

GENDER DAN MASA KERJA: MAMPUKAH MEMODERASI PENGARUH ANTARA HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEM TERHADAP KINERJA KARYAWAN?

Himawan Ghautama

Universitas Negeri Surabaya

himawanghautama@mhs.unesa.ac.id

Abstract

PT. Varia Usaha Beton is a national manufacturing company engaged in the construction of concrete and building construction services. Since its establishment in 1991, PT. Varia Usaha Beton continues to expand its business, which until now has reached more than 30 plants spread throughout Indonesia. The company has a vision of being a concrete company and aggregates the customer's primary choice in the national market. Where in this case required a good human resource management system in the company, so that later can produce maximum employee performance, one of them is high-performance work system. In addition, the performance of an employee certainly didn't escape some of the existing support factors from within and from outside the employees themselves, some of which are gender and job tenure. This study aims to test and analyze of high-performance work systems on employee performance that is moderated by gender and job tenure. This research is a causal research and using quantitative approach. The sampling technique used a saturated sample with 48 respondents. Structural Equation Modeling with SmartPLS software is used as a statistical analysis tool. The results of this study showed that high-performance work system has a positive and significant effect on employee performance. Gender doesn't moderate the influence of high-performance work systems on employee performance. Job tenure doesn't moderate the influence of high-performance work systems on employee performance

Keywords: high-performance work system, gender, job tenure, employee performance.

PENDAHULUAN

Dunia usaha di Indonesia saat ini semakin berkembang, apalagi dengan pasar yang begitu besar, Indonesia menjadi salah satu tujuan investasi yang menarik perhatian investor. Salah satu sektor industri di Indonesia yang cukup berkembang pesat saat ini adalah di bidang infrastruktur atau konstruksi. Peluang pengembangan industri beton di Indonesia sendiri masih terbuka lebar. Hal ini dikarenakan pembangunan berbagai infrastruktur di Indonesia masih akan terus dilakukan. Sebagai contoh, proyek jalan tol sepanjang 1.000 kilometer yang hingga saat ini masih belum selesai (Supriyatna, 2017). Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional atau Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Bambang PS. Brodjonegoro menyatakan bahwa Pemerintah Indonesia menargetkan pembangunan berbagai sektor infrastruktur sampai tahun 2019 di seluruh Indonesia mencapai angka sebesar Rp. 4.000 triliun (PCN, 2016). Untuk meningkatkan daya saing Indonesia dalam menghadapi kompetisi global, Pemerintah Indonesia dalam hal ini Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) juga tengah berupaya untuk terus mendorong

percepatan pembangunan infrastruktur yang salah satunya bergantung pada dukungan ketersediaan material dan peralatan konstruksi (MPK) yang juga harus semakin berkualitas, efektif, efisien, dan tepat waktu (Simorangkir, 2017). Oleh karena itu, perusahaan konstruksi di Indonesia tentu harus menunjukkan kinerja yang maksimal agar dapat memenuhi permintaan pasar serta dapat bersaing. Apalagi, di tengah berlangsungnya era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) saat ini membuat tingkat persaingan antar organisasi semakin ketat yang menuntut organisasi untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

Kinerja karyawan sendiri tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan salah satu faktor tersebut adalah sistem pengelolaan SDM dalam organisasi tersebut. Salah satu sistem atau praktik yang bisa digunakan untuk melihat kinerja SDM adalah dengan menggunakan model pengembangan organisasi yaitu *high-performance work system* atau HPWS (Wispanono, 2009). Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Tsai (2006) yang menyatakan bahwa HPWS dapat meningkatkan kinerja baik organisasi maupun karyawan. *High-performance work system* didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai kelompok

individu yang bekerja secara independen namun tetap saling terkait dengan praktik lain dari departemen sumber daya manusia, yang juga dikembangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Guthrie *et al*, 2005 dalam Cheema *et al*, 2016).

High-performance work system dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang saling terkait. Hal ini dikarenakan ketika karyawan menyadari bahwa organisasi berupaya meningkatkan kualitas mereka, maka para karyawan juga akan mengembangkan loyalitas terhadap organisasi dan merasa berkewajiban untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga mereka juga maju untuk bekerja secara sukarela untuk menyelesaikan masalah saat ini yang dihadapi oleh organisasi (Arefin *et al*, 2015). Fokus utama dari *high-performance work system* adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, selain itu juga mendorong karyawan untuk berkontribusi, meningkatkan motivasi serta kinerjanya (Delery dan Shaw, 2001 dalam Lu *et al*, 2015). Para pakar manajemen SDM strategis juga berpendapat bahwa seperangkat praktik SDM yang saling terkait (HPWS) dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan (Guthrie *et al*, 2002 dalam Shih *et al*, 2013). Hal ini karena pada dasarnya *high-performance work system* merupakan sekumpulan praktik manajemen yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan bertanggung jawab terhadap organisasi serta terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan fungsi-fungsi penting lainnya (Bohlander dan Snell, 2013 dalam Yahya dan Amalia, 2016). Selain itu, HPWS merupakan konfigurasi dari praktik manajemen SDM yang memang dirancang untuk meningkatkan komitmen karyawan dan kemudian kinerjanya (Becker and Huselid, 2006 dalam Xiaomei *et al*, 2013).

Berbicara mengenai karyawan dalam sebuah organisasi, tentu tidak bisa dipisahkan dengan keragaman, karena dalam suatu angkatan kerja di dalam sebuah organisasi, karyawan yang ada didalamnya tentu sangat beragam. Keragaman ini mencakup banyak faktor seperti ras, usia, jenis kelamin atau *gender*, warna kulit, kemampuan fisik, masa kerja, dan lain-lain. Dari beberapa keragaman diatas, terdapat beberapa aspek keragaman yang terkait dengan kinerja karyawan, yaitu *gender* dan masa kerja. Hal ini di dukung oleh pernyataan Moyes *et al* (2006) yang menyatakan bahwa karakteristik individu seperti jenis kelamin, *gender*, usia, pendidikan, dan pengalaman kerja atau masa kerja dapat dikaitkan dengan tingkat kinerja dari seorang karyawan. Fitriantoro (2009) juga berpendapat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor penunjang, yakni faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dari luar diri

karyawan. Lebih lanjut, dijelaskan Fitriantoro (2009) bahwa faktor dalam diri karyawan tersebut mencakup bakat, kemampuan, kepribadian, kesehatan, jenis kelamin, *gender*, usia, dan lain-lain.

Hubungan antara masa kerja dan kinerja tidak jauh berbeda seperti hubungan antara senioritas pada kinerja. Masa kerja didefinisikan sebagai masa seseorang menjalankan pekerjaan tertentu (Wahjono, 2010: 55), dan hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara senioritas dan produktivitas atau kinerja karyawan (Robbins, 2006: 152). Menurut Hafidha dkk (2016), masa kerja juga mempengaruhi kualitas kinerja dari seorang karyawan. Kinerja dari karyawan dengan masa kerja yang lama di suatu perusahaan akan semakin cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, sangat mampu menguasai pekerjaan, dan keterampilan yang dimiliki pun semakin meningkat. Berbeda dengan masa kerja, hubungan antara *gender* dan kinerja memiliki sisi positif dan negatif dalam angkatan kerja. Menurut Naqvi *et al* (2013) sisi positifnya adalah, individu yang memiliki latar belakang yang sama dapat dengan mudah untuk berinteraksi satu sama lain dibandingkan dengan individu yang memiliki latar belakang yang berbeda. Sedangkan sisi negatifnya, keragaman *gender* menimbulkan konflik dalam kerja tim yang pada gilirannya memperlambat proses pengambilan keputusan (Jackson *et al*, 2003 dalam Naqvi *et al*, 2013).

Sebagai aspek dari karakteristik individu yang terkait dengan kinerja karyawan, seharusnya *gender* dan masa kerja dapat memoderasi hubungan antara HPWS dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti ingin menguji pengaruh *high-performance work system* terhadap kinerja karyawan serta peran *gender* dan masa kerja sebagai variabel moderator antara *high-performance work system* terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah karyawan Bagian Akuntansi dan Keuangan PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *high-performance work system* terhadap kinerja karyawan pada karyawan Bagian Akuntansi dan Keuangan di PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo, untuk menguji dan menganalisis pengaruh moderasi dari *gender* terhadap hubungan antara *high-performance work system* dengan kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo, serta untuk menguji dan menganalisis pengaruh moderasi dari masa kerja terhadap hubungan antara *high-performance work system* dengan kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

High-Performance Work System (HPWS)

High-performance work system adalah sistem atau praktik sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan produktivitas karyawan sedemikian rupa sehingga karyawan menjadi sumber keunggulan kompetitif (Datta *et al*, 2005). Lu *et al* (2015) mendefinisikan *high-performance work system* sebagai seperangkat praktik sumber daya manusia yang terdiri dari serangkaian program, proses, dan teknik aktual yang ditetapkan dan diterapkan sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Menurut Gittell *et al* (2010), *high-performance work system* adalah cara mencapai kinerja tinggi dengan mengadopsi praktik yang mengenali dan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk menciptakan nilai. Pendapat lain diungkapkan oleh Takeuchi *et al* (2007), yang menjelaskan bahwa *high-performance work system* dapat digambarkan sebagai seperangkat mekanisme departemen sumber daya manusia yang independen namun saling terkait yang dapat menyimpulkan berbagai fungsi seperti pemilihan karyawan, pembentukan pelatihan dan pengembangan yang efektif, sistem penilaian yang tepat berdasarkan kinerja, keunggulan kompetitif, dan mencapai fleksibilitas terhadap target pekerjaan.

Terdapat beberapa indikator untuk mengukur *high-performance work system* di antaranya yaitu pada penelitian Chang & Chen (2011) dan Lertxundi & Landeta (2011). Adapun penelitian lain yaitu Kundu & Gahlawat (2016) yang menggunakan indikator dari Appelbaum *et al* (2000) dan Way (2002) serta Lu *et al* (2015) yang menggunakan Chuang & Liao (2010). Penelitian ini menggunakan indikator dari Chang & Chen (2011) karena indikator tersebut sesuai dengan kondisi yang ada di PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo. Indikator dari Chang & Chen (2011) di antaranya sebagai berikut.

Employment Security

Mengacu pada sejauh mana karyawan merasakan keamanan kerja dan pekerjaan jangka panjang. Selain itu, indikator ini juga untuk mengukur sejauh mana perusahaan memberikan jaminan kerja bagi para karyawan.

Selective Staffing

Mengacu pada sejauh mana karyawan menganggap perusahaan mereka memiliki mekanisme perekrutan dan seleksi yang baik dan ketat. Beberapa contoh di antaranya yaitu, seperti memerlukan keterampilan tinggi dan interaksi pribadi yang baik dengan gaya pribadi yang sesuai dengan

perusahaan.

Comprehensive Training

Mencerminkan sejauh mana organisasi mengadopsi program pelatihan yang lebih luas dan formal untuk pengembangan karyawan. Indikator ini juga untuk mengukur sejauh mana karyawan menganggap perusahaan berfokus pada sumber daya berdasarkan keterampilan dan pengetahuan.

Reduced Status Differentiation

Mengacu pada sejauh mana karyawan memandang perbedaan status antar posisi. Selain itu, indikator ini juga mencerminkan bagaimana hubungan antar karyawan dengan karyawan dan hubungan antar karyawan dengan pimpinan.

Competitive Compensation and Benefits

Mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa gaji dan tunjangan mereka kompetitif. Selain itu, indikator ini juga mencerminkan bagaimana sistem kompensasi dari perusahaan yang digunakan sebagai objek penelitian dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.

Gender

Istilah gender diperkenalkan pertama kali pada tahun 1968 oleh Robert Stoller, untuk memisahkan pencirian yang didasarkan pada pendefinisian yang bersifat sosial budaya dengan pendefinisian yang bersifat biologis (Wahyuni, 2002 dalam Setiawan, 2015). Menurut Aryani (2002) dalam Aminah dkk (2016), pada prinsipnya konsep *gender* berfokus pada perbedaan peranan antara pria dengan wanita, yang dibentuk oleh masyarakat sesuai dengan norma sosial dan nilai sosial budaya masyarakat yang bersangkutan. Seperti halnya peran kodrati, peran *gender* adalah peran sosial yang tidak ditentukan oleh perbedaan kelamin.

Perbedaan *gender* diantara pria dan wanita dibentuk oleh suatu proses yang sangat panjang. Melalui sosialisasi, budaya yang berlaku, serta kebiasaan-kebiasaan yang ada merupakan beberapa hal yang dapat menyebabkan pembentukan perbedaan tersebut (Laksmi dan Indriantoro, 1999 dalam Kuntari dan Kusuma, 2001). Oleh karena itu, di antara satu masyarakat dengan masyarakat yang lainnya, pembagian peranan antara pria dengan wanita dapat berbeda sesuai dengan lingkungan. Selain itu, karena pengaruh kemajuan, pendidikan, teknologi, ekonomi, dan lain-lain, peran *gender* juga dapat berubah dari masa ke masa dan dari suatu tempat ke tempat lain (Aryani, 2002 dan Tim Pusat Studi Wanita Universitas Udayana, 2003 dalam Aminah dkk, 2016).

Menurut Wilson (1989:2) dalam Setiawan (2015), mengartikan *gender* sebagai suatu dasar untuk menentukan pengaruh faktor budaya dan kehidupan kolektif dalam membedakan laki-laki dan perempuan. Sedangkan, pengertian *gender* menurut Fakih (2003) dalam Widiarta (2013) adalah sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun kultural. Lebih tegas lagi, dalam *Women's Studies Encyclopedia* dijelaskan bahwa *gender* merupakan suatu konsep kultural yang berupaya membuat perbedaan (*distinction*) dalam hal peran, perilaku, mentalitas, dan karakteristik emosional antara laki-laki dan perempuan yang berkembang dalam masyarakat (Mulia, 2004:4 dalam Marzuki, 2009). Namun, menurut Nurdiana (2016) *gender* dapat diartikan sebagai perbedaan jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan.

Masa Kerja

Masa kerja secara umum didefinisikan sebagai tingkat pengalaman kerja seseorang pada suatu bidang tertentu yang dihitung dari lamanya ia bekerja (Parwanta dan Suddin, 2015). Sedangkan menurut Wahjono (2010:55), masa kerja merupakan masa seseorang menjalankan pekerjaan tertentu. Masa kerja juga dapat didefinisikan sebagai jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor dan sebagainya (Alwi, 2001: 717). Masa kerja adalah lamanya seorang karyawan bekerja di suatu perusahaan. Masa kerja diukur dengan menggunakan satuan waktu, misalnya tahun atau bulan. Masa kerja berhubungan dengan waktu kerja seseorang, yaitu segi kuantitas seseorang dalam menjalani pekerjaan (Tulus, 1993: 113).

Kinerja Karyawan

Dalam konteks sumber daya manusia, kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas terjadi suatu organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri (Amir, 2002: 82). Menurut Mangkunegara (2013: 198), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Sedangkan, menurut Mathis dan Jackson (2006: 378), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Definisi lain dari kinerja karyawan dijelaskan oleh Mangkuprawira dan Hubeis (2012: 153), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan.

Terdapat beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan di antaranya Mathis & Jackson (2006: 378) dan Simamora (2006: 338). Penelitian ini menggunakan indikator dari Mathis & Jackson (2006: 378) karena indikator tersebut telah banyak dipakai dalam penelitian terdahulu. Indikator dari Mathis & Jackson (2006: 378) juga sesuai dengan kondisi karyawan PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo yaitu adanya kualitas dari hasil, kuantitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran di tempat kerja, serta kemampuan bekerja sama yang semuanya sesuai dengan pekerjaan karyawan sebagai Staff Bagian Akuntansi dan Keuangan.

Pengaruh High-Performance Work System (HPWS) terhadap Kinerja Karyawan

High-performance work system dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang saling terkait. Hal ini karena fokus utama dari HPWS adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, selain itu juga mendorong karyawan untuk berkontribusi, meningkatkan motivasi serta kinerjanya (Delery dan Shaw, 2001 dalam Lu *et al*, 2015).

Para pakar manajemen SDM strategis juga berpendapat bahwa seperangkat praktik sumber daya manusia yang saling terkait (HPWS) dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan (Guthrie *et al*, 2002 dalam Shih *et al*, 2013). Hal ini karena pada dasarnya HPWS merupakan sekumpulan praktik manajemen yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan bertanggung jawab terhadap organisasi serta terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan fungsi-fungsi penting lainnya (Bohlander dan Snell, 2013 dalam Yahya dan Amalia, 2016). Selain itu, HPWS merupakan konfigurasi dari praktik manajemen SDM yang memang dirancang untuk meningkatkan komitmen karyawan dan kemudian kinerjanya (Becker and Huselid, 2006 dalam Xiaomei *et al*, 2013).

Pernyataan tersebut konsisten dengan perspektif teori pertukaran sosial, dimana menurut perspektif teori pertukaran sosial, hubungan pertukaran sosial (misalnya komitmen afektif) berkembang ketika organisasi melakukan aktivitas diskresioner positif (misalnya HPWS) yang bisa menguntungkan karyawan, dan tindakan tersebut akan dianggap oleh karyawan sebagai bukti bahwa organisasi peduli terhadap mereka, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi (Chang dan Chen, 2011).

Pengaruh Gender terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Naqvi *et al* (2013), terdapat sisi positif keragaman *gender* dalam suatu organisasi, yaitu individu yang memiliki

latar belakang yang sama dapat dengan mudah untuk berinteraksi satu sama lain dibandingkan dengan individu yang memiliki latar belakang yang berbeda, sehingga dapat membantu individu dalam melakukan pekerjaannya. Namun, keragaman *gender* juga memiliki sisi negatif dalam suatu organisasi yaitu keragaman gender menimbulkan konflik dalam kinerja tim yang pada gilirannya memperlambat proses pengambilan keputusan (Jackson *et al*, 2003 dalam Naqvi *et al*, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Ayu (2015), mengungkapkan bahwa ketika perusahaan melakukan pemerataan tugas antar *gender* dengan baik, maka akan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan. Pengaruh gender terhadap kinerja juga ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Nurdiana (2016) yang menemukan bahwa tingkat kinerja dari karyawan wanita lebih baik dari karyawan laki-laki. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kustono (2011) yang menunjukkan bahwa *gender* tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan Aminah dkk (2016) juga menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu *gender* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian berbeda dari Rusman (2015) juga menunjukkan hasil yang berbeda, dimana *gender* terbukti terbukti dapat memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Masa Kerjaterhadap Kinerja Karyawan

Masa kerja merupakan karakteristik biografis terakhir dalam konsep karakter individu yang sering dikaji (Robbins, 2006: 152). Masa kerja atau pengalaman kerja juga merupakan satu diantara beberapa faktor yang menentukan dalam peningkatan kinerja karyawan. Untuk pengalaman kerja yang luas, dibutuhkan masa kerja yang lebih lama (Parwanta dan Suddin, 2015). Lebih lanjut, Parwanta dan Suddin (2015) menyatakan, masa kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja, karena dengan semakin lama masa kerja karyawan berarti karyawan tersebut memiliki lebih banyak pengalaman kerja, sehingga lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang ada dan lebih percaya diri dan puas dalam bekerja yang akhirnya akan meningkatkan kinerja.

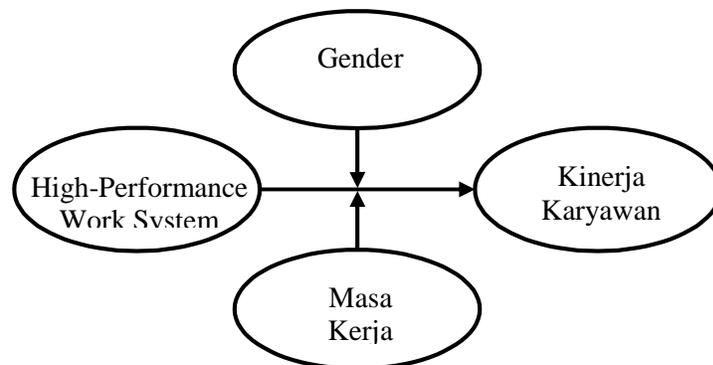
Penelitian dari Septarina (2017) menyatakan bahwa masa kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun, hasil tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriantoro (2009), yang menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Masa kerja juga bisa menjadi variabel moderasi dalam hubungannya terhadap kinerja. Penelitian Hafidha dkk (2016) menunjukkan hasil bahwa masa kerja terbukti memoderasi hubungan antara pelatihan dengan kinerja karyawan dan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Rahmadani (2017) juga menyatakan bahwa masa kerja berhasil memoderasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, akan tetapi tidak terbukti memoderasi hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis dan Model Konseptual

Di bawah ini adalah hipotesis penelitian. Hubungan antar variabel lebih jelas tergambar di Gambar 1 Model Konseptual.

- H1: Diduga *high-performance work system* (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo
- H2: Diduga *gender* memoderasi pengaruh *high-performance work system* (HPWS) terhadap kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo
- H3: Diduga masa kerja memoderasi pengaruh *high-performance work system* (HPWS) terhadap kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo



Sumber: data diolah penulis (2018)

Gambar 1. MODEL KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2010: 14), penelitian kuantitatif yaitu: (a) metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, (b) digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, (c) teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, (d) pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, (e) analisis data

bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas yaitu *high-performance work system* (HPWS) dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Serta penelitian korelasional untuk melihat hubungan antara *high-performance work system* (HPWS) dan kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *gender* dan masa kerja. Jumlah populasi pada penelitian sebanyak 48 karyawan Bagian Akuntansi dan Keuangan PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Variabel penelitian dalam penelitian ini di antaranya yaitu variabel independen, variabel dependen, serta variabel moderator. Variabel independen yaitu *high-performance work system*. Variabel dependen yaitu kinerja karyawan, dan variabel moderator yaitu *gender* dan masa kerja.

High-performance work system merupakan serangkaian praktik sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan yang diterapkan di PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo. Indikator yang digunakan mengadopsi dari Chang & Chen (2011) yaitu *employment security, selective staffing, comprehensive training, reduced status differentiation, dan competitive compensation and benefits*.

Kinerja karyawan merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan Bagian Akuntansi dan Keuangan PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo. Indikator kinerja karyawan yang digunakan mengadopsi dari Mathis & Jackson (2006: 378) di antaranya: kualitas dari hasil, kuantitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran di tempat kerja dan kemampuan bekerja sama.

Gender yang dimaksud dalam penelitian ini adalah jenis kelamin dari karyawan Bagian Akuntansi dan Keuangan PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo. Variabel *gender* dalam penelitian ini mengadopsi pendapat dari Nurdiana (2016) dimana *gender* merupakan variabel *dummy* dan dibedakan menjadi dua kategori yaitu laki-laki dan perempuan, dimana 0=laki-laki; dan 1= perempuan.

Masa kerja yaitu lamanya karyawan bekerja di suatu perusahaan. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan masa kerja adalah lamanya karyawan bekerja pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo yang dihitung dalam satuan tahun. Variabel masa kerja dalam penelitian ini mengadopsi pendapat dari Ng dan Feldman (2010) di mana masa kerja dibedakan menjadi tujuh kategori yaitu: 1 = 0-5 tahun; 2 = 6-

10 tahun; 3 = 11-15 tahun; 4 = 16-20 tahun; 5 = 21-25 tahun; 6 = 26-30 tahun; dan 7 = lebih dari 30 tahun.

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* 1 sampai 5 dari Azwar (1997: 139) dengan kategori sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisis statistik pada penelitian ini adalah dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan bantuan program PLS (*Partial Least Square*) versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, kuesioner disebarakan pada 48 Karyawan Bagian Akuntansi dan Keuangan PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo, dan kuesioner tersebut seluruhnya kembali. Karakteristik dari responden dilihat berdasarkan pada segi usia, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja. Adapun karakteristik responden tersebut dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1.
KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Usia	Frekuensi	%
1	< 30 tahun	4	8,4
2	30 – 40 tahun	31	64,6
3	40 – 50 tahun	13	27
Total		48	100

Sumber: data diolah penulis (2018)

Berdasarkan tabel 1, karakteristik responden berdasarkan usia diperoleh hasil bahwa kebanyakan karyawan dengan usia 30-40 tahun yaitu sebanyak 31 atau 64,6%. Berdasarkan tabel 2, karakteristik responden berdasarkan masa kerja diperoleh hasil bahwa kebanyakan karyawan memiliki masa kerja 16-20 tahun yaitu sebanyak 26 atau 54,2%.

Tabel 2.
KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Masa Kerja	Frekuensi	%
1	11-15 tahun	5	35,4
2	16-20 tahun	26	54,2
3	21-25 tahun	17	10,4
Total		48	100

Sumber: data diolah penulis (2018)

Nilai rata-rata jawaban setiap responden berdasarkan variabel juga dihitung dan diteliti dalam penelitian ini, di

antaranya yaitu *high-performance work system* dan kinerja karyawan. Rata-rata nilai indikator untuk variabel *high-performance work system* di antaranya yaitu: *employment security* sebesar 4,48; *selective staffing* sebesar 3,87; *comprehensive training* sebesar 4,22; *reduced status differentiation* sebesar 3,89; dan *competitive compensation and benefits* sebesar 4,51. Adapun rata-rata nilai indikator untuk variabel kinerja karyawan di antaranya yaitu: kualitas dari hasil sebesar 4,19; kuantitas dari hasil sebesar 4,33; ketepatan waktu dari hasil sebesar 4,25, kehadiran di tempat kerja sebesar 4,22; dan kemampuan bekerja sama sebesar 4,32.

Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Convergent Validity

Indikator dikatakan valid jika memiliki korelasi di atas 0,70. Namun, untuk penelitian tahap awal atau pengembangan, skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Ghozali, 2014: 39). Pada pengujian pertama, terdapat indikator yang nilainya di bawah 0,50, di mana indikator tersebut adalah indikator dari kinerja karyawan yaitu kualitas dari hasil (Y1.1). Maka dari itu indikator tersebut perlu dikeluarkan atau dihapus karena tidak valid. Kemudian dilakukan estimasi kembali pada model yang baru setelah indikator Y1.1 dikeluarkan atau dihapus. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini. Berdasarkan tabel 3 tentang *outer loading* diketahui hasil *outer loadings* sudah memenuhi syarat *convergent validity* karena setiap indikator sudah valid karena lebih besar dari 0,50.

Tabel 3.
OUTER LOADING

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
<i>High-performance work system</i>	X1.1	0,660	Valid
	X1.2	0,667	Valid
	X1.3	0,785	Valid
	X1.4	0,552	Valid
	X1.5	0,695	Valid
<i>Gender</i>	Z1	1,000	Valid
<i>Masa kerja</i>	Z2	1,000	Valid
<i>Kinerja karyawan</i>	Y1.2	0,624	Valid
	Y1.3	0,612	Valid
	Y1.4	0,840	Valid
	Y1.5	0,570	Valid

Sumber: data diolah penulis (2018)

Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk menentukan reliabilitas suatu konstruk dengan menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dan konstruk yang membentuknya. *Composite reliability* dikatakan baik atau reliable apabila

nilainya lebih besar dari 0,70. Nilai *composite reliability* untuk setiap variabel yaitu *high-performance work system* sebesar 0,806. Variabel kinerja karyawan sebesar 0,761. Variabel *gender* sebesar 1,000 dan masa kerja sebesar 1,000. Maka dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik.

Cronbach's alpha

Untuk mengukur reliabilitas dari suatu konstruk juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *cronbach's alpha*. Nilai yang di sarankan untuk *cronbach's alpha* adalah lebih besar dari 0,6 (Siregar, 2014: 90). Nilai *cronbach's alpha* untuk setiap variabel yaitu *high-performance work system* sebesar 0,755. Variabel kinerja karyawan sebesar 0,625. Variabel *gender* sebesar 1,000 dan masa kerja sebesar 1,000. Maka dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *cronbach's alpha* atau memiliki reliabilitas yang kuat.

Hasil R Square

Pengaruh *high-performance work system* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai R-Square sebesar 0,604 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel *high-performance work system* sebesar 60,4% atau dapat juga diartikan bahwa besarnya pengaruh *high-performance work system* terhadap kinerja karyawan sebesar 60,4%. Sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo sebesar 39,6% atau dapat juga diartikan bahwa kinerja karyawan di PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo dipengaruhi oleh variabel-variabel lain sebesar 39,6% yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Uji Relevansi Prediksi

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - R^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{1 - 0,604^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{0,635}) \\
 &= 1 - (0,797) \\
 &= 0,203 \dots \dots \dots (1)
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan rumus (1) di atas diperoleh nilai *Q-square predictive relevance* sebesar 0,203 di mana nilai tersebut lebih besar dari nol. Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 20,3%.

Uji Kausalitas

Uji kausalitas dilakukan untuk menguji hubungan antar

konstruk, dimana dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Variabel dikatakan memiliki pengaruh apabila *t-statistics* lebih besar dari *t-tabel*, dengan nilai *t-tabel* signifikan 5% = 1,96.

Berdasarkan analisis diketahui nilai *t-statistics* antara variabel *high-performance work system* terhadap variabel kinerja karyawan lebih besar dari 1,96 yakni 8,117. Sedangkan nilai *original sampelnya* 0,708. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *high-performance work system* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Artinya hipotesis pertama diterima.

Pada hipotesis kedua terdapat nilai *t-statistics* pengaruh variabel *gender* terhadap hubungan antara variabel *high-performance work system* dengan kinerja karyawan, yaitu lebih kecil dari 1,96 yakni 1,192. Sedangkan nilai *original sampelnya* -0,099. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *gender* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara variabel *high performance work system* dengan kinerja karyawan. Artinya hipotesis kedua ditolak.

Pada hipotesis ketiga terdapat nilai *t-statistics* pengaruh variabel masa kerja terhadap hubungan antara variabel *high-performance work system* dengan kinerja karyawan, yaitu lebih kecil dari 1,96 yakni 0,541. Sedangkan nilai *original sampelnya* -0,073. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel masa kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara variabel *high performance work system* dengan kinerja karyawan. Artinya hipotesis ketiga ditolak.

High-Performance Work System berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis path menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel *high-performace work system* terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan pada hasil uji hipotesis dengan nilai *t-statistics* lebih kecil dari 1,96 yakni 8,117. Sedangkan nilai *original sampelnya* 0,708. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *high-performance work system* memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan merasa mendapatkan *feedback* ataupun benefit yang baik dengan adanya praktik-praktik dari *high-performance work system* yang diterapkan oleh perusahaan (seperti keamanan kerja, staffing yang selektif, pelatihan yang komprehensif, pengurangan perbedaan status, serta kompensasi dan benefit yang kompetitif). Karyawan merasa bahwa perusahaan peduli dengan mereka, sehingga karyawan juga tidak segan memberikan *feedback* yang baik juga terhadap perusahaan

berupa kinerja tinggi. Dengan demikian, tingginya *high-performance work system* yang dirasakan oleh karyawan PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo mampu meningkatkan kerjanya.

Gender tidak memoderasi pengaruh High-Performance Work System terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai *t-statistics* pengaruh variabel *gender* terhadap hubungan antara variabel *high-performance work system* dengan kinerja karyawan, yaitu lebih kecil dari 1,96 yakni 1,192. Sedangkan nilai *original sampelnya* -0,099. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *gender* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara variabel *high-performance work system* dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika nilai dari variabel *gender* meningkat atau ketika terjadi peningkatan pada jumlah karyawan baik laki-laki ataupun perempuan, maka tidak berdampak secara signifikan terhadap pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan. Artinya, tidak ada perbedaan kinerja antara karyawan laki-laki dengan perempuan dan hal tersebut tidak mempengaruhi hubungan antara HPWS dengan kinerja karyawan. Sehingga *gender* bukan merupakan variabel moderator, karena tidak dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh antara HPWS terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut juga didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala Bagian Akuntansi PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo, dimana menurut beliau karyawan perempuan memang cenderung lebih ulet dan cepat dalam hal penyelesaian tugas atau pekerjaan jika dibandingkan dengan karyawan laki-laki, namun karyawan perempuan cenderung lemah dalam hal mentalitas, seperti ketika diberikan tugas luar kota, beberapa karyawan perempuan masih ada yang tidak siap dan ragu-ragu. Berbeda halnya dengan karyawan laki-laki yang fleksibel dan siap dengan segala keputusan yang akan diterima. Namun, karena memang sudah terbiasa dengan tugas-tugas dan kebiasaan yang telah ada maka dari itu kebanyakan karyawan perempuan di Bagian Akuntansi dan Keuangan cenderung memiliki mentalitas layaknya karyawan laki-laki. Selain itu, hal ini disebabkan karena karyawan merasa sudah menjadi sebuah tanggung jawab melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin terlepas dari karyawan tersebut laki-laki atau perempuan. Selain itu, faktor dari jenis pekerjaan juga menjadi pendukung, dimana pekerjaan sebagai staff akuntansi tidaklah terlalu menguras tenaga apabila dibandingkan dengan karyawan dengan jenis pekerjaan di luar kantor, seperti di tiap plan PT. Varia Usaha Beton.

Masa Kerja tidak memoderasi pengaruh High-Performance Work System terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai *t-statistics* pengaruh variabel masa kerja terhadap hubungan antara variabel *high-performance work system* dengan kinerja karyawan, yaitu lebih kecil dari 1,96 yakni 0,541. Sedangkan nilai *original samplenya* -0,073. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel masa kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara variabel *high performance work system* dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika nilai dari variabel masa kerjameningkat atau ketika terjadi peningkatan pada jumlah masa kerja dari karyawan, maka tidak berdampak secara signifikan terhadap pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketika terjadi peningkatan pada jumlah masa kerja dari karyawan, hal tersebut tidak berpengaruh pada hubungan antara HPWS dengan kinerja karyawan. Sehingga masa kerja bukan merupakan variabel moderator, karena tidak dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh antara HPWS terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut juga didukung oleh hasil wawancara Kepala Bagian Akuntansi PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo, dimana menurut beliau selalu ada sisi positif dan negatif antara karyawan dengan masa kerja yang lama dengan karyawan dengan masa kerja yang baru. Menurut beliau, untuk karyawan dengan masa kerja yang lama, para atasan sudah dapat melihat loyalitas dari karyawan tersebut, namun bukan berarti menganggap karyawan baru tidak loyal, tapi setidaknya karyawan dengan masa kerja lama sudah dapat membuktikan itu. Sedangkan, menurut beliau, sisi positif untuk karyawan baru adalah banyak ilmu, metode, ataupun cara baru yang mereka bawa dari budaya perusahaan mereka yang lama sehingga ketika metode ataupun cara tersebut dianggap jauh lebih baik daripada metode yang biasa dilakukan diperusahaan, dan itu akan menjadi keuntungan bukan hanya bagi perusahaan, namun juga bagi karyawan lain untuk agar dapat dicontoh, sehingga proses penyelesaian tugas menjadi lebih cepat. Lebih lanjut, menurut beliau, masa kerja tidak terlalu menjadi acuan dalam hal penilaian kinerja dari karyawan, karena menurut beliau setiap individu pasti mengalami penurunan dan peningkatan kinerja dan pasti akan selalu berkembang dari waktu ke waktu. Ketika individu tersebut memiliki semangat kerja yang baik, tentu dia akan terus belajar agar dapat dengan cepat beradaptasi dan mengimbangi kinerja dari karyawan lama, bahkan bisa saja mungkin lebih baik dari karyawan dengan masa kerja yang sudah lama.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu *high-performance work system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *gender* tidak memoderasi pengaruh *high-performance work system* terhadap kinerja karyawan, dan *gender* tidak memoderasi pengaruh *high-performance work system* terhadap kinerja karyawan. Peneliti menyarankan beberapa hal di antaranya yaitu, perlu adanya proses seleksi calon karyawan baru yang lebih ketat lagi, tidak hanya untuk posisi tertentu melainkan untuk semua posisi. Hal ini dilakukan agar dapat diperoleh calon-calon karyawan yang memang baik tidak hanya dari segi kepribadian namun juga segi keterampilan bekerja. Selain itu, perlu adanya jadwal yang terstruktur untuk pelatihan terutama bagi karyawan baru dan juga perlu adanya pendampingan bagi karyawan baru. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan, di mana kemampuan variabel *gender* dan masa kerja dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan masuk pada kategori lemah, sehingga disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti di Bagian atau mungkin Divisi lain di PT. Varia Usaha Beton Sidoarjo. Terkait dengan keterbatasan tersebut, disarankan juga bagi peneliti selanjutnya untuk menambahkan karakteristik individu dari karyawan seperti usia, pendidikan, dan status perkawinan sebagai variabel lain dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Aminah, Siti., Suprpti, Sri., dan Hikmah. 2016. Pengaruh Faktor Gender Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swata Di Kota Semarang. *Media Ekonomi dan Manajemen*. ISSN: 0854-1442. Vol. 31 (1): hal. 39-47.
- Amir, Mohammad Faisal. 2002. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan (Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan)*. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Azwar, Saifuddin. 1997. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Appelbaum, Eileen., Bailey, Thomas., Berg, Peter., dan Kalleberg, Arne L. 2000. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. *The Academy of Management Review*. Vol. 26 (3): hal.459-462.

- Arefin, Shamsul., Arif, Ishtiaque., dan Raquib, Muhammad. 2015. The Mediating Role of Psychological Empowerment in The Relationship Between High-Performance Work Systems and Organizational Citizenship Behavior. *European Scientific Journal*. ISSN: 1857-7431. Vol. 11 (2): hal. 264-277.
- Ayu, Mutiara Indah. 2015. *Pengaruh Gender dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Paragon Technology and Inovation Bandung*. Skripsi tidak diterbitkan. Bandung: Universitas Komputer Indonesia.
- Chang, Po-Chien dan Chen, Shyh-Jer. 2011. Crossing The Level of Employee's Performance: HPWS, Affective Commitment, Human Capital, and Employee Job Performance in Professional Service Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22 (4): hal. 883-901.
- Cheema, Sadia., Javed, Farheen., Akram, Asia., dan Pasha, Ahmad Tisman. 2016. The Impact of HRIS and HPWS on Employee Performance: Surveyed from SMEs of Pakistan Manufacturing Firms. *Elixir International Journal*. ISSN: 2229-712X. No. 128: hal. 38270-38276.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. 2005. Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter. *Academy of Management Journal*. Vol. 48 (1): hal. 135–145.
- Fitriantoro, Arhiza Rizki. 2009. *Hubungan Antara Usiadan Masa Kerjadengan Kinerja Dosen*. Skripsi tidak diterbitkan. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gittel, Jody Hoffer., Seidner, Rob., dan Wimbush, Julian. 2010. A Relational Model of High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*. ISSN: 1526-5455. Vol. 21 (2): hal. 490-506.
- Hafidha, Daning Fitri., Triyaningsih, S. L., dan Lamidi. 2016. Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Karyawan ARFA Barbershop Cabang Solo). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 16: hal. 177 – 186.
- Kundu, Subhash C. dan Gahlawat, Neha. 2016. High-Performance Work Systems and Employees' Intention to Leave: Exploring the Mediating Role of Employee Outcomes. *Management Research Review*. Vol. 39 (12): hal. 1587-1615.
- Kuntari, Yeni dan Kusuma, Indra Wijaya. 2001. Pengalaman Organisasi, Evaluasi Terhadap Kinerja dan Hasil Karir pada Kantor Akuntan Publik: Pengujian Pengaruh Gender. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 16 (1): hal. 74-87.
- Kustono, Alwan Sri. 2011. Pengaruh Gender dan Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan Perguruan Tinggi. *Media Riset Akuntansi*. ISSN: 2088-2106. Vol. 1 (1): hal. 5-18.
- Lu, Chia-Mei., Chen, Shyh-Jer., Huang, Pei-Chi., dan Chien, Jui-Ching. 2015. Effect of Diversity on Human Resource Management and Organizational Performance. *Journal of Business Research*. Vol. 68 (4): hal. 857-861.
- Lertxundi, Aitziber dan Landeta, Jon. 2011. The Moderating Effect of Cultural Context in the Relation Between HPWS and Performance: An Exploratory Study in Spanish Multinational Companies. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22 (18): hal. 3949-3967.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafrin., dan Hubeis, Aida Vitaliya. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Marzuki. 2009. Kajian Awal Tentang Teori-Teori Gender. *Jurnal Civics*. Vol. 4 (2): hal. 67-77.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Moyes, Glen D., Williams, Patricia A., dan Koch, Bruce. 2006. The Effect of Age and Gender upon The Perceptions of Accounting Professionals Concerning Their Job Satisfaction and Work-Related Attributes. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 21 (5): hal. 536-561.

Himawan Ghautama, Gender dan Masa Kerja: Mampukah Memoderasi Pengaruh antara High-performance Work System terhadap Kinerja Karyawan?

- Naqvi, S. M. M. Raza., Ishtiaq, Maria., Kanwal, Nousheen., Butt, Muhammad Uswan., dan Nawaz, Shaukat. 2013. Impact of Gender Diversity on Team Performance: The Moderating Role of Organizational Culture in Telecom Sector of Pakistan. *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*. ISSN: 2186-8492. Vol. 2 (4): hal. 228-235.
- Nurdiana, Rosalina. 2016. *Pengaruh Gender, Kompensasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Karyawan Bagian Akuntansi PT. Solo Murni)*. Skripsi tidak diterbitkan. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Parwanta, Jaka., dan Suddin, Alwi. 2015. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Etika Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Masa Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 15 (3): hal. 314-320.
- PCN. 2016. Pemerintah Targetkan Pembangunan Infrastruktur 2017 Capai Rp 4.000 Triliun. *Beritasatu.com*. (<http://www.beritasatu.com/ekonomi/407254-pemerintah-targetkan-pembangunan-infrastruktur-2017-capai-rp-4000-triliun.html>, diakses 25 Desember 2017).
- Rahmadani, Fitri. 2017. *Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Fawas Jaya Medan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating*. Skripsi tidak diterbitkan. Medan: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Robbin, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi (Konsep, Kontroversi, Aplikasi)*. Jilid 2, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- Rusman, Indra Rustiawan. 2015. Pengaruh Gender dalam Memoderasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*. ISSN: 2407-6325. Vol. 2 (1): hal. 75-96.
- Septarina, Mifta. 2017. *Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Lamanya Bekerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Syariah Simpang Patal Palembang*. Skripsi tidak diterbitkan. Palembang: Universitas Islam Negeri Raden Fatah.
- Setiawan, Joko. 2015. Pengaruh Perbedaan Gender dan Keterampilan Kerja Terhadap Produktivitas Pada PT. Pilbara Insulation Southeast Asia. *Jurnal AKMENBIS*. ISSN: 2302-6847. Vol. 4 (1): hal. 64-79.
- Shih, Hsi-An., Chiang, Yun-Hwa., dan Hsu, Chu-Chun. 2013. High Performance Work System and HCN Performance. *Journal of Business Research*. Vol. 66 (4): hal. 540-546.
- Simorangkir, Eduardo. 2017. Percepat Pembangunan, Produksi Beton Pra Cetak RI Harus Digenjot. *Detik.com*. (<https://finance.detik.com/industri/d-3504206/percepat-pembangunan-produksi--beton-pra-cetak-ri-harus-digenjot>, diakses 25 Desember 2017).
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siregar, Syofian. 2014. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif: dilengkapi dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyatna, Iwan. 2017. Infrastruktur Jadi Katalisator Utama Permintaan Beton Precast. *Kompas.com*. (<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2017/02/22/151532326/infrastruktur.jadi.katalisator.utama.permintaan.beton.precast>, diakses 25 Desember 2017).
- Stiyani, Cahya. 2017. *Analisis Pengaruh Semangat Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja, Umur sebagai Variabel Moderating*. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang: Universitas Dian Nuswantoro.
- Takeuchi, Riki., Lepak, David P., Wang, Heli., dan Takeuchi, Kazuo. 2007. An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*. ISSN: 1939-1854. Vol. 92 (4): hal. 1069-1083.
- Tsai, Chin-Ju. 2006. High-Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study of Taiwan's Semiconductor Design Firms. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19 (9): hal. 1512-1530.

- Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Widiarta. 2013. Pengaruh Gender, Umur dan Kompleksitas Tugas Auditor Pada Kualitas Audit Kantor Akuntan Publik di Bali. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol. 3 (1): hal. 109-118.
- Wispondono, R. M. Moch. 2009. Reposisi Peran MSDM untuk Mengefektifkan Praktik MSDM Di Organisasi Bisnis. *Jurnal NeO-Bis*. ISSN: 2460-836X. Vol. 3(2): hal. 140-152.
- Xiaomei, Zhu., Huangqing, Zhou., dan Lingwei, Kong. 2013. Effects of High Performance Work Systems on Employee Performance: Psychological Contract Breach as Mediator. *International Academic Workshop on Social Science*. ISSN: 1951-6851. hal. 152-156.
- Yahya, Afrida., dan Amalia, Rizki. 2016. Pengaruh Sistem Kerja Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi dan Implikasinya Terhadap Kepercayaan Mahasiswa Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. *Jurnal Pencerahan*. Vol. 10 (1): hal. 1-10.