

**ANALISIS PENGARUH OPTIMALISASI PRAKTIK
PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
PADA BANK SMBC INDONESIA
DALAM KONTEKS SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI**



TESIS

**Diajukan Kepada Pengelola
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas BPD sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Jurusan Manajemen**

Disusun oleh:

**Putri Dwi Wijayanti
NIM : 22231413**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS BPD
SEMARANG
2025**

**ANALISIS PENGARUH OPTIMALISASI PRAKTIK
PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
PADA BANK SMBC INDONESIA
DALAM KONTEKS SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI**

TESIS

Oleh:

**Putri Dwi Wijayanti
NIM : 22231413**

**Disetujui untuk dipertahankan di hadapan Dewan Penguji
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas BPD**

Pada tanggal: 20 Maret 2025

Dosen Pembimbing

**Ali Mursid, S.S., M.M., Ph. D
NIDN 0623076901**



HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama Mahasiswa : Putri Dwi Wijayanti

NIM : 22231413

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : ANALISIS PENGARUH OPTIMALISASI PRAKTIK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SMBC INDONESIA DALAM KONTEKS SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI

Telah disetujui oleh pembimbing untuk dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dalam Ujian Tesis sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD.

Semarang, 20 Maret 2025

Dosen Pembimbing

Ali Mursid, S.S., M.M., Ph. D

NIDN 0623076901



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama Mahasiswa : Putri Dwi Wijayanti

NIM : 22231413

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : ANALISIS PENGARUH OPTIMALISASI PRAKTIK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SMBC INDONESIA DALAM KONTEKS SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji pada Ujian Tesis Pada tanggal 20 Maret 2025 dan dinyatakan lulus serta Memenuhi syarat untuk diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. **Ali Mursid, S.S., M.M., Ph. D**

NIDN 0623076901

.....

2. **Dr. Fitri Lukiastruti, S.E, M.M.**

NIDN 0611126901

.....

3. **Prof.Dr. Taofik Hidajat, S.E.,M.Si,CRBC,CSA,QWP**

NIDN 0610057201

.....

Mengetahui,

Dekan

Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Mengesahkan,

Ketua Program Studi

Magister Manajemen

Dr. E. Siti Puryandani, S.E, M.Si

NIDN. 0622067302

Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si

NIDN. 0620016901



HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama Mahasiswa : Putri Dwi Wijayanti

NIM : 22231413

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

**ANALISIS PENGARUH OPTIMALISASI PRAKTIK PENGELOLAAN SUMBER
DAYA MANUSIA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
PADA BANK SMBC INDONESIA
DALAM KONTEKS SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI**

Adalah hasil karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana maupun master di Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD atau Perguruan Tinggi lain dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh dari pembimbing yaitu:

Ali Mursid, S.S., M.M., Ph. D

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 20 Maret 2025

(Putri Dwi Wijayanti)

MOTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

inna ma‘al-‘usri yusrâ

Sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan.

(Qs. Al-Insyirah : 6)

PERSEMBAHAN

Teruntuk seseorang yang dari awal melangkah hingga sampai di titik ini
“LULUS S2”, terwujudlah satu mimpi. Peluh, air mata, materi dan doa serta
supportnya yang luar biasa.

Untuk teman-temanku MM 33AA yang telah membantu sepenuh hati hingga
sempurnanya tesisku ini.

Terkhusus tesis ini kupersembahkan untuk Mama Papa tercinta..terimakasih atas
“doa yang telah menembus langit”

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penulis mampu menyelesaikan tesis yang berjudul “ANALISIS PENGARUH OPTIMALISASI PRAKTIK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SMBC INDONESIA DALAM KONTEKS SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI”.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD. Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah banyak mendapat bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Sri Tutie Rahayu, M.Si selaku Rektor Universitas BPD.
2. Ibu Dr. E. Siti Puryandani, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD.
3. Bapak Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Bapak Ali Mursid, S.S., M.M., Ph. D selaku pembimbing Tesis yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi dalam menyusun tugas akhir sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
5. Bapak Prof.Dr. Taofik Hidayat, S.E., M.Si,CRBC,CSA,QWP dan Ibu Dr. Fitri Lukiastruti, S.E, M.M. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan untuk perbaikan agar penyelesaian tesis dapat tersusun lebih baik.
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD yang telah membimbing penulis selama masa perkuliahan.
7. Teman-teman seperjuangan di Kelas MM 33-A Universitas BPD, terima kasih untuk bantuan, dukungan dan kerjasama yang telah terjalin selama ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis, dan tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini dengan melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan, baik dari segi materi maupun teknik penyajiannya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Semarang, 20 Maret 2025

Penulis,

(Putri Dwi Wijayanti)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN TESIS.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	v
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
Abstrak 1	
1. Pendahuluan.....	2
1.1 Latar Belakang Masalah.....	2
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
2. Kajian Pustaka.....	5
2.1 Kajian Teori.....	5
2.1.1 Grand Theory (Teori Hubungan Karyawan dan Perusahaan).....	5
2.1.2 Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM).....	5
2.1.3 Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (<i>High-Performance Work Systems - HPWS</i>).....	5
2.1.4 Pengaruh Praktik Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan.....	6
2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	6
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	6
2.2.1 HPWS berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.....	6
2.2.2 <i>Manajemen Trainee</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	6
2.2.3 Perubahan Pola Kepemimpinan memoderasi pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan.....	7
2.3 Penelitian Terdahulu.....	8
2.4 Kerangka Pikir.....	9
3. Metode Penelitian.....	9
3.1 Polulasi.....	9
3.2 Sampel.....	9
3.3 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel.....	10
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	10
3.5 Metode Analisis Data.....	11
3.5.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	11
3.5.2 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	12
3.5.3 Pengujian Hipotesis.....	12
3.5.4 Analisis Moderasi.....	12
3.5.5 Metode Analisis Moderasi.....	12
3.5.6 Analisis Regresi Moderate (MRA).....	13
4. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	13
4.1. Profil Responden.....	13
4.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	14
4.3. Analisis Data.....	16
4.3.1. Uji <i>Outer Model</i>	16

4.3.1.1.	Uji <i>Convergent Validity</i> dan AVE	16
4.3.1.2.	Uji <i>Discriminant Validity</i>	17
4.3.1.3.	Uji Relibilitas	18
4.3.1.4.	Uji Multikolinearitas	18
4.3.2.	Uji <i>Inner Model</i>	19
4.3.2.1.	Koefisien Determinasi	19
4.3.2.2.	<i>Effect Size</i>	19
4.3.2.3.	<i>Predictive Relevance</i>	19
4.3.2.4.	Analisis Model <i>Fit</i>	20
4.3.2.5.	<i>Structural Model Path Coefficient</i>	20
4.4.	Pembahasan	21
4.4.1.	Pengaruh <i>High-Performance Work System</i> terhadap Kinerja Karyawan	21
4.4.2.	Pengaruh <i>High-Performance Work System</i> terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi Manajemen Trainee	22
4.4.3.	Pengaruh <i>High-Performance Work System</i> terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi Perubahan Pola Kepemimpinan	23
5.	Simpulan, Saran dan Keterbatasan	24
5.1.	Simpulan	24
5.2.	Implikasi Manajerial	24
5.3.	Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Masa Depan	25
	DAFTAR PUSTAKA	26
	Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	
	Lampiran 2 Tabulasi Identitas Responden	
	Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden	
	Lampiran 4 Output PLS	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel 1. Fenomena Bank SMC Indonesia.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	8
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel.....	10
Tabel 4.1 Profil Responden	13
Tabel 4.2 Variabel Konstruk dan Indikator.....	14
Tabel 4.3 Uji Convergent Validity dan Nilai AVE.....	16
Tabel 4.4 Discriminant Validity Nilai Fornell Lacker Criterion.....	17
Tabel 4.5 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.....	18
Tabel 4.6 Nilai VIF Variabel Konstruk Model	18
Tabel 4.7 Koefisien Determinasi.....	19
Tabel 4.8 Effect Size Nilai f^2	19
Tabel 4.9 Predictive Relevance	20
Tabel 4.10 Analisis Model Fit.....	20
Tabel 4.11 Pengujian Koefisien Dan Pengujian Pengaruh Langsung Model Struktural	21
Tabel 4.12 Pengujian Koefisien Dan Pengujian Pengaruh Moderasi	21

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Teoritis	9
Gambar 4.1 Outer Model	16
Gambar 4.2 Inner Model	21

**ANALISIS PENGARUH OPTIMALISASI PRAKTIK PENGELOLAAN SUMBER
DAYA MANUSIA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
PADA BANK SMBC INDONESIA
DALAM KONTEKS SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI**

Putri Dwi Wijayanti

22231413

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

pu3dj.android@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh optimalisasi praktik pengelolaan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Bank SMBC Indonesia dalam Konteks Sistem Kerja Berkinerja Tinggi. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh karyawan Bank SMBC Indonesia yang bekerja di berbagai divisi dan level jabatan di kantor pusat. Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana karyawan yang dipilih adalah mereka yang telah bekerja di Bank SMBC Indonesia selama minimal satu tahun dan memiliki pemahaman tentang praktik pengelolaan SDM yang diterapkan di perusahaan. Jumlah sampel yang ditargetkan adalah 50 responden. Adapun cara mendapatkan responden penelitian menggunakan instrumen kuesioner *google form*. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan software SmartPLS versi 3. Dari hasil temuan penelitian dan pembahasan maka disimpulkan bahwa *high-performance work system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank SMC Indonesia. Kemudian, diketahui bahwa manajemen trainee dan perubahan pola kepemimpinan mampu memoderasi (memperkuat) pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan

Kata Kunci: *High-Performance Work System*, Kinerja Karyawan, Manajemen Trainee, Perubahan Pola Kepemimpinan

Abstract

This study aims to analyze the impact of optimizing human resource management practices on improving employee performance at Bank SMBC Indonesia within the context of a High-Performance Work System. The population in this study includes all employees of Bank SMBC Indonesia working across various divisions and job levels at the head office. The sample for this study was selected using a purposive sampling technique, where employees chosen were those who had worked at Bank SMBC Indonesia for at least one year and had an understanding of the HR management practices implemented in the company. The targeted sample size is 50 respondents. Data collection was conducted using a questionnaire distributed via Google Forms. Data analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) method with SmartPLS version 3 software. Based on the findings and discussion, it is concluded that the High-Performance Work System has a positive and significant effect on employee performance at Bank SMC Indonesia. Furthermore, it was found that the management trainee program and changes in leadership style can moderate (strengthen) the influence of HPWS on employee performance.

Keyword: *High-Performance Work System*, *Employee Performance*, *Management Trainee*, *Leadership Style Change*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Fenomena masalah manajemen sumber daya manusia (HRM) di SMBC Bank Indonesia dapat dikaitkan dengan beberapa faktor yang saling terkait terlebih pada saat terjadinya merger dan rebranding, termasuk sumber daya manusia yang tidak memadai, kompleksitas budaya, dan tantangan yang ditimbulkan oleh transformasi digital. Masalah ini menghambat kemampuan bank untuk mengoptimalkan kinerja dan beradaptasi dengan lanskap perbankan yang berkembang.

Sebaliknya, ada yang berpendapat bahwa tantangan yang dihadapi oleh SMBC Bank Indonesia juga dapat menghadirkan peluang untuk inovasi dalam praktik HRM, yang berpotensi mengarah pada tenaga kerja yang lebih gesit dan terampil yang dapat berkembang dalam lingkungan yang kompetitif.

Berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 5 Oktober 2018 sebagaimana dinyatakan dalam Akta Risalah Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa No. 09 tertanggal 5 Oktober 2018 yang dibuat oleh Ashoya Ratam, SH, MKn, Notaris di Kota Administrasi Jakarta Selatan, telah disetujui Rencana Penggabungan Usaha PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI) dengan Bank BTPN, dimana SMBCI bertindak sebagai bank yang menggabungkan diri dan Bank BTPN bertindak sebagai bank penerima penggabungan, yang berlaku sejak seluruh persetujuan yang disyaratkan diperoleh (Tanggal Efektif Penggabungan).

Penggabungan menjadi efektif pada tanggal 1 Februari 2019, setelah diperolehnya persetujuan dari (i) OJK melalui surat Keputusan Dewan Komisiner OJK Nomor 35/KDK.03/2018 tanggal 20 Desember 2018 tentang Pemberian Izin Penggabungan Usaha (Merger) SMBCI ke dalam Bank; (ii) *Japan Financial Services Agency* (JFSA) melalui surat Pengawas Perbankan No. 1788 dan No. 1789 tertanggal 18 Januari 2019 perihal persetujuan Subsidiarization; dan (iii) Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum melalui surat tertanggal 22 Januari 2019 Nomor AHU-0006169.AH.01.10. Tahun 2019 mengenai Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas PT BANK BTPN Tbk dan surat tertanggal 22 Januari 2019 Nomor AHU-AH.01.03-0044411 mengenai Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Data Perseroan PT BANK BTPN Tbk serta surat tertanggal 22 Januari 2019 Nomor AHU-AH.01.10-0006176 mengenai Penerimaan Pemberitahuan Penggabungan Perseroan PT BANK BTPN Tbk. (Lap Keuangan Konsolidasi, 31 Maret 2024)

Dalam konteks bisnis yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi salah satu elemen penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Di sektor perbankan, di mana layanan dan kepercayaan pelanggan sangat krusial, kinerja karyawan yang optimal dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan. Bank SMBC Indonesia, sebagai bagian dari jaringan global, dihadapkan pada tantangan untuk tidak hanya memenuhi ekspektasi pelanggan tetapi juga untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (Fajri & Suhana, 2022a).

Praktik pengelolaan SDM yang baik, seperti pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja yang objektif, serta sistem penghargaan yang adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi dan produktivitas karyawan. Dalam konteks sistem kerja berkinerja tinggi, pengelolaan SDM yang optimal tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan jangka panjang karyawan dan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana optimalisasi praktik pengelolaan SDM dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di Bank SMBC Indonesia.

Praktik pengelolaan SDM yang baik, seperti pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja yang objektif, serta sistem penghargaan yang adil, dapat menciptakan lingkungan kerja

yang mendukung motivasi dan produktivitas karyawan. Dalam konteks sistem kerja berkinerja tinggi, pengelolaan SDM yang optimal tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan jangka panjang karyawan dan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana optimalisasi praktik pengelolaan SDM dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di Bank SMBC Indonesia.

Dampak praktik (HRM) terhadap kinerja karyawan Praktik HRM seperti rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, yang mengarah pada peningkatan hasil organisasi (Shaukat et al., 2015). Praktik HRM seperti rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, yang mengarah pada peningkatan hasil organisasi (Shaukat et al., 2015)

Penyelarasan strategi HRM mengintegrasikan strategi HRM dengan tujuan bisnis memastikan bahwa kemampuan karyawan dimanfaatkan secara efektif, sehingga mendorong keberhasilan organisasi (Khan, 2018). Pendekatan strategis untuk HRM menumbuhkan budaya peningkatan berkelanjutan dan kemampuan beradaptasi, penting dalam lingkungan perbankan yang kompetitif (Lasena & Suling, 2024)

Keterlibatan dan pengembangan potensi karyawan nisiatif keseimbangan kehidupan kerja dan pengambilan keputusan partisipatif dapat lebih meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan (Nor, 2018). Sebaliknya, sementara mengoptimalkan praktik HRM bermanfaat, penting untuk menyadari bahwa tidak semua strategi dapat menghasilkan hasil langsung.

Fenomena permasalahan yang dihadapi oleh karyawan Bank SMBC Indonesia dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Tabel 1. Fenomena Bank SMC Indonesia

No	Fenomena Permasalahan	Deskripsi	Dampak
1.	Persaingan yang Ketat	Bank SMBC Indonesia menghadapi persaingan dari bank lokal dan internasional yang semakin intens.	Meningkatkan tekanan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan layanan pelanggan.
2.	Kinerja Karyawan yang Variatif	Terdapat fluktuasi dalam kinerja karyawan di berbagai divisi dan level jabatan.	Dapat mempengaruhi efektivitas operasional dan konsistensi layanan kepada pelanggan.
3.	Tingkat Kepuasan Pelanggan	Kinerja karyawan yang tidak optimal berdampak pada kepuasan pelanggan	Penurunan kepuasan pelanggan dapat mengakibatkan kehilangan nasabah dan reputasi bank.
4.	Implementasi Praktik Pengelolaan SDM	Praktik pengelolaan SDM yang ada mungkin belum sepenuhnya dioptimalkan.	Karyawan mungkin tidak mendapatkan pelatihan atau dukungan yang diperlukan untuk kinerja optimal.
5.	Rebranding	Perubahan cepat dalam teknologi, perilaku konsumen, dan rebranding menuntut adaptasi yang cepat.	Karyawan perlu keterampilan baru untuk menghadapi tantangan, menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang efektif.

Tabel ini memberikan gambaran yang jelas tentang fenomena permasalahan yang dihadapi oleh Bank SMBC Indonesia, serta dampak yang mungkin timbul dari setiap permasalahan tersebut. Ini dapat menjadi dasar yang kuat untuk menjelaskan pentingnya penelitian dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja karyawan.

Dalam kajian literatur mengenai pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan kinerja karyawan, terdapat sejumlah penelitian terdahulu yang telah membahas topik ini dari berbagai perspektif. Penelitian-penelitian tersebut mencakup analisis tentang pengaruh praktik pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan, peran pelatihan dan pengembangan, serta dampak kepemimpinan terhadap motivasi dan produktivitas karyawan. Misalnya, penelitian oleh Fajri &

Suhana (2022) menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam konteks perbankan yang sangat kompetitif. Selain itu, penelitian terbaru yang dilakukan pada tahun 2024 oleh Ahmad et al. menyoroti pentingnya integrasi teknologi dalam praktik pengelolaan SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan fokus pada penggunaan sistem informasi manajemen SDM yang canggih.

Meskipun penelitian-penelitian tersebut memberikan wawasan yang berharga, sebagian besar masih terbatas pada analisis deskriptif dan tidak menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor mediasi dan moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara praktik pengelolaan SDM dan kinerja karyawan. Penelitian ini berbeda karena tidak hanya menganalisis pengaruh langsung dari praktik pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan, tetapi juga mengeksplorasi efek mediasi dari pelatihan pegawai dan efek moderasi dari kepemimpinan transformasional serta fleksibilitas sumber daya manusia setelah dilakukan rebranding dari Bank BTPN menjadi Bank SMBC Indonesia. Dengan pendekatan ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika yang ada dalam pengelolaan SDM di Bank SMBC Indonesia, serta bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja karyawan dalam konteks sistem kerja berkinerja tinggi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif di sektor perbankan.

Berikut adalah tabel yang merangkum informasi mengenai penyaluran kredit, aset, laba bersih, rasio likuiditas, rasio kecukupan modal, net interest margin (NIM), dan pendapatan bunga bersih Bank SMBC Indonesia:

Penelitian tentang mengoptimalkan praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan di SMBC Bank Indonesia, khususnya dalam kerangka sistem kerja kinerja tinggi (HPWS). Praktik HRM yang efektif tidak hanya selaras dengan tujuan organisasi tetapi juga menumbuhkan tenaga kerja yang termotivasi, yang penting untuk mencapai hasil kinerja yang unggul. Bagian berikut menguraikan pentingnya penelitian ini.

Analisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia yang dioptimalkan (HRM) terhadap peningkatan kinerja karyawan di SMBC Bank Indonesia, khususnya dalam kerangka sistem kerja kinerja tinggi (HPWS), mengungkapkan beberapa perbedaan penting dari penelitian sebelumnya. Sintesis ini menyoroti faktor kontekstual unik dan filosofi HRM yang membentuk hasil dalam lingkungan perbankan khusus ini. Sistem kerja berkinerja tinggi dan kinerja karyawan HPWS dirancang untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi melalui praktik seperti rekrutmen selektif, pelatihan, dan partisipasi karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa sistem ini dapat mengarah pada peningkatan sikap dan perilaku karyawan, yang memediasi hubungan antara praktik SDM dan hasil kinerja. Dalam konteks SMBC Bank Indonesia, penyelarasan praktik SDM dengan budaya organisasi sangat penting, sebagaimana dibuktikan oleh perdebatan tentang “*best practices*” versus pendekatan kontinjensi.

1.2 Perumusan Masalah

Meskipun Bank SMBC Indonesia telah mengimplementasikan praktik pengelolaan SDM, namun masih perlu dilakukan analisis lebih lanjut mengenai sejauh mana optimalisasi praktik tersebut berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perumusan masalah dalam penelitian ini mencakup beberapa hal diantaranya yaitu:

1. Bagaimana berpengaruh Implementasi *High-Performance Work Systems* (HPWS) terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana peran Manajemen Trainee dalam memoderasi pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan?

3. Bagaimana peran Perubahan Pola Kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh Implementasi High-Performance Work Systems (HPWS) terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis peran Manajemen Trainee dalam memoderasi pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis peran Perubahan Pola Kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pemahaman tentang pentingnya optimalisasi praktik pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya di sektor perbankan. Hasil penelitian juga diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi manajemen Bank SMBC Indonesia dalam mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif.

2. Kajian Pustaka

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Grand Theory (Teori Hubungan Karyawan dan Perusahaan)

Teori hubungan karyawan dan perusahaan (*Employee-Organization Relationship Theory*) menjelaskan interaksi antara karyawan dan organisasi, serta bagaimana hubungan ini mempengaruhi kinerja dan kepuasan kedua belah pihak. Teori ini menekankan pentingnya komunikasi, kepercayaan, dan komitmen dalam membangun hubungan yang saling menguntungkan. Dalam konteks ini, High-Performance Work Systems (HPWS) berfungsi sebagai alat untuk memperkuat hubungan ini dengan meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan (Arimie & Oronsaye, 2020).

2.1.2 Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Harun, 2022). Pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan motivasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam konteks perbankan, pengelolaan SDM yang baik sangat penting untuk menghadapi persaingan yang ketat dan memenuhi harapan pelanggan.

2.1.3 Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (*High-Performance Work Systems - HPWS*)

HPWS adalah pendekatan manajemen yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi melalui praktik-praktik yang mendukung keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Mencakup berbagai praktik seperti pelatihan, pengembangan, dan sistem penghargaan yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan (Trisninawati & Elpanso, 2022). Penelitian oleh Jiang & Liu (2015) menunjukkan bahwa HPWS berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi.

2.1.4 Pengaruh Praktik Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Berbagai studi telah menunjukkan bahwa praktik pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh Wright dan Nishii (2006) menemukan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pelatihan yang berkelanjutan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja individu. Selain itu, penelitian oleh Katou & Budhwar (2006) menunjukkan bahwa praktik pengelolaan SDM yang terintegrasi dapat meningkatkan kinerja karyawan di sektor perbankan.

2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi, kepuasan kerja, dan dukungan manajerial. Menurut Locke & Latham (2002), tujuan yang jelas dan tantangan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja. Selain itu, dukungan dari manajemen dalam bentuk umpan balik dan pengakuan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Eisenberger et al., 1990).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 HPWS berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

HPWS dapat didefinisikan sebagai serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dalam organisasi. Sistem ini berfokus pada pengembangan keterampilan, pemberian insentif, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif karyawan.

Sistem Kerja Kinerja Berkinerja Tinggi (HPWS) secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan meningkatkan keterlibatan, kepercayaan, dan komitmen karyawan. Sistem ini mendorong lingkungan kerja yang memprioritaskan pengembangan dan kolaborasi karyawan, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan keunggulan kompetitif. Keterlibatan dan kepercayaan karyawan, HPWS mempromosikan budaya kepercayaan antara manajemen dan karyawan, yang sangat penting untuk peningkatan kinerja. Kepercayaan sebagian memediasi hubungan antara HPWS dan kinerja perusahaan, dengan efek yang lebih kuat diamati ketika kesesuaian karyawan-manajemen tinggi (Pak & Ju, 2024).

Karyawan yang terlibat lebih cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, yang secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kinerja organisasi (Aramburu et al., 2023). Selain itu terdapat pula faktor mekanisme kinerja dimana HPWS dapat dikategorikan ke dalam sistem peningkatan kinerja dan penegakan kinerja. Yang pertama meningkatkan kinerja organisasi dengan menumbuhkan kompetensi karyawan, sementara yang terakhir melakukannya dengan meningkatkan tekanan kinerja (Park et al., 2023). Sebuah studi di Afrika Barat menunjukkan bahwa HPWS secara signifikan berdampak pada inovasi karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan, menyoroti relevansi globalnya (*Effect of HPWS systems: researchers show HPWS has significant impact on innovation and organization performance in West Africa HR organization*, 2023).

Sementara HPWS umumnya mengarah pada hasil positif, penting untuk mempertimbangkan potensi kerugian, seperti risiko kelelahan akibat tekanan kinerja, yang dapat berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi jangka panjang.

H1 : Pengaruh positif Implementasi High-Performance Work Systems (HPWS) terhadap Kinerja Karyawan

2.2.2 Manajemen Trainee terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat efek moderasi dari kepemimpinan transformasional dan fleksibilitas sumber daya manusia dalam hubungan antara HPWS dan peningkatan kinerja pegawai. Dalam konteks

organisasi modern, kepemimpinan transformasional diakui sebagai faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui cara-cara yang inovatif dan inspiratif. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi (HPWS) dan kinerja pegawai. Misalnya, penelitian Mujeeb et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai dengan self-efisiensi sebagai variabel moderasi, yang mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dapat meningkatkan efektivitas HPWS. Selain itu, Magasi (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kecerdasan emosional sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut. Penelitian lain oleh Wojtczuk-Turek & Turek (2021) juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen pegawai, yang pada gilirannya memperkuat pengaruh HPWS terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana kepemimpinan transformasional dan keanehan sumber daya manusia dapat memoderasi hubungan antara HPWS dan peningkatan kinerja pegawai.

H2 : Pengaruh positif HPWS dengan Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh *Manajemen Trainee*.

2.2.3 Perubahan Pola Kepemimpinan memoderasi pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis ini menyatakan bahwa penerapan Sistem Kerja Kinerja Tinggi (HPWS) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dalam konteks organisasi yang semakin kompetitif, penerapan HPWS menjadi penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. HPWS mencakup serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian oleh Kusherawati & Syah (2022) menunjukkan bahwa HPWS berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan perilaku kemanusiaan organisasi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Selain itu, Pranogyo et al. (2021) menemukan bahwa HPWS meningkatkan kualitas dan peluang kerja, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai dan organisasi. Penelitian lain oleh Paramanandana & Kistyanto (2021) juga mengungkapkan bahwa HPWS berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui resiliensi, yang menunjukkan bahwa sistem kerja yang berkinerja tinggi dapat memperkuat kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan dan meningkatkan hasil kerja mereka. Dengan demikian, hipotesis ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana penerapan HPWS dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

H3 : Pengaruh positif HPWS terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Perubahan Pola Kepemimpinan.

2.3 Penelitian Terdahulu

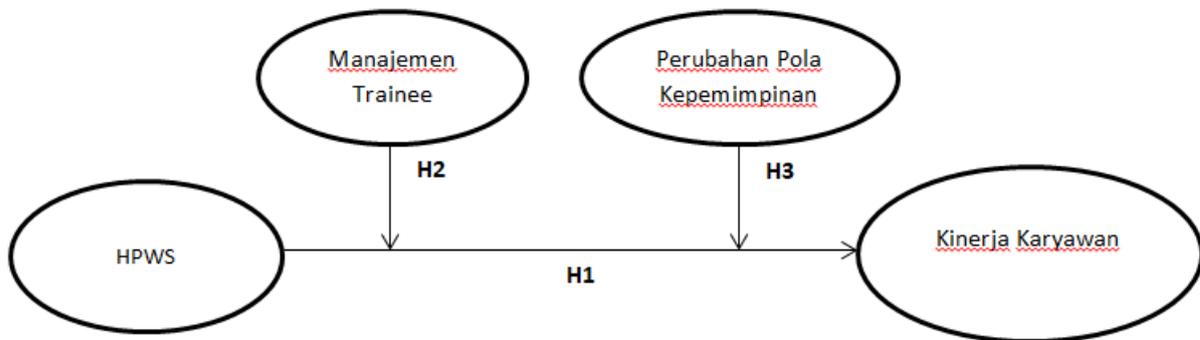
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Ashiru et al. (2022)	Keterkaitan antara sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kinerja organisasi, suara karyawan dan inovasi karyawan	Studi empiris menunjukkan bahwa HPWS secara signifikan mempengaruhi inovasi karyawan, yang merupakan komponen penting dari kinerja keseluruhan. Kemudian HPWS secara positif mempengaruhi perilaku inovasi karyawan, dengan faktor-faktor penengah seperti dukungan organisasi yang dirasakan dan tantangan stres
2	Badru et al. (2024)	Karyawan suara: dampak sistem kerja berkinerja tinggi dan iklim keterlibatan organisasi	<i>Employee Voice</i> sangat penting untuk efektivitas organisasi, memungkinkan karyawan untuk menegosiasikan signifikansi pekerjaan mereka dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan
3	Aryee et al. (2017)	Tinggi-Kinerja system kerja, kesejahteraan karyawan, dan kinerja pelayanan.	Kebahagiaan vs Kesejahteraan Kesehatan: Kesejahteraan kebahagiaan secara positif memediasi hubungan antara HPWS dan kinerja individu, sementara kesejahteraan kesehatan mungkin memiliki efek negatif, menunjukkan interaksi yang kompleks
4	Tiwari (2024)	Sistem Kerja Berkinerja Tinggi	HPWS bertujuan untuk memaksimalkan potensi manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi. Keunggulan kompetitif melalui karyawan yang terlibat, termotivasi, dan produktif.
5	AlNuaimi et al. (2022)	Menguasai transformasi digital: Hubungan antara kepemimpinan, ketangkasan, dan strategi digital. Jurnal Riset Bisnis,	Penelitian ini mengungkapkan bahwa transformasi digital yang sukses sangat bergantung pada tiga faktor utama: kepemimpinan, ketangkasan (agility), dan strategi digital
6	Apascaritei & Elvira (2022)	Mendinamisasi manusia sumber daya: Tinjauan integratif tentang SHRM dan penelitian kemampuan dinamis. Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia	Penelitian ini memberikan tinjauan integratif mengenai hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM) dan kemampuan dinamis dalam organisasi
7	Bowen & Ostroff (2004)	Memahami perusahaan HRM hubungan kinerja: Peran "kekuatan" sistem HRM. Tinjauan Akademi Manajemen	Penelitian menunjukkan bahwa kekuatan sistem HRM, yang mencakup konsistensi, integrasi, dan dukungan terhadap strategi bisnis, berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sistem HRM yang kuat mampu menciptakan sinergi antara berbagai praktik HRM, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia.
8	Dzhikiya et al. (2024)	HRM berkelanjutan dalam model SAP-LAP: Sistem organisasi yang fleksibel berdasarkan manajemen perubahan. Jurnal Global Manajemen	Model SAP-LAP menekankan pentingnya fleksibilitas dalam sistem organisasi untuk menghadapi perubahan yang cepat di lingkungan bisnis. Penelitian menunjukkan bahwa sistem HRM yang berkelanjutan harus mampu beradaptasi dengan dinamika pasar dan

No	Peneliti, Tahun	Judul	Hasil Penelitian
		Sistem Fleksibe	kebutuhan karyawan.
9	Guerci et al. (2022)	Pekerjaan berkinerja tinggi praktik dan hubungannya dengan kesehatan, kebahagiaan, dan kesejahteraan relasional:	Penelitian ini mengeksplorasi praktik pekerjaan berkinerja tinggi (<i>High-Performance Work Practices</i> , HPWPs) dan dampaknya terhadap kesehatan, kebahagiaan, dan kesejahteraan relasional karyawan

2.4 Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada serta teori yang mendukungnya, maka kerangka pikir teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Teoritis

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh karyawan Bank SMBC Indonesia yang bekerja di berbagai divisi dan level jabatan di kantor pusat. Populasi ini mencakup karyawan tetap yang terlibat langsung dalam proses pengelolaan sumber daya manusia dan yang memiliki pengalaman dalam sistem kerja berkinerja tinggi. Dengan demikian, populasi yang diteliti diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh praktik pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan.

3.2 Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana karyawan yang dipilih adalah mereka yang telah bekerja di Bank SMBC Indonesia selama minimal satu tahun dan memiliki pemahaman tentang praktik pengelolaan SDM yang diterapkan di perusahaan. Jumlah sampel yang ditargetkan adalah 50 responden, yang dianggap cukup untuk memberikan data yang representatif dan valid untuk analisis. Sampling akan dibagikan pada berbagai divisi antara lain Divisi *Operational*, Divisi Pemasaran, dan Divisi *Service Management*.

3.3 Slovin

Dalam metode Populasi dan pengambilan sample menggunakan rumus Slovin. Rumus Slovin adalah metode statistik yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang representatif dari suatu populasi dalam penelitian. Rumus ini membantu peneliti menentukan ukuran sampel dengan mempertimbangkan tingkat toleransi kesalahan (*margin of error*) yang diinginkan (Arikunto, 2020)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana:

- n = ukuran sampel yang diperlukan
- N = total populasi
- e = tingkat toleransi kesalahan (margin of error), biasanya dalam persentase (misalnya, 0,05 atau 5%)

3.3 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

Penelitian ini melibatkan dua variabel utama:

1. Variabel Independen: Optimalisasi Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), yang mencakup aspek-aspek seperti pelatihan, pengembangan karir, dan sistem penghargaan.
2. Variabel Dependen: Peningkatan Kinerja Karyawan, yang diukur melalui indikator seperti produktivitas, kepuasan kerja, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator
1.	<i>High-Performance Work Systems HPWS</i>	HPWS sebagai serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dalam organisasi. Sistem ini berfokus pada pengembangan keterampilan, pemberian insentif, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif karyawan (Dorta-Afonso et al., 2021) .	1. Pelatihan Karyawan 2. Pengembangan Keterampilan 3. Meningkatkan efisiensi 4. Meningkatkan Produktivitas 5. Keterlibatan Karyawan
2.	Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan adalah hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika (Saputra, 2020) .	1. Ketepatan Waktu 2. Memahami Tujuan 3. Tanggung Jawab Jelas 4. Kerjasama Rekan Kerja 5. Peningkatan produktivitas
3.	<i>Manajemen Trainee</i>	<i>Manajemen Trainee</i> adalah program terstruktur yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan manajemen mereka dalam suatu organisasi. (Douglas et al., 2024)	1. Program Pelatihan 2. Mempersiapkan Diri 3. Meningkatkan kepemimpinan 4. Kemampuan adaptasi 5. Dapat diterapkan
5.	Perubahan Pola Kepemimpinan	Perubahan pola kepemimpinan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada pengikutnya untuk mencapai tingkat pencapaian yang lebih tinggi (Kurniawan et al., 2020) .	1. Perubahan kepemimpinan 2. Lebih termotivasi 3. Terbuka pada inovasi 4. Berorientasi kerja tim 5. Penyelesaian Masalah

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Kuesioner adalah metode pengumpulan data melalui seperangkat

pertanyaan/pernyataan yang dijawab oleh responden (Arikunto, 2014). Data yang digunakan dalam penelitian ini termasuk data kuantitatif dengan skala ordinal. Menurut Sugiyono (2016) data ordinal adalah data yang berbentuk rangking atau peringkat menggunakan skala likert dengan ketentuan sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- N = Netral
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial least square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). PLS-SEM merupakan pendekatan alternatif SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian (Ghozali & Latan, 2020). SEM-PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Tahapan dalam analisis SEM-PLS dilakukan melalui Valuasi Model Pengukuran (*Outer model*) dan Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*).

3.5.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2020).

2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020).

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020).

4. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020).

5. *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2020)

6. Uji Multikolinearitas

Pemeriksaan multikoleniaritas dapat dilakukan dengan melihat nilai tabel VIF. Nilai VIF

harus kurang dari 5 agar data dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikoleniaritas (Manley et al., 2021).

3.5.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran yaitu analisis model fit melalui *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI), mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan), nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon, serta menguji prediktif *relevance* (Q^2) (Ghozali & Latan, 2020).

3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling* (SEM) dengan *smartPLS*. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefficient* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel dan nilai signifikansi probabilitas (p-values) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.

3.5.4 Analisis Moderasi

Analisis moderasi bertujuan untuk menguji apakah hubungan antara dua variabel (dalam hal ini, HPWS dan peningkatan kinerja karyawan) dipengaruhi oleh variabel ketiga (variabel moderasi). Variabel moderasi dapat memperkuat, melemahkan, atau bahkan membalikkan hubungan antara variabel independen dan dependen.

Variabel Moderasi dalam Penelitian Ini

a. *Manajemen Trainee*

- Peran: Manajemen trainee berfungsi sebagai variabel moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara HPWS dan peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, keterlibatan manajemen trainee dalam implementasi HPWS dapat memperkuat pengaruh positif HPWS terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis: Keterlibatan manajemen trainee yang tinggi dalam praktik HPWS akan memperkuat hubungan antara HPWS dan peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika keterlibatan manajemen trainee rendah, pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan mungkin tidak sekuat itu.

b. Kepemimpinan Transformasional

- Peran: Kepemimpinan transformasional juga berfungsi sebagai variabel moderasi. Gaya kepemimpinan ini dapat memotivasi karyawan untuk berpartisipasi lebih aktif dalam praktik HPWS, sehingga meningkatkan kinerja mereka.
- Hipotesis: Kepemimpinan transformasional yang kuat akan memperkuat hubungan antara HPWS dan peningkatan kinerja karyawan. Dalam situasi di mana kepemimpinan transformasional lemah, pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan mungkin berkurang.

3.5.5 Metode Analisis Moderasi

Untuk menganalisis moderasi, pendekatan yang umum digunakan adalah analisis regresi berganda, di mana interaksi antara variabel independen (HPWS) dan variabel moderasi (manajemen trainee atau kepemimpinan transformasional) dimasukkan sebagai prediktor tambahan. Langkah-langkah analisis moderasi meliputi:

- a. Pengujian Model Dasar: Uji hubungan langsung antara HPWS dan peningkatan kinerja karyawan.
- b. Penambahan Variabel Moderasi: Tambahkan variabel moderasi ke dalam model dan uji interaksi antara HPWS dan variabel moderasi.
- c. Interpretasi Koefisien: Analisis koefisien interaksi untuk menentukan apakah ada efek moderasi yang signifikan.

3.5.6 Analisis Regresi Moderate (MRA)

Efek moderasi terjadi ketika variabel moderator berinteraksi dengan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen. Pada pengujian efek moderasi dengan menggunakan PLS, penilaian signifikan efek moderasi dilihat pada tabel total effect bukan pada tabel koefisien. Karena dalam efek moderasi bukan hanya dilakukan pengujian efek langsung dari variabel independen ke variabel dependen, tetapi juga pengujian hubungan interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen (Ghozali & Latan, 2020). *Rule of thumbs* dalam hipotesis penelitian yaitu jika koefisien atau arah variabel sejalan dengan yang dihipotesiskan. Jika T statistik $> 1,96$ dan probability value (p-value) $< 0,05$ dapat dikatakan signifikan (Ghozali & Latan, 2020)

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Profil Responden

Data yang diperoleh pada penelitian ini adalah karyawan Bank SMBC Indonesia yang bekerja di berbagai divisi dan level jabatan di kantor pusat. Data pribadi responden yang diminta adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan dan lama bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.1 Profil Responden

Profil Responden	Item	f	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	18	36
	Perempuan	32	64
Usia	≤ 25 Tahun	9	18
	26 – 35 Tahun	15	30
	36 – 45 Tahun	15	30
	≥ 46 Tahun	11	22
Pendidikan	SMA/Sederajat	11	22
	Diploma 3	10	20
	Diploma 4 /Sarjana	21	42
	Pascasarjana	8	16
Jabatan	Karyawan Biasa- Officer	19	38
	Spv – Sub Manager	8	16
	Manager – Manager	10	20
	Dept Head	7	14
Lama Bekerja	Group Head	6	12
	< 1 Tahun	9	18
	1 – 3 Tahun	17	34
	4 – 6 Tahun	16	32
	> 6 Tahun	8	16

Sumber: data diolah

Dari hasil penyebaran kuesioner, diketahui mayoritas karyawan adalah perempuan dengan persentase 64%, sedangkan laki-laki hanya 36%. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kecenderungan industri perbankan yang memberikan peluang lebih besar bagi perempuan dalam peran administratif dan layanan pelanggan.

Dari segi usia, karyawan yang berada dalam rentang 26-35 tahun dan 36-45 tahun masing-masing sebesar 30%. Persentase ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja berada dalam kelompok usia produktif, di mana mereka telah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang