuk memungkinkan mereka melanjutkan pengejaran tujuan pribadi mereka (Russell dan Russell, 2006 dalam Wang *et al*, 2014).

i) Proaktif

Orang yang tangguh, bukan hanya merespons perubahan, secara aktif terlibat dengannya. Mereka cenderung memiliki *locus of control* internal di mana mereka percaya bahwa mereka memiliki kapasitas dan tanggung jawab untuk menentukan nasib mereka sendiri dibandingkan dengan merasa tidak berdaya dalam situasi tertentu. Orang yang tangguh, sebagai hasilnya, fokus pada memperluas pengaruh mereka atas perubahan melalui perilaku dan tindakan yang tegas. Proaktif ini memungkinkan mereka mempertahankan efikasi diri mereka di hadapan setiap perubahan bahkan yang traumatis (Russell dan Russell, 2006 dalam Wang *et al*, 2014).

Peneliti menggunakan skala multidimensi dimana terdapat sembilan dimensi untuk mengukur resiliensi karyawan yang berfokus pada fleksibilitas, keterampilan pemecahan masalah, dan keterampilan antarpribadi atau hubungan sosial sebagai dimensi inti. Secara spesifik dimensi yang digunakan untuk resiliensi karyawan yaitu visi, determinasi, interaksi, relasi, penyelesaian masalah, pengorganisasian, kepercayaan diri, fleksibilitas dan adaptifitas, dan proaktif (Wang *et al*, 2014).

2.4 Peran Perbedaan Gender Sebagai Moderasi

Penelitian terdahulu menemukan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi secara signifikan terkait dengan resiliensi perawat di tempat kerja (Yun *et al*, 2022). Studi lain menunjukkan bahwa keragaman gender di tingkat manajemen menengah berimplikasi pada peningkatan HPWS dan kinerja organisasi (Joo *et al*, 2023). Meskipun penelitian-penelitian ini memberikan wawasan tentang hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi, perbedaan gender, dan resiliensi karyawan, penelitian-penelitian ini tidak secara langsung membahas bagaimana gender yang berbeda memoderasi pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan. Oleh karena itu, perlu penelitian lebih lanjut yang secara khusus berfokus pada efek moderasi perbedaan gender pada pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan diperlukan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang topik ini.

Pengertian gender sendiri adalah perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam peran, fungsi, hak, tanggung jawab, dan perilaku yang dibentuk oleh tata nilai sosial, budaya dan adat istiadat dari kelompok masyarakat yang dapat berubah menurut waktu serta kondisi setempat (Puspitawati, 2013). Dengan perbedaan gender yang telah dijelaskan tadi, maka perbedaan ini akan menentukan tingkat resiliensi tertentu dan reaksi karyawan terhadap praktik sistem kerja berkinerja tinggi berdasarkan gender mereka.

Peneliti sebelumnya telah memberi saran untuk memeriksa kemungkinan perbedaan gender sebagai variabel moderator dalam tingkat resiliensi karyawan dan reaksi mereka untuk praktik sistem kerja berkinerja tinggi tertentu (Cooke *et al*, 2019).

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai acuan empiris dalam sebuah penelitian. Berikut ini akan disajikan mengenai beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1	Cooke <i>et al</i> (2019)	Mapping the relationships between high performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China	<p>Independen (high performance work system)</p> <p>Dependen (employee engagement)</p> <p>Mediasi (employee resilience)</p>	Praktik HRM memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan ketahanan terutama melalui pengembangan keterampilan karyawan. kualitas pribadi seperti ketahanan, karyawan dapat menjadi lebih terlibat karena mereka memiliki kemampuan lebih besar untuk mengontrol lingkungan kerja mereka. menemukan dukungan kuat untuk penggunaan sistem kerja berkinerja tinggi sebagai sumber daya pekerjaan dan ketahanan sebagai sumber daya individu
2	Zaman A <i>et al</i> (2020)	The impact of high performance work system on the employees' performance : mediating role of employees' resilience	<p>Independen (high performance work system)</p> <p>Dependen (employees' performance)</p> <p>Mediasi (employee resilience)</p>	Hubungan di antara variabel penelitian seperti sistem kerja berkinerja tinggi, kinerja karyawan, dan ketahanan karyawan. Hasil studi mengkonfirmasi adanya hubungan yang signifikan dan positif di antara sistem kerja berkinerja tinggi, kinerja karyawan, dan ketahanan karyawan.

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama/Tahun	Judul	Variabel	Hasil
3	Nadeem <i>et al</i> (2019)	Influence of high performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience	Independen (high performance work system) Dependen ₁ (employee service performance) Dependen ₂ (organizational citizenship behavior) Mediasi (resilience)	Studi ini menyimpulkan bahwa HPWS adalah salah satu kontributor utama terhadap kinerja layanan, ketahanan, dan OCB (Organizational Citizenship Behavior) dari industri jasa di Pakistan. HPWS menciptakan lingkungan di mana karyawan merasakan tingkat ketahanan yang tinggi.
4	Buwendri (2021)	High-performance work practices and employee resilience in new zealand's public services: a conditional indirect effect model of leadership styles	Independen (HIWP) Dependen (Employee) Mediasi ₁ (Laissez – faire Leadership Styles) Mediasi ₂ (Constructive Leadership Styles)	Temuan utama dari penelitian ini adalah bahwa HIWP berhubungan positif dengan ketahanan karyawan dan gaya kepemimpinan memediasi hubungan tersebut.
5	Hanu <i>et al</i> (2023)	From high-performance work systems and resilience to employee well-being during crises: exploring the moderating role of employee ambidexterity.	Independen ₁ (HPWS) Independen ₂ (employee resilience) Dependen ₁ (Organisational resilience) Dependen ₂ (Employee well being) Moderasi (Exploitation ambidexterity)	Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi meningkatkan hubungan antara ketahanan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peran ambideksiteritas eksploitasi sangat penting dalam memperkuat hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi, ketahanan.

Sumber : Penelitian terdahulu

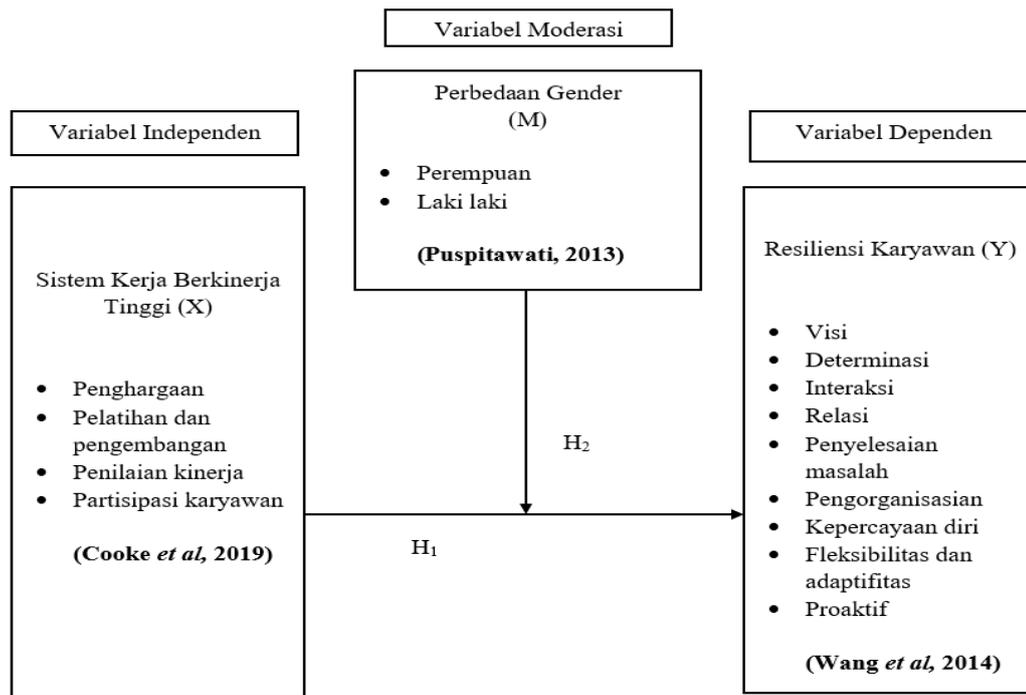
Tabel 2.1 menunjukkan hasil dari penelitian sebelumnya yang sejenis dan mirip dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti saat ini. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini terdapat pada variabel moderasi dimana belum ada variabel perbedaan gender pada penelitian sebelumnya, dimana penelitian saat ini menggunakan variabel perbedaan gender sebagai moderasi pada pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan. Perbedaan berikutnya terdapat pada objek penelitian dimana objek penelitian saat ini dilakukan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.

2.6 Kerangka Berfikir

Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan ataupun pegawai dalam perusahaan merupakan aset yang paling penting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan dan resiliensi yang tinggi serta memperhatikan beban yang diterima karyawan di perusahaan.

Praktik sistem kerja berkinerja tinggi yang digunakan untuk meningkatkan resiliensi karyawan di suatu perusahaan sangat penting dilakukan. Namun, apakah dengan praktik tersebut karyawan dapat mampu meningkatkan resiliensi mereka dan apakah gender tertentu dapat memperkuat pengaruhnya. Maka penelitian ini mengajukan model sebagai berikut, untuk variabel independen (X) yaitu sistem kerja berkinerja tinggi, dependen (Y) yaitu resiliensi karyawan, dan moderasi (M) yaitu perbedaan gender.

Kerangka berfikir adalah suatu rancangan yang dituangkan dalam bentuk grafis sebagai dasar berfikir yang akan membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian. Maka peneliti membuat grafis kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

2.7 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban terhadap rumusan masalah yang baru didasarkan pada teori dan didukung oleh penelitian yang relevan, tetapi belum ada pembuktian secara empiris (Sugiyono, 2017). Artinya, hipotesis merupakan dugaan sementara berdasarkan hasil teori dan penelitian sebelumnya yang harus diuji kebenarannya. Berdasarkan penjelasan ini peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

2.7.1 Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Resiliensi Karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung

Sistem kerja berkinerja tinggi dapat berdampak pada resiliensi karyawan yang pada gilirannya memengaruhi berbagai hasil seperti kelelahan kerja, kinerja layanan, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan kesejahteraan karyawan. Beberapa penelitian telah menemukan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi secara positif terkait dengan resiliensi karyawan dan bahwa resiliensi di tempat kerja secara parsial memediasi hubungan antara resiliensi dan hasil lainnya. Ketangguhan semakin diakui sebagai

komponen kunci dari tim yang berkinerja tinggi, karena membantu karyawan mengatasi tantangan dan bangkit kembali dari situasi sulit, yang mengarah pada peningkatan produktivitas, keterlibatan, dan kemampuan beradaptasi. Hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi, resiliensi, dan hasil kerja karyawan telah dipelajari di berbagai sektor, termasuk perawatan kesehatan dan manufaktur farmasi. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa membina resiliensi melalui sistem kerja berkinerja tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan karyawan, terutama selama krisis (Nadeem *et al*, 2019).

Hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa hubungan positif antara sistem kerja berkinerja tinggi dan resiliensi karyawan seperti yang didukung oleh (Wang *et al*, 2014 dan Bardoel *et al*, 2014) yang berpendapat bahwa praktik sistem kerja berkinerja tinggi mempunyai potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan resiliensi terutama melalui pengembangan keterampilan dan sistem dukungan formal karyawan.

Peneliti dapat menyatakan bahwa ada hubungan positif antara sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan dari penjelasan hasil penelitian sebelumnya. Berdasarkan penjelasan di atas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Resiliensi Karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung

2.7.2 Peran Perbedaan Gender dalam Memoderasi Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Resiliensi Karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung

Studi penelitian menemukan bahwa gender dapat memoderasi hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi dan resiliensi karyawan. Sebagai contoh, sebuah penelitian yang dilakukan di industri perbankan Tiongkok menemukan bahwa hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi dan resiliensi karyawan lebih kuat untuk karyawan Perempuan dibandingkan dengan karyawan laki-laki (Cooke *et al*, 2019). Studi ini juga menemukan bahwa gender memoderasi hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi dan kesejahteraan karyawan selama krisis, dengan karyawan perempuan lebih diuntungkan oleh sistem ini daripada karyawan laki-laki (Cooke *et al*, 2019).

Penelitian sebelumnya menyarankan untuk meneliti kemungkinan perbedaan gender sebagai moderator dalam tingkat ketahanan karyawan dan reaksi mereka terhadap praktik kerja berkinerja tinggi yang spesifik (Cooke *et al*, 2019).

Peneliti dapat mengatakan bahwa perbedaan gender dapat mempengaruhi resiliensi karyawan dari penjelasan dan hasil penelitian sebelumnya. Berdasarkan penjelasan di atas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Perbedaan Gender Memoderasi Pengaruh Positif dan Signifikan Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Resiliensi Karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa objek penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan penjelasan tersebut maka objek penelitian dalam penelitian adalah karyawan tetap PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.

3.2 Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah metode penelitian kausal. Menurut Sugiyono (2019) penelitian kausal adalah penelitian yang bersifat sebab akibat dimana terdapat variabel independen dan variabel dependen dimana peneliti akan melihat pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan yang dimoderasi perbedaan gender.

3.3 Sumber Data Penelitian

3.3.1 Sumber data primer menurut Sugiyono (2019) merupakan data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan langsung dari sumber dan objek yang diteliti. Artinya peneliti memperoleh data primer melalui pengamatan secara langsung pada perusahaan, baik melalui observasi, pembagian kuesioner, dan wawancara kepada karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.

3.3.2 Sumber data sekunder menurut Sugiyono (2019) merupakan data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder adalah jenis data yang tidak peneliti kumpulkan secara langsung. Contohnya seperti karya ilmiah, dokumen perusahaan, atau dokumen pemerintah. Intinya, data ini berisi informasi yang telah dikumpulkan dan disusun oleh pihak lain sebelumnya.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2019) menjelaskan teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Terdapat beberapa metode dalam pengumpulan data untuk penelitian, berikut ini adalah dua cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan peneliti, yaitu:

3.4.1 Studi kepustakaan merupakan kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur literatur, serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber penelitian.

3.4.2 Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Menurut Sugiyono (2019), kuesioner cocok digunakan jika jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data responden mengenai resiliensi karyawan, sistem kerja berkinerja tinggi, dan perbedaan gender. Penyebaran kuesioner dilakukan pada karyawan tetap PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. Kuesioner ini terdiri dari beberapa pernyataan untuk setiap variabel yang akan diteliti. Variabel resiliensi karyawan terdiri dari 36 poin pernyataan yang dikutip dari skala multi dimensi oleh Wang *et al* (2014). Variabel sistem kerja berkinerja tinggi terdiri dari 16 poin pernyataan yang dikutip dari skala multi

dimensi oleh cooke *et al* (2019). Variabel perbedaan gender merupakan variabel nominal yang hanya membedakan antara responden laki-laki dan perempuan.

3.5 Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Pada penelitian ini populasi yang diambil oleh peneliti adalah seluruh karyawan tetap PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung yang saat ini berjumlah 216 orang (sumber data karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung per januari 2023).

3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini terbagi menjadi tiga jenis, yaitu variabel bebas (independen), variabel terikat (dependen), dan variabel moderasi (moderator). Berikut merupakan definisi dari variabel tersebut :

- 3.6.1 Variabel independen yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel independen penelitian ini adalah sistem kerja berkinerja tinggi (X).
- 3.6.2 Variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen penelitian ini adalah resiliensi karyawan (Y).
- 3.6.3 Variabel moderasi yaitu variabel yang memengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dan dependen. Variabel moderasi penelitian ini adalah perbedaan gender (M).

Tabel definisi operasional penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	skala
1	Sistem kerja berkinerja tinggi (X)	Sistem kerja berkinerja tinggi adalah sistem praktik SDM yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan kinerja karyawan. (Cooke <i>et al</i> , 2019)	1. Penghargaan 2. Pelatihan dan pengembangan 3. Penilaian kinerja 4. Partisipasi karyawan (Cooke <i>et al</i> , 2019)	Likert atau interval
2	Resiliensi karyawan (Y)	Kata "resilience" berasal dari "resile," yang dalam bahasa Prancis dan Latin aslinya berarti "melompat kembali atau mundur." Akar ini diterjemahkan ke dalam konsep modern dari resiliensi sebagai kemampuan individu untuk pulih dari atau beradaptasi dengan ketidakberuntungan atau perubahan. Dalam konteks ini, resiliensi juga merupakan kemampuan individu yang terpapar pada kesulitan atau stres untuk pulih kembali. (Wang <i>et al</i> , 2014)	1. Visi 2. Determinasi 3. Interaksi 4. Relasi 5. Penyelesaian masalah 6. Pengorganisasian 7. Kepercayaan Diri 8. Fleksibilitas dan Adaptifitas 9. Proaktif (Wang <i>et al</i> , 2014)	Likert atau interval
3	Perbedaan Gender (M)	Gender adalah perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam peran, fungsi, hak, tanggung jawab, dan perilaku yang dibentuk oleh tata nilai sosial, budaya dan adat istiadat dari kelompok masyarakat yang dapat berubah menurut waktu serta kondisi setempat. (Puspitawati, 2013)	1. laki-laki 2. Perempuan (Puspitawati, 2013)	Likert atau interval

Teknik skala likert adalah teknik yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang diukur menjadi sub variable, kemudian dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur, yang kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk penyusunan item instrument yang dapat berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif menjadi sangat negatif. Berikut tabel skala likert:

Tabel 3.2 Skala Likert

No	Jawaban	Kode	Bobot Likert
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Netral	N	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Sugiyono (2019)

3.7 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian merupakan uji pendahuluan yang membantu mengetahui validitas dan reliabilitas data setiap item survei yang diselesaikan oleh responden. Metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengukuran yang akurat terhadap responden dan metode statistik dapat digunakan untuk mengolah data dalam bentuk numerik (Ghozali, 2016).

3.7.1 Uji Validitas

Ghozali (2016) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner, Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor dengan bantuan software SPSS versi 23. Pengukuran tingkat interkorelasi antar variabel dapat dilakukan analisis faktor menggunakan *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMOMSA). Proses analisis dapat dilanjutkan apabila nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5. Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui jika nilai *factor loading* > 0,5. Nilai *factor loading* yang < 0,5 dan terjadi *cross loading* harus dikeluarkan sampai tidak ada lagi nilai *factor loading* yang < 0,5 (Ghozali, 2016).

3.7.2 Uji Reliabilitas

Ghozali (2016) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah ketepatan instrumen dalam pengukuran. Uji reliabilitas dilakukan dengan

menggunakan program SPSS versi 23 dan menggunakan teknik pengukuran *Chronbach Alpha*. Hasil pengujian uji reliabilitas dapat dikatakan reliabel apabila *Chronbach Alpha* > 0,6 serta nilai *Cronbach Alpha if item deleted* harus lebih besar dari >0,50 (Ghozali, 2016).

3.7.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui dan menguji apakah dalam model regresi pada variabel-variabel penelitian terdapat, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi data normal atau tidak (Ghozali, 2016). Penelitian ini menggunakan analisis statistik non-parametik *Kolmogorov-Smirnov*. Pengambilan keputusan dilihat dari hasil uji K-S, jika nilai probabilitas signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka data tersebut terdistribusi secara normal, sebaliknya, jika nilai probabilitas signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut tidak terdistribusi secara normal (Ghozali, 2016).

3.8 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan software SPSS untuk membantu dalam mengestimasi model hipotesis. Untuk menguji hubungan antara variabel independen yaitu sistem kerja berkinerja tinggi dan variabel dependen yaitu resiliensi karyawan menggunakan regresi sederhana dalam SPSS. Sedangkan, untuk variabel moderasi yaitu perbedaan gender akan menggunakan metode MRA regresi dalam SPSS.

3.9 Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini secara umum dapat diuji dengan dua cara yaitu dengan mencocokkan fakta, atau dengan mempelajari konsistensi logis. Metode pengujian terhadap hipotesis berupa analisis regresi linier berganda serta dilakukan pengujian secara parsial (Uji T).

3.9.1 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linear antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan (Sugiyono, 2019).

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengukur pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan yang dimoderasi perbedaan gender. Persamaan regresi linier sederhana dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + e \text{ (i)}$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 X * M + e \text{ (ii)}$$

Keterangan:

Y : Resiliensi karyawan

α : Konstanta

β : Koefisien Regresi

X : Sistem kerja berkinerja tinggi

M : Perbedaan gender

e : *Standard Error*

3.9.2 Uji Hipotesis T (T-test)

Uji hipotesis T (T-test) digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016). Untuk mengetahui signifikan atau tidak, angka T hitung dibandingkan dengan T-tabel. Kriteria pengujian dengan menggunakan nilai signifikansi 5% adalah sebagai berikut :

- a) Jika nilai t hitung $>$ T tabel dan nilai signifikansi $>$ 0,05 maka H_0 ditolak.
- b) Jika nilai t hitung $<$ T tabel dan nilai signifikansi $<$ 0,05 maka H_0 diterima.

3.9.3 *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel moderasi akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2016). Ketentuan untuk pengambilan keputusan dalam pengujian variabel moderasi ini adalah jika nilai Signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka variabel moderasi mampu memoderasi variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan jika nilai Signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka variabel moderasi tidak mampu memoderasi variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan yang dimoderasi perbedaan gender pada karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1. Sistem kerja berkinerja tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi karyawan pada karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.
2. Perbedaan gender memperkuat pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap resiliensi karyawan di PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil dan kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Saran untuk PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung untuk lebih mempertimbangkan dan memberi karyawan imbalan finansial berdasarkan kinerja individu, harapannya tingkat resiliensi karyawan dapat lebih meningkat dalam melaksanakan tugasnya.
2. Saran untuk karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung untuk mencoba menceritakan beberapa hal kepada teman agar beban masalah yang ditanggung diri sendiri menjadi terasa lebih ringan, harapannya karyawan akan lebih merasa lebih baik dan meningkatkan tingkat resiliensi saat bekerja.

3. Saran untuk peneliti selanjutnya untuk lebih mengembangkan temuan dari penelitian ini dengan melihat pengaruh sistem kerja berkinerja tinggi terhadap variabel lain, sehingga dapat menambah pengetahuan dan wawasan baru. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk menguji perbedaan tingkat resiliensi pekerja perempuan dan laki-laki dalam merespon suatu hambatan dan perubahan yang dialami saat bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriana Anissa, O. (2017). *Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Way Rilau Bandar Lampung*. Skripsi : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung.
- Ahmad, Risdawati, R. dwi yunita. (2019). *Ketidakadilan gender Pada Perempuan Dalam Industri Pariwisata Taman Nasional Komodo*. *Jurnal Sosiologi Pendidikan Humanis*, 4(2), 84-93. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/um021v4i2p84-93>.
- Athota, V. S., Budhwar, P., & Malik, A. (2020). *Influence of Personality Traits Employee Well-Being, Resilience and Performance: A Cross-Nation Psychology*, 69(3), 653–685. <https://doi.org/https://doi.10.1111/apps.12198>.
- Ayala, J.C., Manzano, G. (2014). *The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business*. A longitudinal analysis. *J. Econ. Psychol*, 42(126–135).
- Azifatunnasifah, Nur. (2017). *Pengaruh Praktik Kerja Berkinerja Tinggi Dan Dukungan Kerja Sosial Pada Niat Keluar Karyawan Melalui Keterlekatan Kerja Pada Karyawan Frontline Hotel Terpopuler Tahun 2017 Di Kota Semarang*. Skripsi : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Survei Dampak COVID-19 terhadap Pelaku Usaha di Indonesia*. <https://covid-19.bps.go.id/publikasi/detail/9>. diakses pada 1 januari 2024).
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). *Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy*. *Academy of Management Journal*, 43, 502–517.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. 2000. *Human resource strategy*. Newbury Park, CA: Sage.

- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., de Cieri, H., & Mcmillan, L. (2014). *Employee's resilience: An emerging challenge for HRM*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279–297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>.
- Buwendrini, E., & Senanayake, K. (2021). *High-Performance Work Practices And Employee Resilience In New Zealand's Public Services: A Conditional Indirect Effect Model Of Leadership Styles*.
- Cahyani, V. B. (2019). *Glass Ceiling pada Perempuan dalam Menempati Posisi Strategis Struktural di Birokrasi Kementerian Republik Indonesia*. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/84211>.
- Chen, T.-J., Lin, C.-C., & Wu, C.-M. (2016). *High Performance Work System, Psychological Efficacy, Job Satisfaction and Task Performance in the Hotel Workplace*. *Open Journal of Social Sciences*, 04(07), 76–81.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). *Mapping the relationships between high-performance work systems, employee's resilience and engagement: a study of the banking industry in China*. *International Journal of HumanResourceManagement*, 30(8), 1239–1260.
- Cooper, C. L., Liu, Y. P., & Tarba, S. Y. (2014). *Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being*. *The International Journal of Human Resource Management, Special Issue 25*, 2466–2471.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management (HRM)*. In *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.4135/9781412972024.n1221>.
- 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, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). *The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective*. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1686–1702.
- Hanu, C., & Khumalo, N. (2023). *From high-performance work systems and resilience to employee well-being during crises: exploring the moderating role of employee ambidexterity*. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05138-3>.

- Hawabi, A. I. (2011). *Pengaruh Resiliensi terhadap Juvenile Delinquency Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*. Skripsi: Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). *How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms*. *Academy of Management Journal*, 55: 1264-1294.
- Joo, M. K., Lee, J. Y., Kong, D. T., & Jolly, P. M. (2023). *Gender diversity advantage at middle management: Implications for high performance work system improvement and organizational performance*. *Human Resource Management*, 62(5), 765–785. <https://doi.org/10.1002/hrm.22159>.
- Kuntz, J. R. C., Naswall, K., & Malinen, S. (2016). *Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity*. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>.
- Laksanti, S. C., Suharnomo, & Perdhana, M. S. (2017). *Menginvestigasi Fenomena Glass Ceiling: Mitos atau Fakta?* Seminar Nasional dan Konferensi Forum Manajemen Indonesia (FMI) Ke-9. <http://eprints.undip.ac.id/75655/>.
- Luthans F (2002) *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*. *Academy of Management Executive* 16(1), 57–72.
- Moenkemeyer G, M Hoegl and M Weiss (2012). *Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination*. *Human Relations* 65(5), 627–655.
- Mowbray D (nd) *Resilience assessment questionnaire (RAQ)*, management advisory service. www.mas.org.uk
- Mungkasa, O. (2020). *Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tataan Baru Era Pandemi COVID 19*. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126–150. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119>.
- Nadeem, K., Riaz, A., & Danish, R. Q. (2019). *Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience*. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0142-2>.
- Prieto, I., & Santana, M. P. (2012). *Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain*. *Human Resource Management*, 51, 189–211.

- Puspitawati, H. (2013). *Konsep, Teori dan Analisis gender*. Departemen Ilmu Keluarga dan Konsumen, 2(1), 3.
- Ramadhan, Sony Rio. (2023). *Model Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Resiliensi Pada Pt. Melady Garment Internasional Kabupaten Demak*. Skripsi : Prodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Russell J and L Russell. (2006). *Measuring employee resilience*. A Russell Consulting Whitepaper.
- Saifuddin. (2018). *Hubungan antara Resiliensi dengan Produktifitas Kerja pada Karyawan Perusahaan Komunikasi PT. Cendana Teknik Utama*. Skripsi: Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Sedarmayanti. (2009). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV Mandar Maju.
- Septiana, A. N., & Haryanti, R. H. (2023). *Glass Ceiling pada Pekerja Perempuan: Studi Literatur*. Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora, 12(1), 168–177. <https://doi.org/10.23887/jish.v12i1.58384>.
- Subramony, M. (2009). *A meta-analytic investigation of the relation between HRM bundles and firm performance*. Human Resource Management, 48, 745–768.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta
- Sugiyono, P.J.A. (2011) Bandung, *Metodologi penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Sugiyono, Bandung.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *“Statistika Untuk Penelitian”*. Bandung : Alfabeta.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. (2007). *High-performance human resource practices citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective*. Academy of Management Journal, 50, 558–577.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Jakarta : Kencana.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). *An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations*. Journal of Applied Psychology, 92, 1069–1083.

- Taufik, T., & Ayuningtyas, E. A. (2020). *Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Bisnis Dan Eksistensi Platform Online*. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(01), 21. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i01.389>.
- Wang, J., Cooke, F. L., & 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, 132–154.
- Yun, Z., Zhou, P., & Zhang, B. (2022). *High-Performance Work Systems, Thriving at Work, and Job Burnout among Nurses in Chinese Public Hospitals: The Role of Resilience at Work*. *Healthcare (Switzerland)*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/healthcare1010193>.
- Zaman, A., Nawaz, S., & Khan, S. U. (2020). *The impact of high performance work system on the employees' performance : mediating role of employees' resilience*. *Journal of Social Research Development*, 01(02), 115–128. <https://doi.org/10.53664/jsrd/01-02-2020-01-115-128>.