

# PENGARUH JENDER DAN LOKUS KENDALI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERGURUAN TINGGI

**Alwan Sri Kustono**

Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Jl. Kalimantan II/24. Kampus Bumi Tegal Boto, Jember, Jawa Timur 68121

HP. +628123453348, email: alwankustono@yahoo.com

## Abstrak

Tujuan studi ini adalah menguji apakah jender memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan variabel intervening tipe personalitas. Studi ini menjadi penting untuk mengidentifikasi determinan yang membangun kenyamanan lingkungan kerja sehingga mendorong kinerja yang lebih baik. Data yang diolah sebagai sampel penelitian adalah sejumlah 120 yang diperoleh dengan metode survey. Dua belas hipotesis diuji dan hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap attitude seseorang. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama ditunjukkan variabel attitude. Attitude berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Studi ini tidak menemukan adanya signifikansi hubungan antar variabel lainnya dalam model. Jender bukanlah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik dalam hubungan mandiri maupun interaksi dengan variabel personalitas.

Kata kunci: jender, kepuasan kerja, attitude, kinerja karyawan

## *Abstract*

*The purpose of this research is examined what gender have an impact on the job satisfaction and performance with personality types as intervening variable. The research is therefore necessary in order to identify the factors that create ideal atmosphere for employee to function efficiently, highly performance and be satisfied with their jobs. 120 questionnaires collected through survey. It showed that low response rate. There were twelve hypotheses that would be examined. The result showed job satisfaction influenced the attitude and performance. Other result showed the attitude influenced employee's performance. But in the fact, the study did not find the other relationship that state in hypotheses. Gender did not influence performance, both as independent variable or interacted with personality types. Gender was not factor of performance change.*

*Keywords: gender, job satisfaction, attitude, employee performance*

## PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Pemahaman akan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Identifikasi tersebut

dapat dilakukan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Dampak derivatif peningkatan kepuasan kerja adalah meningkatnya keluaran yang dihasilkan.

Pemahaman terhadap faktor kepuasan kerja dapat menghindarkan karyawan dari rasa frustrasi dan menurunnya kinerja karena karyawan dapat

didorong untuk lebih bekerja keras dan melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan meningkat secara optimal. Dalam kenyataannya, di Indonesia dan juga di negara-negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal (Johan, 2002).

Kepuasan kerja berperan untuk kinerja yang lebih baik. Jika seseorang tidak puas terhadap kerja atau tugasnya, kerap kali melakukan pekerjaannya dengan sikap seenaknya. Sebaliknya jika merasa puas dan merasa kerja itu sesuai dengan jiwanya, maka prestasi kerjanya akan meningkat.

Jender seringkali dipandang sebagai salah satu variabel pembentuk kepuasan kerja yang berbeda. Beberapa studi mengkaitkan variabel jender dengan kepuasan kerja dan kinerja (Larkin, 1990; Trisnaningsih, 2004). Larkin (1990) mengemukakan bahwa jender mempunyai hubungan yang kuat dengan penilaian kinerja pada kepuasan kerja. Studi Trisnaningsih (2004) menunjukkan bahwa ada kesetaraan komitmen organisasional, komitmen profesional, motivasi dan kesempatan kerja antara auditor pria dan wanita tetapi untuk kepuasan kerja menunjukkan adanya perbedaan antara auditor laki-laki dan wanita.

Beberapa peneliti lainnya mengkaitkan kepuasan kerja dengan lokus kendali (Brownell, 1981, 1982; Johan, 2002; Maryanti, 2005). Lokus kendali (*locus of control*) adalah persepsi seseorang terhadap keberhasilan ataupun kegagalannya dalam melakukan berbagai kegiatan dalam hidupnya yang dihubungkan dengan faktor eksternal individu yang di dalamnya mencakup nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan dan lingkungan kerja serta dihubungkan pula dengan faktor internal individu yang di

dalamnya mencakup kemampuan kerja dan tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan dan kegagalan kerja individu yang bersangkutan.

Orang-orang yang termasuk dalam kelompok lokus kendali internal mempunyai persepsi bahwa apa yang terjadi pada diri mereka bergantung pada apa yang dilakukan oleh mereka sendiri. Karena individu merasa dapat mengontrol dirinya sendiri maka mereka akan merasa lebih mampu mengendalikan akibat dan lingkungan sehingga akan lebih merasa puas dengan pencapaian yang sudah dilakukan.

Kepuasan kerja adalah topik yang banyak diinvestigasi dan penting bagi peningkatan kinerja. Umumnya riset di perguruan tinggi difokuskan pada kepuasan dosen dan mahasiswa (Adeyemo, 1990; Rathus & Nevid, 1991), sementara untuk karyawan masih relatif jarang. Karyawan di perguruan tinggi menempati urutan tingkat tekanan kerja ke 12 di antara profesi-profesi yang ada (Charlesworth & Nathan, 1985).

Dunia pendidikan tinggi dituntut untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas (Suwardjono, 1991). Ini didukung adanya anggapan dari masyarakat bahwa belajar di perguruan tinggi merupakan suatu *privilage* karena hanya orang yang memenuhi beberapa persyaratan yang berhak dan dapat belajar di perguruan tinggi. *Privilage* tersebut melekat tidak hanya pada sarana fisik dan sumber daya manusianya tetapi juga pada pengakuan formal bahwa seseorang telah menjalani kegiatan belajar dan pelatihan tertentu.

Sedangkan Suwardjono (1991) menegaskan bahwa terdapat dua tujuan yang saling menunjang dalam proses belajar di perguruan tinggi. Pertama adalah tujuan lembaga pendidikan dalam menyediakan sumber pengetahuan dan pengalaman belajar dan yang kedua adalah tujuan individual yang belajar (mahasiswa).

Pada proses belajar mengajar di perguruan tinggi terdapat beberapa komponen yang sangat berkaitan dengan kualitas produk yang dihasilkan. Komponen tersebut meliputi tiga hal yakni dosen, tenaga administrasi, dan lulusan (Ndraha, 1988). Karyawan perguruan tinggi merupakan salah satu elemen penting keberhasilan pendidikan tinggi. Kinerja karyawan yang baik dapat membantu membangun institusi perguruan tinggi yang produktif, berkualitas, serta efektif.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: (1) apakah terdapat pengaruh gender terhadap tingkat kepuasan kerja atau kinerja karyawan perguruan tinggi, (2) apakah terdapat pengaruh locus kendali terhadap tingkat kepuasan kerja atau kinerja karyawan perguruan tinggi, dan (3) apakah pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja diintervening oleh attitude.

Berdasarkan paparan tersebut dan rumusan masalah di atas, studi ini dapat memberikan informasi mengenai sejauh mana dampak gender dan locus kendali dalam mempengaruhi kepuasan kerja sehingga dapat dipergunakan untuk menciptakan kondisi-kondisi kerja yang menyenangkan melalui pemahaman terhadap karakteristik karyawannya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan terhadap manajemen sumber daya manusia terutama yang berhubungan dengan upaya peningkatan kepuasan kerja dan pada akhirnya kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### Jender

Terminologi gender dalam ilmu-ilmu sosial, diperkenalkan sebagai perbedaan-perbedaan antara pria dan wanita tanpa disertai konotasi-konotasi yang bersifat biologis (McDonald *et al.*, 1997). Jung (1971) menemukan perbedaan dalam pemenuhan kebutuhan dan pemikiran moral sebagai

akibat adanya penggunaan energi libido dalam sistem personalitas. Ia mengkaitkan sisi feminin dan sisi maskulin pada perempuan dalam suatu *archetype*. *Archetype* feminin pada laki-laki disebut sebagai anima, sedangkan *archetype* maskulin pada perempuan disebut sebagai animus.

Keberadaan perempuan di korporasi dipertimbangkan sebagai *ultimate glass ceiling* oleh beberapa peneliti (Arfken *et al.*, 2004). Metafora ini didorong adanya hambatan yang jelas seringkali ditemui perempuan untuk mencapai promosi pada level organisasi yang lebih tinggi.

Narsa & Supriyadi (2001) menyatakan bahwa perbedaan peran perempuan dan laki-laki dalam pasar kerja didasari pemikiran mengenai pembagian kerja. Konsep ini tidak sekedar mengkategorikan pasar kerja laki-laki dan pasar kerja perempuan, tetapi dalam pembagian kerja tersebut dipengaruhi oleh faktor budaya. Pemberian peluang kerja dirasakan berbeda pada perempuan akibat adanya nilai-nilai budaya tertentu seperti misalnya patriarki.

Rosenthal (1995) menggunakan sampel 158 manajer menemukan bahwa terdapat perbedaan kinerja antara laki-laki dan perempuan. Manajer perempuan cenderung untuk mengatribusi pencapaiannya dan bekerja lebih keras. Mereka juga akan menularkan kesuksesannya kepada sub ordinatnya karena mereka lebih menyukai bekerja sama dengan sub ordinatnya.

Menggunakan sampel 200 perusahaan besar di Amerika, Shrader *et al.* (1997) gagal untuk menemukan hubungan antara persentase wanita di eselon manajemen yang lebih tinggi dengan kinerja perusahaan. Sedangkan pada partisipasi perempuan di jajaran manajemen puncak, mereka menemukan dampak negatif pada kinerja. Kinerja diukur dengan menggunakan tingkat kembalian aset (ROA), tingkat kembalian penjualan (ROS), tingkat kembalian investasi (ROI), dan tingkat kembalian ekuitas (ROE).

Adler (2001) menunjukkan korelasi yang kuat antara manajemen perempuan dengan profitabilitas. Dengan sampel 500 perusahaan, Adler berhasil menunjukkan bahwa partisipasi perempuan dalam jajaran eksekutif berakibat adanya profitabilitas.

Carter *et al.* (2003) menemukan hubungan positif antara diversitas jajaran manajemen dengan nilai perusahaan. Studinya menunjukkan bahwa persentase perempuan yang tinggi pada jajaran *board of directors* dapat meningkatkan nilai perusahaan yang diprosikan dengan Tobin's Q.

Dalam kaitan dengan kepuasan kerja beberapa peneliti berhasil membuktikan adanya pengaruh gender. De Galdeano (2002) menyatakan bahwa dari 10 ribu karyawan dewasa di Inggris, sebanyak 22% dari seluruh karyawan menyatakan bahwa mereka merasakan kepuasan yang sempurna dalam melakukan pekerjaannya. Jumlah ini jauh lebih besar dibandingkan kepuasan bekerja yang hanya didapatkan oleh 13% karyawan. Ia menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi bagi para karyawan merupakan cerminan ekspektasi yang lebih rendah dalam bekerja. Kepuasan kerja yang tinggi justru muncul akibat posisi rendah yang mereka tempati.

Pada dunia pendidikan ditemukan bukti empiris bahwa pendidik atau guru perempuan menghadapi tekanan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru laki-laki (Laughin, 1988; Payne & Furham, 1987; Trendall, 1989; dalam Aris, 2002). Hal ini memperkuat dugaan bahwa terdapat perbedaan kepuasan kinerja antara laki-laki dan perempuan.

### Lokus Kendali

Lokus kendali adalah sebuah perilaku yang dapat menjelaskan apakah seseorang merasakan bahwa hasil kerjanya dikendalikan secara internal atau eksternal. Lokus kendali merupakan salah satu variabel kepribadian, yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib sendiri (Rotter, 1966). Menurut Baron & Byrne

(1994), lokus kendali diartikan sebagai persepsi seseorang tentang sebab-sebab keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Lokus kendali dibedakan menjadi lokus kontrol internal (lokus kendali internal) dan lokus kontrol eksternal (lokus kendali eksternal). Pada individu dengan lokus kendali internal hasil yang dicapai dianggap berasal dari aktivitas dirinya. Sedangkan pada individu lokus kendali eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai dikendalikan keadaan sekitarnya.

Zimbardo (1985) menyatakan bahwa dimensi lokus kendali internal eksternal memfokuskan pada strategi pencapaian tujuan tanpa memerhatikan asal tujuan tersebut. Bagi seseorang yang mempunyai lokus kendali internal akan memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, dan perilaku individu turut berperan didalamnya.

Johan (2002) menyatakan bahwa lokus kendali adalah persepsi seseorang terhadap keberhasilan ataupun kegagalannya dalam melakukan berbagai kegiatan dalam hidupnya yang dihubungkan dengan faktor eksternal individu yang di dalamnya mencakup nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan dan lingkungan kerja serta dihubungkan pula dengan faktor internal individu yang di dalamnya mencakup kemampuan kerja dan tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan dan kegagalan kerja individu yang bersangkutan. Seseorang dengan lokus kendali internal menjelaskan bahwa ketika individu meyakini bahwa hasil pekerjaan yang diperolehnya merupakan hasil kemampuan kerja dan tindakan kerjanya. Sedangkan seseorang dengan lokus kendali eksternal merasakan bahwa terdapat kontrol di luar dirinya yang mendukung hasil pekerjaan yang dilakukan.

Resinol (1988) menemukan bahwa lokus kendali memiliki korelasi yang signifikan dengan kepuasan kerja. Orientasi lokus kendali

berdampak terhadap berbagai lingkungan kerja baik bagi karyawan sendiri maupun organisasi yang mempekerjakan karyawan tersebut. Studi yang dilakukan Wang & Newlin (2000) serta Spector & O'Connell (1994) mendukung simpulan bahwa lokus kendali berkaitan dengan sejumlah variabel dalam organisasi semacam motivasi, kepuasan, dan kinerja. Individu dengan lokus kendali internal memiliki orientasi untuk bekerja lebih baik, memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan rata-rata kemalasan yang lebih rendah dibanding individu dengan lokus kendali eksternal. Hubungan antara lokus kendali, kepuasan kerja dan kinerja belum pernah diuji untuk karyawan di perguruan tinggi.

### **Kepuasan Kerja**

Kerja adalah sekumpulan tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam melakukan suatu tugas, kepuasan kerja merupakan suatu aspek penting. Ini disebabkan setiap hari kebanyakan individu meluangkan sebagian besar waktunya di tempat kerja (Shukhran, 1997).

Kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seseorang menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum karyawan tentang pekerjaan yang dilakukannya (Robbins, 1994). Selain itu kepuasan kerja merupakan ikatan orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan karyawan dan kenyataan yang didapatkannya di tempat bekerja. Persepsi karyawan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja karyawan

yang bersangkutan yang meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi.

Konsep kepuasan kerja didefinisikan sebagai attituda individual mengenai pekerjaan dan hubungannya dengan motivasi karyawan (Vroom, 1967). Jika tidak ada kepuasan kerja maka tidak akan ada motivasi. Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon karyawan terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. Ketiga, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap karyawan (Luthans, 1995).

Smith *et al.* (1996) dalam Maryani & Supomo (2001) secara lebih rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan terhadap (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, (2) jumlah kompensasi yang diterima karyawan, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, serta dukungan rekan sekerja. (Maryani & Supomo, 2001).

As'ad (2003) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Pertama, faktor hubungan antar karyawan: hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial di antara karyawan, sugesti dari teman sekerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan: sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja dan jenis kelamin. Ketiga, adalah faktor-faktor luar, yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang membentuk komitmen organisasional dan berdampak pada peningkatan kinerja (Moser,

1997). Adanya kesenjangan kepuasan kerja merupakan prediktor terjadinya penurunan kualitas kerja (Alexander *et al.*, 1997; Jamal, 1997). Banyak karyawan yang berpindah dari sektor publik ke privat atau sebaliknya karena alasan ketidaknyamanan kerja. Hal yang sama terjadi pada bidang-bidang profesional seperti dokter, akuntan, apoteker, dan aktuaris.

### **Attituda (*Attitude*)**

Attituda adalah kecenderungan untuk bersaksi secara konsisten terhadap situasi yang disukai atau tidak disukai terhadap orang, obyek, ide atau situasi. Attituda bukan perilaku tetapi suatu kesiapan untuk menanggapi atau bertindak laku, attituda inilah yang membimbing seseorang dalam bertindak laku (Siegel & Marconi, 1995).

Attituda memiliki beberapa fungsi yakni (1) Fungsi pemahaman. Fungsi ini membantu seseorang untuk memberi arti, atau untuk merasakan situasi baru atau kejadian. (2) Fungsi Pemuasan kebutuhan. Fungsi ini menjelaskan bahwa orang akan bertindak positif dalam mencapai objek yang diperlukannya untuk memenuhi kebutuhannya. (3) Fungsi pertahanan diri dilakukan dengan cara mengembangkan atau mengubah attituda untuk melindungi seseorang dari pengakuan keberadaan akan dirinya atau dunia. (5) Fungsi pengungkapan nilai yaitu orang mengalami kepuasan ketika mengekspresikan dirinya lewat sikapnya.

Pembentukan attituda merujuk pada pengembangan sikap terhadap suatu objek ketika tidak ada atau belum ada sikap-sikap itu sebelumnya. Perubahan attituda merujuk pada penggantian attituda baru pada diri seseorang yang telah ada sebelumnya. Attituda berbentuk melalui basis psikologi, pribadi, dan faktor sosial, dan faktor genetis. Dimana faktor psikologi dan genetis akan menciptakan attituda yang sukar untuk dirubah. Fondasi attituda sebenarnya adalah pengalaman

seseorang terhadap suatu objek. Sedangkan faktor sosial yang mempengaruhi attituda bisa berasal dari sekolah, lingkungan, agama, teman dan media massa.

Attituda di dalam lingkungan kerja tertentu akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang (Ferguson, 1997). Pilihan karyawan untuk melakukan suatu tindakan tertentu akan tergantung pada tingkat kepercayaan mereka bahwa mereka akan menjadi lebih baik. Mereka akan melakukan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Semakin baik anggapan seseorang maka akan semakin besar kemungkinannya bahwa seseorang tersebut menunjukkan perilaku yang positif ke arah kinerja

Michita & Frederic (2003) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kumpulan dari berbagai macam attituda yang dimiliki seorang karyawan. Karyawan memandang sesuatu dan kemudian membentuk attituda yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Attituda berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi dan kondisi kerja serta perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para karyawan.

Hasil senada ditunjukkan studi Ostroff (1992). Ostroff mengadakan penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja, attituda dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara attituda terhadap kinerja karyawan.

### **Pengembangan Hipotesis**

Hipotesis 1: Jender mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di perguruan tinggi.

Hipotesis 2: Locus kendali mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di perguruan tinggi.

Hipotesis 3: Jender mempengaruhi attituda karyawan di perguruan tinggi.

Hipotesis 4: Lokus kendali mempengaruhi attituda karyawan di perguruan tinggi.

Hipotesis 5: Jender mempengaruhi kinerja karyawan di perguruan tinggi.

Hipotesis 6: Lokus kendali mempengaruhi kinerja karyawan di perguruan tinggi.

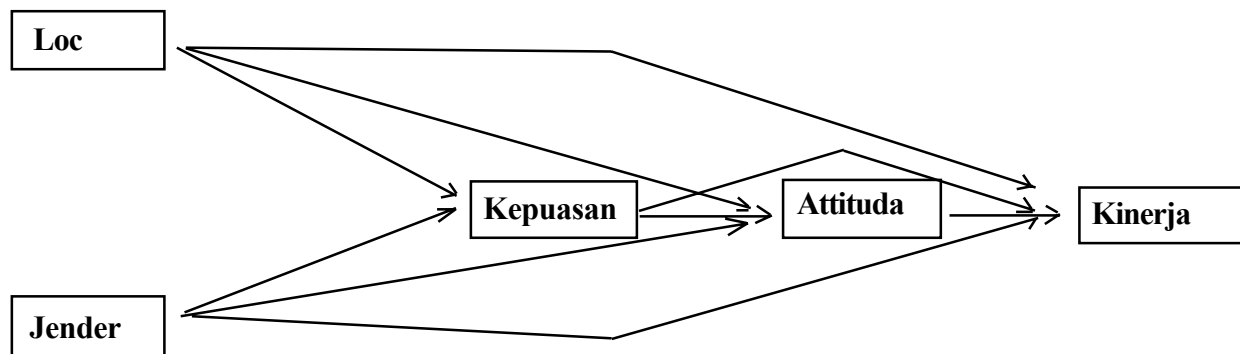
Hipotesis 7: Kepuasan kerja mempengaruhi attituda karyawan di perguruan tinggi.

Hipotesis 8: Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di perguruan tinggi.

Hipotesis 9: Attituda mempengaruhi kinerja karyawan di perguruan tinggi.

### Model Penelitian

Dalam bentuk diagram, model penelitiannya adalah sebagai berikut:



Dengan:

Kinerja adalah kinerja karyawan perguruan tinggi

Puas adalah kepuasan kerja karyawan perguruan tinggi

Jen adalah jender

LoC adalah lokus kendali

Attituda adalah attituda kerja karyawan

disebarkan kepada karyawan yang ada di bawah unit kerjanya. Kuesioner yang digunakan dalam analisis adalah kuesioner yang diterima di tangan sampai dengan tanggal 31 Maret 2008.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Bagian ini menguraikan hasil analisis yang diperoleh dari jawaban-jawaban kuesioner yang telah dibagikan kepada responden yakni karyawan perguruan tinggi di Surabaya. Penyebaran kuesioner dimulai bulan Januari sampai dengan Februari 2008 dengan menggunakan metode *snowball*. Kuesioner dibagikan kepada kepala tata usaha perguruan tinggi bersangkutan sejumlah 20 set untuk

### Pengukuran Variabel

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum individual terhadap pekerjaannya. Individu dengan kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, sebaliknya individu yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif. Kepuasan kerja pada penelitian ini diukur menggunakan Job Descriptive Index (JDI) yang disusun oleh Smith *et al.* (1975) dalam Rahmawati (1997). Skala yang digunakan adalah skala Likert poin 5.

Variabel Lokus kendali diukur dengan menggunakan instrumen Rotter (1966) yang telah dimodifikasi oleh Indriatoro (1999). Terdiri dari 29 pernyataan dengan 6 pertanyaan merupakan filter

question. Skala 0 untuk responden berlokus kendali internal, dan 1 untuk eksternal.

Variabel attituda diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Indriantoro (2000). Skala yang digunakan adalah Likert dengan poin 4.

Variabel kinerja diukur dengan menggunakan instrumen Mahoney *et al.* (1963). Dalam instrumen ini responden diminta untuk mengukur kinerjanya sendiri dengan memilih skala 1 sampai 7, dimana skala 1 dan 2 menunjukkan kinerja yang rendah, skala 3 sampai 5 untuk kinerja rata-rata, dan skala 6 dan 7 untuk kinerja di atas rata-rata.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Umum Responden

Kuesioner yang diisi dan dikembalikan secara langsung berjumlah 151 buah dengan tingkat respons 30,2% dari 500 kuesioner yang disebar. Setelah melalui pengeditan data dan persiapan pengolahan, 31 kuesioner diputuskan untuk tidak digunakan dalam analisis selanjutnya karena pengisian yang tidak lengkap (27) dan terlambat diterima (4). Dengan demikian jumlah observasi dalam penelitian ini berjumlah 120 buah dan tingkat respons akhir sebesar 24%.

Demografi mengenai responden penelitian, dapat dilihat melalui penyebaran kuesioner sebagai objek mencari data. Peneliti hanya membatasi responden yaitu karyawan perguruan tinggi di Surabaya. Dari jawaban-jawaban responden dapat diketahui jender, lokus kendali, kepuasan kerja, attituda, dan kinerja karyawan.

### Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas konstruk dilakukan menggunakan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*. Secara teori, teknik ini menunjukkan korelasi masing-masing pernyataan terhadap skor total. Skor  $r$  tabel untuk

$n = 120$  sampel dengan tingkat signifikansi 5% adalah 0,195. Pernyataan-pernyataan yang tidak memenuhi skor tersebut tidak dimasukkan dalam penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa keseluruhan item kuesioner yang digunakan sebagai pengukur konstruk/variabel memenuhi syarat validitas. Dengan kata lain, kuisisioner layak digunakan untuk mengukur variabel.

Pengujian reliabilitas menggunakan pengujian reliabilitas konsistensi internal dengan teknik *Cronbach's alpha*. Instrumen dikatakan handal jika skor alpha menunjukkan lebih besar dari 0,60 (Nunnally, 1978). Skor *Cronbach alpha* untuk masing-masing variabel/kontrak berada di atas 0,60 sehingga dianggap instrumen memenuhi syarat reliabilitas.

### Pengujian Hipotesis

Jumlah data yang berhasil dikumpulkan adalah 120 observasi. Analisis data menggunakan asumsi kausalitas sehingga variabel input yang digunakan adalah varian antar variabel. Teknik yang digunakan adalah *partial least square*. Interpretasi hasil analisis dilakukan dengan memerhatikan signifikansi koefisien jalur masing-masing-masing. Angka signifikansi ( $\alpha$ ) ditetapkan 0,05. Skor signifikansi kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis *null* berhasil ditolak. Sebaliknya jika angka signifikansi di atas 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis *null* gagal ditolak.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka alat yang digunakan untuk pengujian adalah teknik *partial least square* dengan menggunakan program visual PLS. Hasil pengujian pada tabel 1 menunjukkan bahwa variabel lokus kendali berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada tingkat signifikansi 0,1. Hasil ini menunjukkan bahwa responden yang memiliki lokus kendali internal memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan



dengan responden dengan lokus kendali eksternal.

Variabel jender berpengaruh terhadap kinerja pada tingkat signifikansi 0,1 di atas 0,05 yang dipersyaratkan. Hasil ini menunjukkan bahwa responden perempuan tidak memiliki kinerja yang berbeda dibandingkan kinerja karyawan laki-laki.

Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap attituda pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan attituda responden.

Variabel attituda berpengaruh positif terhadap kinerja pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa attituda karyawan dapat meningkatkan kinerja.

Variabel kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel-variabel lain tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap variabel eksogen dan endogen lainnya. Jender dan lokus kendali bukan merupakan determinan perubahan kinerja karyawan.

Tabel 1. Hasil Uji Partial Least Square

	Entire Sample estimate	Mean of Subsamples	Standard error	T-Statistic
Loc->Kepuasan	-0.4410	-0.4139	0.2534	-1.7406*
Loc->Attituda	-0.0440	-0.1445	0.0932	-0.4723
Loc->Kinerja	-0.0630	-0.0745	0.0520	-1.2127
Jender->Kepuasan	-0.3310	-0.3577	0.2494	-1.3273
Jender->Attituda	-0.1360	-0.1762	0.1123	-1.2114
Jender->Kinerja	-0.1270	-0.1131	0.0660	-1.9238*
Kepuasan->Attituda	0.8130	0.8172	0.0274	29.6936**
Attituda->Kinerja	0.2820	0.3002	0.0669	4.2179**
Kepuasan->Kinerja	0.7020	0.6929	0.0593	11.8437**

\* signifikan pada 0,1; \*\* signifikan pada 0,05

Sumber: data olahan

## Pembahasan

Hipotesis pertama menyatakan bahwa jender memengaruhi kepuasan kerja karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jender tidak berpengaruh (1,327) terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,331. Hasil ini memperlihatkan bahwa hipotesis pertama gagal diterima. Jender tidak terbukti memengaruhi kepuasan kerja karyawan perguruan tinggi.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa lokus kendali memengaruhi kepuasan kerja karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lokus kendali berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,441 dan tingkat signifikansi 0,1. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima pada tingkat signifikansi 0,1, tetapi tidak diterima pada tingkat signifikansi 0,05. Dapat disimpulkan bahwa bahwa lokus kendali tidak berpengaruh terhadap perubahan kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa jender memengaruhi attituda karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jender tidak berpengaruh terhadap attituda ( $t=1,211$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat gagal diterima. Dapat disimpulkan bahwa jender tidak berpengaruh terhadap perubahan attituda karyawan.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa lokus kendali memengaruhi attituda karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lokus kendali tidak berpengaruh terhadap attituda ( $t=0,475$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima gagal diterima. Dapat disimpulkan bahwa lokus kendali tidak memengaruhi perubahan attituda.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa jender memengaruhi kinerja karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jender berpengaruh terhadap kinerja pada tingkat signifikansi 0,1, tetapi tidak tingkat signifikan pada 0,5. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh

gagal diterima. Dapat dikatakan bahwa jender tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perguruan tinggi.

Hipotesis enam menyatakan bahwa lokus kendali memengaruhi kinerja karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lokus kendali tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perguruan tinggi ( $t=1,213$ ). Dengan kata lain hipotesis kedelapan gagal diterima.

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi attituda karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap attituda dengan koefisien 0,813 dengan tingkat signifikansi  $p=0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain hipotesis kesepuluh berhasil diterima.

Hipotesis kedelapan menyatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,702 dan tingkat signifikansi  $p=0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain hipotesis kesebelas berhasil diterima.

Hipotesis kesembilan menyatakan bahwa attituda mempengaruhi kinerja karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa attituda berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,282 dan tingkat signifikansi  $p=4,218$ . Dengan kata lain hipotesis keduabelas berhasil diterima. Attituda berpengaruh terhadap perubahan kinerja karyawan perguruan tinggi.

Keseluruhan hipotesis yang diuji ada dua belas hipotesis. Variabel yang diuji adalah variabel eksogen (independen) jender, lokus kendali, dan interaksi jender dan lokus kendali; variabel eksogen (intervening) adalah kepuasan kerja dan attituda;

serta variabel endogen (dependen) kinerja karyawan perguruan tinggi.

Pengujian hasil menggunakan *partial least square*. Dari olahan data menunjukkan bahwa hanya hipotesis yang berhasil diterima adalah hipotesis ketujuh, kedelapan, dan kesembilan. Variabel yang berpengaruh adalah kepuasan terhadap attituda dan kinerja serta attituda terhadap kinerja. Kepuasan kerja akan memperbaiki attituda. Hasil ini selaras dengan penelitian (Ferguson, 1997).

Pilihan karyawan untuk melakukan suatu tindakan tertentu akan tergantung pada tingkat kepercayaan mereka bahwa mereka akan menjadi lebih baik. Mereka akan melakukan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Semakin baik anggapan seseorang maka akan semakin besar kemungkinannya bahwa seseorang tersebut menunjukkan perilaku yang positif ke arah kinerja.

Hasil pengujian memperkuat preposisi bahwa kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja akan meningkatkan attituda karyawan. Preposisi kedua yang didukung adalah bahwa attituda karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mendukung simpulan yang dinyatakan oleh Michita & Frederic (2003).

Hasil studi mengisyaratkan bahwa jender dan lokus kendali bukan merupakan determinan yang perlu diperhatikan dalam penciptaan kepuasan kerja. Jender dan lokus kendali yang berbeda pada masing-masing karyawan tidak menunjukkan adanya pengaruh baik pada kepuasan kerja, attituda, dan kinerja. Simpulan ini berbeda dengan studi yang dilakukan peneliti terdahulu (Brownell, 1981, 1982b; Gibson, 1997; Indriantoro, 2000; Lucyanda, 2001)

Hal tersebut dimungkinkan karena dengan pergaulan dan lingkungan kerja yang sama dalam kurun waktu tertentu menghilangkan aspek individualistis masing-masing karyawan. Nilai-nilai

yang dianut menjadi sama sehingga attitudanya terhadap sesuatu juga seragam.

Kemungkinan lainnya adalah karena karyawan yang menjadi sampel adalah karyawan yang sudah lama bekerja. Kondisi ini menyebabkan karyawan merasa tidak peduli lagi dengan situasi kerjanya. Mereka hanya akan bekerja sesuai dengan beban kerjanya.

Temuan ini memperlihatkan pentingnya organisasi menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan atau mempengaruhi secara positif kepuasan kerja karyawan. Bukti empirik menunjukkan bahwa dengan peningkatan kepuasan kerja maka attituda karyawan dan kinerja akan meningkat. Artinya kepuasan kerja memiliki dampak positif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Pengujian empirik menunjukkan bahwa baik jender maupun lokus kendali bukanlah determinan kinerja karyawan. Variabel yang paling penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja.

Sembilan hipotesis diuji menggunakan teknik *partial least squares*. Hasilnya menunjukkan bahwa hanya hipotesis ketujuh, kedelapan, dan kesembilan yang berhasil diterima. Hipotesis kesatu sampai dengan keenam gagal diterima.

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi attituda karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain hipotesis kesepuluh berhasil diterima.

Hipotesis kedelapan menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan

perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain hipotesis kesebelas berhasil diterima.

Hipotesis kesembilan menyatakan bahwa attituda mempengaruhi kinerja karyawan perguruan tinggi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa attituda berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain hipotesis keduabelas berhasil diterima. Attituda berpengaruh terhadap perubahan kinerja karyawan perguruan tinggi.

### Keterbatasan dan Saran

Studi ini hanya meneliti karyawan perguruan tinggi di Surabaya sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk organisasi lain di luar perguruan tinggi. Variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebagian kecil dari variabel

moderasi yang mempengaruhi hubungan jender, locus kendali dan kinerja karyawan.

Pendekatan survei yang digunakan memiliki keterbatasan misalnya penentuan ukuran-ukuran yang dipilih atau jawaban sendiri oleh responden tanpa campur tangan atasannya dan kurangnya kendali atas siapa yang merespons kuesioner tersebut. Penggunaan skala Likert juga mempunyai kelemahan seperti misalnya nilai skor yang sama dianggap mempunyai karakteristik yang sama atau indentik.

Variabel pengalaman sangat menentukan perilaku dan attituda karywan. Dengan tidak memasukkan variabel ini sebagai variabel kontrol dalam model menyebabkan *compounding effect* pada simpulan penelitian. Penelitian mendatang perlu memasukkan pengalaman, dan juga pendidikan sebagai variabel kontrol. Dengan hal tersebut, diharapkan hasilnya lebih bersih dan komprehensif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemo, J. A. (1990). The prevalence of stress among teachers in institutions of higher learning (Doctoral dissertation, Loma Linda University, 1989). *Dissertation Abstracts Infernafional*, 50, 2313A.
- Adler, R. D. (2001) Women in the Executive Suite Correlate to High Profits. *Glass ceiling Research Center*. <http://glass-ceiling.com/InTheNewsFolder/HBRArticlePrintablePage.html>.
- Alexander, J. A., Liechtenstein, R. O., & Hellmann, E. (1998). A Causal Model of Voluntary Turnover Among Nursing Personnel in Long Term Psychiatric Setting. *Research in Nursing and Health*, 21 (5), 415-427.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50, 177-186.
- Aris, A. R. (2002). Kajian Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stress (tekanan) dan Niat untuk Meninggalkan Profesion Perguruan Tinggi di Kalangan Guru Sekolah Menengah dan Sekolah Rendah di Daerah Kota Tinggi Johor. *Tesis Sarjana* Universiti Teknologi Malaysia.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Libery.
- Baron, R., & Byne, D. (1994). *Social Psycholog*, 7<sup>th</sup> Ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Brownell, P. (1981). Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*, Vol LVI/4, 151-167.
- \_\_\_\_\_ (1982a). Participation in the

- budgeting process-when it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1(Spring), 124-153.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). *The Financial Review*, 38, 33-53.
- Charlesworth, E. A., & Nathan, R. (1985). *Stress management: A comprehensive guide for wellness*. New York, NY: Atheneum.
- De Galdeano, A. S. (2002). Gender differences in job satisfaction and labour market participation: UK evidence from propensity score estimates. *Mimeo*. European University Institute.
- Falikhatun, (2003). Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Penerapan Sistem Informasi terhadap Kinerja Aparat Unit-unit Pelayanan Publik. *Empirika*, Vol. 16 No. 2, Desember 2003, 1-17.
- Ferguson, C. (1997). The Effect of Microcomputers on the Work of Professionals Accountants. *Accounting and Finance*, 37, 41-67.
- Gibson, D. E. (1997). *Strategies of Identification: Men's and Women's Role Models in Organizations*. Presented to the 3rd annual Organizational Behavior Conference, The Wharton School, University of Pennsylvania, November 14-15, 1997.
- Indriantoro, N. (2000). An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variable Effect of Participatif Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol 15/1, 1-20.
- Jamal, M. (1997). Job Stress, Satisfaction And Mental Health: An Empirical Examination of Self-employed And Non-self Employed Canadians. *Journal of Small Bussiness Management*, 35 (4), 48-57.
- Johan, R. (2002). Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan *Jurnal Pendidikan Penabur*, No.01 / Th.I, 1-19.
- Jung, C. G. (1973) *Four Archetypes*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Larkin, J. M. (1990). Does Gender Affect Auditor CPAs' Performance. *The Women CPA*, Spring, 20-24.
- Lucyanda, J. (2001). Peran Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Antara Anggaran Partisipatif Dengan Kinerja Manajerial. *Thesis*. Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta.
- Luthans, F. 1(995). *Organizational Behaviour*. 7th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carol, S. J. (1963). *Development of Managerial Performance: A research Approach*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company.
- Maryani, Dwi., & Bambang, S. (2001). Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 3 No. 1 April, 367 – 376.
- Maryanti, P. (2005). Analisis Penerimaan Auditor Atas Dysfunctional Audit Behavior: Pendekatan Karakteristik Personal Auditor. *Tesis*. Program Pasca Sarjana UNDIP (tidak dipublikasikan).
- McDonald, M., Sprenger, E., & Dubel, I. (1999). *Gender dan Perubahan Organisasi*. Amsterdam: INSIST dan REMDEC.
- Michita C. R., & Frederic W. S. (2003). *Organizational Behaviour*, Seventh Edition, Mc.Growth-hill Book Co-Singapore.

- Moser, K. (1997). Commitment In Organizations. *Psychologies*, 41 (4), 160-170.
- Ndraha, T. (1988). *Manajemen Perguruan Tinggi*. Surabaya: Bina Aksara.
- Nunnally, D. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Nwagwu, C. C. (1997). The Environment of Crisis in The Nigerian Education System. *Journal of Comparative Education*, 33 (1), 87-95.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77 No. 6, 963-974.
- Rahmawati. (1997). Hubungan Antara Profesionalisme Internal Auditor Dengan Kinerja, Kepuasan, Komitmen Dan Keinginan Untuk Pindah, *Tesis*. Pasca Sarjana UGM. Tidak dipublikasikan.
- Rathus, S. A., & Nevid, J. S. (1991). *Adjustment and growth: The challenges of life*. NY Harcourt Brace Jovanovich.
- Resinol, M. M. (1988). The relationship of faculty job satisfaction and locus of control (Doctoral dissertation, University of Pittsburg, 1988). *Dissertation Abstract International*, 49, 1387A.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Prenhallindo, Jakarta.
- Rosenthal, C. S. (1995). The Role Of Gender In Descriptive Representation. *Political Research. Quarterly*. 48(3), 599-611.
- Rotter, J. B. (1966). *General Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*. New York: Psychological Monographs.
- Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & J. P. Iles (1997). Women in management and firm financial value: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, 355-372.
- Siegel & Marconi. (1989). *Behavioral Accounting*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Spector, P. E., & O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1.
- Sukhran, A. (1997). Kepuasan Kerja di kalangan Guru Penolong Kanan Sekolah Menengah di daerah Larut, Matang dan Selama, Perak Darul Ridzuan. *Thesis*. Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia Universiti Malaysia Serawak. Sarawak.
- Suwardjono. (1991). Aspek Kebahasaan dalam Pengembangan Akuntansi di Indonesia, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, November, 1-18.
- Trisnaningsih, S. (2004). Perbedaan Kinerja Auditor Dilihat dari Segi Gender. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 7 No. 1, 108-123.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Wang, A. Y., & Newlin, M. H. (2000). Characteristics of students who enroll and succeed in psychology web-based classes. *Journal of Educational Psychology*, 92(1), 137-143.