

PENGARUH TINGKAT LMX TERHADAP PENILAIAN KINERJA DAN KEPUASAN KERJA DENGAN KESAMAAN JENDER DAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERATOR

Dewi Arsintadiani

Divisi BMW & Peugeot PT Astra Internasional Cabang Semarang &

Mugi Harsono

Pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Program Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret Surakarta.

ABSTRACT

This research aimed at (1) testing the impact of LMX on the performance rating and job satisfaction; (2) examining whether gender similarity moderating the LMX on performance rating; and (3) examining whether locus of control moderating the impact of LMX on job satisfaction. Respondents were nurses and chief of nurses employed by state-owned hospital. The result showed that LMX significantly related to performance rating and job satisfaction. Locus of control significantly moderating the impact of LMX on job satisfaction, meanwhile gender did not moderate the impact of LMX on performance rating.

Keywords: leader-member exchange, performance rating, locus of control, job satisfaction

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan topik menarik dalam organisasi karena seorang pemimpin yang efektif dapat menghidupkan kembali organisasi yang diharapkan dapat memberi instruksi, panduan nasihat dan dorongan untuk menolong karyawan memperbaiki kinerja pekerjaan mereka. Dalam beberapa teori-teori kepemimpinan sebagian besar mengandaikan bahwa para pemimpin memperlakukan para bawahannya mereka dengan cara yang sama. Namun dalam kenyataan ternyata pemimpin membangun hubungan dan tindakan yang berbeda bagi anggota yang berbeda, atau dalam perkataan yang lain pemimpin tidak memperlakukan semua anggotanya dengan cara yang sama. Hubungan tersebut sesuai dengan teori *leader member-exchange* (LMX) yang menyatakan bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dalam suatu kelompok anggota mereka sehingga pemimpin mengkategorikan bawahan itu sebagai seorang “dalam” atau “luar”.

Perbedaan jarak hubungan pemimpin dengan satu bawahan dengan bawahan yang lain dapat mempengaruhi pemimpin dalam menilai kinerja dan kepuasan kerja bawahan itu sendiri. Anggota yang masuk dalam kelompok dalam akan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi daripada kelompok luar dan anggota yang masuk dalam kelompok dalam akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dari anggota kelompok luar. Pengaruh kedekatan hubungan antara pemimpin dan anggotanya akan membiaskan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pemimpin karena pemimpin tidak hanya memandang kinerja dari karyawan itu saja tetapi juga memasukkan nilai pertukaran yang ada. Selain karena kedekatan hubungan penilaian kinerja dapat bias karena diskriminasi gender yang ada dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini isu diskriminasi gender yang diangkat adalah kesamaan gender antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin akan lebih menyukai berkomunikasi dengan anggota yang berjenis kelamin yang sama dengan

dirinya karena gaya komunikasi yang sama.

Kepuasan kerja sangat penting di dalam suatu organisasi karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi absensi dan tingkat keluar karyawan. Seorang bawahan yang hubungannya dekat dengan pemimpinnya akan merasa lebih puas dalam bekerja, demikian sebaliknya. Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah tingkat kendali (*locus of control*) yang dimiliki individu tersebut. Individu yang merasa apa yang ia lakukan adalah hasil kerjanya (*locus of control* internal) akan merasa lebih puas dalam bekerja dibanding individu yang percaya apa yang ia capai karena faktor luar dari dirinya (*locus of control* eksternal) seperti keberuntungan, kesempatan, dan nasib.

Leader-Member Exchange (LMX)

Teori LMX berawal dari teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL) yang dikemukakan oleh Danserau et al. (Scandura et al., 1998). Penelitian tersebut mengembangkan hubungan pertukaran antara pemimpin dengan bawahan yang tidak seragam. Pandangan teori VDL ini melawan pandangan pada waktu itu yaitu model *Average Leadership Style* (ALS) di mana pemimpin mempunyai pandangan yang sama terhadap semua bawahannya. VDL model dianggap paling sesuai untuk mengetahui perkembangan kepemimpinan di dalam perusahaan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif khususnya untuk melihat gejala perilaku organisasi melalui identifikasi kualitas hubungan atasan dan bawahan. Dalam beberapa penelitian ditemukan bahwa ada hubungan positif antara *leader-member exchange* dengan kinerja, kepuasan kerja, kepuasan terhadap atasan, komitmen organisasional dan kepatuhan terhadap aturan.

Struktur jaringan berangkat dari suatu hubungan yang dikembangkan oleh seorang pemimpin pada bawahannya yang bersifat individu. Hubungan yang dikembangkan itu berbeda dari suatu bawahan ke bawahan lainnya. Pemimpin menominasikan bawahannya yang

mempunyai kualitas hubungan kerja yang tinggi dengan sebutan *in-group* dan menominasikan bawahan yang mempunyai kualitas hubungan rendah dengan sebutan *out-group*.

Seseorang bawahan dapat dikategorikan sebagai anggota *in-group* bila bawahan diatributi oleh pemimpin dengan kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*) dan dukungan (*sponsorship*) yang tinggi. Suatu hubungan antara atasan dan bawahan dalam arti *in-group* ini disebut sebagai berkualitas pertukaran tinggi. Suatu hubungan antara atasan dan bawahan dalam arti *out-group* dikategorikan bila diatribut oleh pemimpin dengan jarak, artinya bahwa bawahan menerima tingkat kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*) dan dukungan (*sponsorship*) yang rendah. Hubungan antara atasan dan bawahan dalam arti *out-group* ini dikatakan berkualitas pertukaran yang rendah.

Kedua hubungan yang dikembangkan oleh atasan yang diterima bawahan sebagai persepsi, demikian juga sebaliknya hubungan pertukaran bisa dikembangkan oleh bawahan dan dipersepsikan oleh atasan. Suatu kualitas hubungan yang tinggi akan terjadi pada suatu kondisi yang memungkinkan adanya saling ketergantungan, kesetiaan dan dukungan.

Penilaian Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Duarte et. al., (1994) meneliti interaksi kualitas LMX dan lama hubungan dalam mempengaruhi penilaian kinerja. Data penelitian ini diperoleh dari 267 pasang karyawan perusahaan telepon di Amerika Serikat. Penelitian memberikan hasil bahwa baik waktu hubungan pemimpin dan anggota pendek atau lama tetapi apabila kualitas LMX tinggi maka anggota akan memperoleh penilaian kinerja yang tinggi sedangkan anggota dengan kualitas pertukaran-pemimpin anggota rendah akan memperoleh penilaian kinerja sesuai kerja mereka bila waktu hubungan pendek

tetapi akan mendapat penilaian kinerja tinggi bila hubungan yang tercipta lama. Dari eksplorasi konseptual di atas, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :
H1.a : LMX berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja.

Pengaruh Moderasi Kesamaan Jender

Manusia diciptakan terdiri dari pria dan wanita dan masing-masing mempunyai kodrat yang berlainan. Ditinjau dari sisi gender sebenarnya tidak ada perbedaan yang mencolok mengenai perbedaan gender dalam kepemimpinan. Hal yang berbeda dari wanita dan pria adalah wanita lebih menonjolkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis, sedang pria lebih suka dengan gaya kepemimpinan yang direktif (Robbins, 1996).

Dalam riset yang dilakukan oleh Deborah Tannen (dalam Robbins, 1996) ditemukan adanya perbedaan pria dan wanita dalam gaya pembicaraan (komunikasi) mereka. Hakikat dari riset Tannen adalah bahwa pria menggunakan komunikasi untuk menekankan status sedangkan wanita menggunakan komunikasi untuk menciptakan hubungan (koneksi). Hal ini akan menjadi penghalang komunikasi antara pria dan wanita. Tannen menyatakan bahwa komunikasi merupakan tindakan penyeimbangan yang berkesinambungan, yang mengubah kebutuhan berkonflik untuk kekariban dan ketidaktergantungan. Kekariban menekankan kedekatan dan kebersamaan, sedangkan ketidaktergantungan menekankan keterpisahan dan perbedaan. Tetapi masalahnya, wanita bicara dan mendengar dengan bahasa hubungan dan kekariban, sedangkan pria mendengarkan dan berbicara dengan bahasa status dan ketidaktergantungan. Jadi bagi banyak pria pembicaraan dilakukan untuk mempertahankan ketidaktergantungan dan status. Sedangkan bagi banyak wanita pembicaraan merupakan perundingan

untuk kedekatan mencari dan memberikan informasi serta dukungan.

Pemimpin lebih menyukai berkomunikasi dengan anggota yang sejenis kelamin yang sama dengan dirinya karena gaya komunikasi yang sama, pria dalam berkomunikasi akan menekankan status sedangkan wanita cenderung menekankan hubungan. Gaya komunikasi yang sama akan memudahkan anggota untuk memahami perintah yang diberikan oleh pemimpinnya demikian sebaliknya pemimpin akan mudah menyampaikan apa yang harus dikerjakan anggotanya. Dari argumentasi di atas, maka hipotesis disusun sebagai berikut:
H1.b: Kesamaan gender akan memperkuat pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu pekerjaan yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Banyak ahli yang mendefinisikan kepuasan kerja diantaranya adalah Luthan (1998) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Ini berarti kemampuan kerja akan tercapai apabila karyawan merasa apa yang didapat dalam bekerja sudah memenuhi hal yang dianggap penting karena hal ini adalah masalah persepsi, maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain., karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang berbeda-beda.

Luthan (1998) mengungkapkan bahwa ada 3 dimensi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja adalah sesuatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga, atau hal ini tidak dapat

dinyatakan tetapi akan tercermin dalam sikap karyawan. Kedua, kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukan karyawan dan berharap mendapat imbalan atau penghargaan yang sepadan. Dan kenyataan oleh perusahaan, ia mendapat gaji yang sesuai yang diharapkan dan oleh atasannya dia mendapat pujian, karena prestasi itu, maka karyawan ini merasa puas dalam bekerja. Ketiga, kepuasan kerja ini biasanya dinyatakan dalam sikap seseorang yang tercermin dalam tingkah lakunya, misalnya: ia akan semakin loyal terhadap perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi aturan yang ditetapkan dan sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Burt (As'ad,1995) menunjukkan tiga faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu hubungan antar karyawan, faktor individu, dan faktor eksternal. Faktor hubungan antar karyawan meliputi: hubungan antara pemimpin dan karyawan; faktor fisik dan kondisi kerja; hubungan sosial diantara karyawan; sugesti dari teman kerja; serta emosi dan situasi kerja. Faktor individu meliputi: sikap seseorang terhadap pekerjaannya; umur seseorang sewaktu bekerja; *gender*. Faktor eksternal meliputi: keadaan keluarga; rekreasi; pendidikan (*training, up grading*, dan sebagainya).

Schriesheim et al., (1998) telah meneliti keterkaitan LMX dengan pendelegasian dan meneliti pertukaran pemimpin-anggota sebagai variabel moderator dalam hubungan pendelegasian dengan kinerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian dari data sebanyak 106 pasang menunjukkan :

1. Baik persepsi bawahan mengenai LMX (*LMX*) maupun persepsi atasan mengenai LMX (*SLMX*) berhubungan positif dengan tingkat pendelegasian yang dilaporkan bawahan dalam pengalaman kerja.
2. Pendelegasian berhubungan positif dengan kinerja.

3. Baik *LMX* maupun *SLMX* berhubungan positif dengan kinerja.
4. Baik *LMX* maupun *SLMX* memoderat hubungan antara pendelegasian dengan kinerja anggota. Hubungan pendelegasian dengan kinerja akan positif pada anggota dengan kualitas *LMX* tinggi.
5. Pendelegasian berhubungan positif dengan kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik anggota.
6. Baik *LMX* maupun *SLMX* berhubungan positif dengan kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik anggota.
7. Baik *LMX* maupun *SLMX* akan memoderat hubungan antara pendelegasian dengan kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik anggota. Khususnya hubungan pendelegasian dan kepuasan kerja akan lebih positif bagi anggota dengan kualitas *LMX* tinggi.

Dari beberapa hasil penelitian di atas, maka hipotesis yang dirumuskan:

H2.a: LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja anggota.

Pengaruh Moderasi Locus of Control

Locus of Control merupakan salah satu variabel kepribadian yang diartikan sebagai tingkat kepercayaan seseorang apakah ia dapat atau tidak dapat mengendalikan nasibnya sendiri (Robin,1996). Beberapa orang percaya bahwa mereka dapat menguasai nasib mereka sendiri, sedangkan yang lainnya percaya mereka bahwa apa yang terjadi pada kehidupan mereka hanya disebabkan oleh keberuntungan atau nasib. Kelompok pertama yang percaya bahwa mereka dapat menentukan nasib mereka sendiri dinamakan kelompok internal dan kelompok yang kedua dinamakan kelompok eksternal. Orang-orang yang masuk kelompok eksternal mempunyai persepsi bahwa apa yang terjadi dalam diri mereka tidak tergantung pada usaha-usaha yang telah mereka lakukan, tetapi hal itu tergantung pada keberuntungan, kesempatan, nasib, kendali orang-orang yang berkuasa atau dianggap sebagai

suatu hal yang tidak dapat diprediksi karena kompleksitas faktor-faktor yang ada disekeliling orang tersebut. Sebaliknya orang-orang yang termasuk dalam ke dalam kelompok internal mempunyai persepsi bahwa apa yang terjadi pada diri mereka bergantung pada apa yang dilakukan oleh mereka sendiri.

Frucot dan Shearon (1991) menggunakan 83 manager dalam penelitiannya yang berjudul “ *Budgetary Participation, Locus of Control and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction* ” untuk meneliti perbedaan budaya dalam mempengaruhi hubungan LoC individu dan partisipasi dalam proses penganggaran dalam pengaruhnya dalam kinerja yang dilakukan pada manager di Meksiko. Penelitian ini ingin membandingkan penelitian yang dilakukan oleh Brownell pada tahun 1981 yang menggunakan manager tingkat menengah di Amerika Serikat. Penelitian yang dilakukan Frucot dan Shareon menunjukkan bahwa perbedaan budaya tidak dapat membedakan pengaruh LoC terhadap kepuasan kerja managerial secara signifikan, pengaruh LoC terhadap kinerja manager tingkat atas secara signifikan lebih kuat daripada pengaruhnya di manager tingkat bawah.

Indriantoro (2000) meneliti hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja dan kepuasan kerja dengan *locus of control* dan dimensi-dimensi budaya sebagai variabel moderator. Penemuan awal dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja secara signifikan. Interaksi antara penganggaran partisipatif dengan LoC tidak mempunyai pengaruh yang signifikan baik pada kinerja maupun kepuasan kerja. Analisa dari interaksi antara dimensi kebudayaan dan penganggaran partisipatif menunjukkan dua hasil yaitu; pertama, tidak ditemukan pengaruh yang signifikan dari interaksi antara dimensi kebudayaan dengan penganggaran partisipatif terhadap kinerja,

kedua, interaksi antara jarak kekuasaan dengan penganggaran partisipatif mempengaruhi kepuasan kerja.

Dari eksplorasi di atas, maka hipotesis yang dirumuskan:

H2.b: *locus of control* memperkuat pengaruh LMX terdapat kepuasan kerja anggota.

Model Penelitian

Model LMX dianggap paling sesuai untuk mengetahui perkembangan kepemimpinan di dalam perusahaan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif khususnya untuk melihat gejala perilaku organisasi melalui identifikasi kualitas hubungan atasan dan bawahan. Dalam beberapa penelitian ditemukan bahwa ada hubungan positif antara *leader-member exchange* dengan penilaian kinerja dan kepuasan kerja anggota. Dalam melakukan penilaian kinerja atasan mungkin lebih menyukai bawahan dengan jenis kelamin yang sama sehingga atasan dapat melakukan diskriminasi gender. Kepuasan kerja yang ada dalam diri bawahan dapat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dalam dirinya atau *locus of control* anggota itu sendiri.

Dalam penelitian ini, pengaruh variabel independen yaitu LMX terhadap variabel dependen penilaian kinerja akan diperkuat oleh variabel moderator kesamaan gender. Pengaruh variabel independen yaitu LMX terhadap variabel dependen kepuasan kerja anggota akan diperkuat oleh variabel moderator *locus of control*. Secara ringkas ditunjukkan dalam rerangka pemikiran di bawah ini :

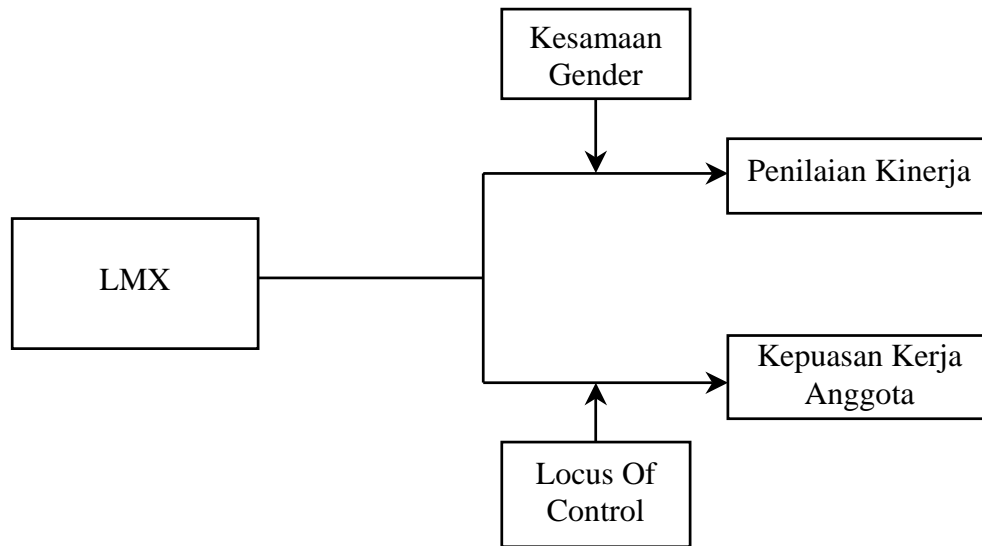
METODE

Populasi, Sampel & Teknik Sampling

Sampel yang diambil dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Convenience sampling*. Sebelum metode *Convenience sampling* digunakan dalam penelitian ini, peneliti mencoba menggunakan metode *proporsional random sampling* namun karena metode tersebut tidak dapat diaplikasikan, maka peneliti menggunakan metode *Convenience Sampling*. Dengan

desain ini peneliti memiliki kebebasan untuk memilih siapa saja yang ditemui (Sevilla et al.,1993.). Dalam penelitian ini dibagikan kuesioner sebanyak 11 untuk kepala ruang dan 125 untuk anggotanya atau 125 pasang kuesioner. Dari jumlah tersebut sebanyak 10 responden kepala

ruang (9 wanita, 1 laki-laki) dan 98 responden anggota setiap ruang mengumpulkan kuesioner yang baik dan dapat digunakan, sehingga data yang diolah berjumlah 98 pasang (*Respon Rate* 78.4%).



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Definisi Operasional Variabel & Pengukurannya

1. LMX

LMX adalah persepsi kepala ruang mengenai kedekatan hubungan kerja dengan perawat sebagai anggotanya yang tercermin dengan adanya kepercayaan, dukungan, kesetiaan dan kedekatan hubungan. Penelitian ini menggunakan kuesioner dari Scandura dan Graen (Suhardiwarno,1999). Uji reliabilitas menunjukkan angka 0.8280, dengan tingkat kesalahan sebesar 0.01 (uji validitas)

2. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja adalah penilaian atau pencapaian tugas yang diberikan kepala ruang kepada anggotanya dalam menjalankan tugas sebagai perawat selama masa kerja anggotanya, menyangkut kekuatan dan kelemahan yang dilakukan oleh anggota tersebut. Variable diukur melalui 7 butir dari Wayne dan Ferris

(Suhardiwarno,1999). Uji reliabilitas menunjukkan angka 0.9387, dengan tingkat kesalahan sebesar 0.01 (uji validitas)

3. Kepuasan kerja anggota

Kepuasan kerja adalah suatu ukuran perasaan anggota senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya yang dilakukan. Variabel kepuasan kinerja bawahan diukur dengan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis,dan Lofquist yang terdiri dari 20 item. Uji reliabilitas menunjukkan angka 0.9008, dengan tingkat kesalahan sebesar 0.05 (uji validitas).

4. Kesamaan gender

Kesamaan gender adalah jenis kelamin masing-masing kepala ruang dan anggotanya. Dalam penelitian ini kesamaan gender digunakan sebagai variabel moderator yang memoderasi pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja.

5. *Locus Of Control*

Locus of control adalah tingkat kepercayaan anggota apakah apa yang ia capai berasal dari diri dia atau karena faktor-faktor luar. Dalam penelitian ini LoC digunakan sebagai variable moderator. Variabel LoC diukur dengan menggunakan kuesioner internal-eksternal yang dikembangkan oleh Rotter (Robbin,1996) yang terdiri dari 10 item pertanyaan. Uji reliabilitas menunjukkan angka 0.7163, dengan tingkat kesalahan sebesar 0.05 (uji validitas)

Teknik Analisis Data

Alat analisis kuantitatif untuk menguji hipotesa menggunakan *hierarchical regression*. *Hierarchical regression* merupakan pengembangan dari

moderatated regression equation yang dikemukakan oleh Cohen dan Cohen (Rahim,1996). *Hierarchical regression* adalah analisa regresi yang dilakukan berkali-kali dengan komposisi variabel yang berbeda, mungkin ditambah, atau dikurangi. Tujuannya adalah untuk mengetahui perbedaan tingkat pengaruhnya di setiap langkah pengujian.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Ringkasan statistik deskriptif (rerata dan deviasi standar) serta interkorelasi masing-masing variabel terlihat dalam tabel 1. dari tabel tersebut terlihat bahwa korelasi antar variabel berpola positif, kecuali *Locus of Control* terhadap kesamaan gender.

Tabel 1
Nilai Rerata, Standar Deviasi, dan Korelasi Antar Variabel

No	Variabel	Mean	SD	1	2	3	4
1	Penilaian Kinerja	33.47	3.46				
2	Kepuasan Kerja	51.85	7.00	0.781			
3	LMX	32.80	2.88	0.531	0.440		
4	Kesamaan Gender	1.66	0.48	0.110	0.115	0.145	
5	LOC	6.32	1.29	0.747	0.949	0.440	-0.026

Sumber: data primer yang diolah.

Tabel 2
Ringkasan Hasil Analisis Regresi Hirarkis

Hipotesis	Variabel	R ²	ΔR ²	F	ΔF	Sig. F change
H1a	Dependen: Penilaian Kinerja LMX	0.282	0.282	37.623		0.000
H1b	Petukaran Pemimpin anggota X Kesamaan Gender	0.283	0.002	18.783	-18.840	0.625
H2a	Dependen: Kepuasan Kerja LMX	0.194	0.194	23.076		0.000
H2b	LMX X <i>locus of control</i>	0.718	0.524	120.670	97.594	0.000

Sumber : data primer yang diolah

Pengaruh Tingkat LMX terhadap Penilaian Kinerja

Dari hasil regresi dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja sebesar 0.282 (R^2) artinya 28.2% penilaian kinerja dipengaruhi oleh LMX sedangkan sisanya 71.8% (100%–28.2%) penilaian kinerja dipengaruhi oleh faktor yang lain. Pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja tersebut signifikan karena signifikansi *F change* sebesar 0.000 di bawah 0.05, artinya LMX dapat digunakan untuk memprediksi penilaian kinerja. Dari hasil analisis di atas dapat dinyatakan bahwa LMX berpengaruh terhadap penilaian kinerja secara signifikan

Dari tabel 2 dapat dilihat perbandingan hasil regresi berganda variabel LMX tanpa dan dengan variabel moderator, kesamaan gender. Dari hasil regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa hasil interaksi antara LMX dengan kesamaan gender dalam persamaan regresi menaikkan nilai *R square* sebesar 0.002 (ΔR^2) namun peningkatan *R square* ini disertai penurunan nilai *F* dari 37.623 menjadi 18.783. Meskipun *R square* meningkat, tetapi peningkatan *R square* ini tidak signifikan karena signifikansi *F change* sebesar 0.625 di atas 0.05. artinya kesamaan gender tidak dapat digunakan untuk memprediksi dalam memoderat pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja. Dari hasil analisis di atas dapat dinyatakan bahwa kesamaan gender tidak dapat memperkuat pengaruh LMX terhadap penilaian kerja.

Kesamaan gender merupakan salah satu isu-isu gender yang dapat membiaskan penilaian kinerja. Isu-isu gender yang sering menjadi topik pembahasan dalam penilaian kinerja karyawan adalah isu karyawan wanita yang sering dinilai kinerjanya lebih rendah dari pria karena wanita dianggap kurang mampu dibanding pria, dalam lingkup rumah sakit mungkin isu gender tersebut tidak berlaku karena profesi perawat sebagian besar didominasi oleh wanita.

Dilihat dari hasil analisis di atas bahwa kesamaan gender antara kepala ruang dengan anggotanya tidak dapat memoderat pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja maka dapat dinyatakan bahwa para kepala ruang tidak melakukan diskriminasi gender dilihat dari sisi kesamaan gender dalam melakukan penilaian kinerja terhadap anggotanya. Hal ini mungkin dikarenakan sudah tercipta komunikasi yang baik antara kepala ruang dengan setiap anggotanya, baik kepala ruang maupun anggota sudah mungkin dapat memahami dan menerima gaya berkomunikasi masing-masing sehingga tidak ada lagi menjadi penghalang dalam berkomunikasi dalam hubungan kerja.

Pengaruh Tingkat LMX terhadap Kepuasan Kerja

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja sebesar 0.194 (R^2) artinya 19.4% kepuasan kerja anggota dipengaruhi oleh LMX sedangkan sisanya 80.6% (100%–19.4%) dipengaruhi oleh faktor yang lain. Dari hasil tabel ANOVA atau *F test* di dapat *F* hitung sebesar 23.076 dengan nilai signifikan sebesar 0.000, pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja tersebut signifikan karena di bawah 0.05, artinya bahwa LMX dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja anggota. Maka dapat dinyatakan bahwa LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota secara signifikan.

Tabel 2 menunjukkan perbandingan hasil regresi berganda sebelum variabel moderator dimasukkan dalam pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja anggota dan sesudah variabel moderator dimasukkan dalam pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja anggota. Setelah variabel *locus of control* dimasukkan, terjadi peningkatan pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja anggota sebesar 0.534 (ΔR^2) sehingga kepuasan kerja dipengaruhi LMX setelah dimasukkan variabel *locus of control* menjadi sebesar 0.718 (R^2) dengan nilai signifikan sebesar

0.000 (di bawah 0.05) artinya *locus of control* dapat digunakan untuk memprediksi dalam memoderat pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja. Dari tabel ANOVA, *locus of control* meningkatkan nilai F dari 23.076 menjadi 120.670. Dari hasil analisis di atas dapat dinyatakan bahwa *locus of control* memperkuat pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja anggota.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka dapat diambil kesimpulan : **Hipotesis 1.a** yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja, didukung dalam penelitian ini. Hasil pengujian regresi menghasilkan nilai *R square* sebesar 28.2% dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 pada *p value* 0.05. Berarti semakin tinggi tingkat LMX akan meningkatkan penilaian kinerja yang dilakukan pemimpin. **Hipotesis 1.b** yang menyatakan bahwa kesamaan gender memperkuat pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja tidak didukung dalam penelitian ini. Hasil regresi LMX terhadap penilaian kinerja, dengan memasukan kesamaan gender sebagai variabel moderator, menunjukkan pengaruh sebesar 28.3% atau meningkat sebesar 0.002 (ΔR^2) namun dengan uji ANOVA kesamaan gender mengurangi nilai F dari 37.623 menjadi 18.783 sehingga tingkat signifikansi menjadi sebesar 0.625 pada *p value* 0.05, oleh karena itu variabel kesamaan gender tidak dapat digunakan memoderat pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja. Kepala ruang tidak melakukan diskriminasi gender dilihat dari kesamaan gender dengan anggotanya dalam melakukan penilaian kinerja terhadap anggotanya. **Hipotesis 2.a** yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja anggota, didukung dalam penelitian ini. Hasil pengujian dengan regresi menghasilkan *R square* sebesar 19.4 % dengan signifikansi sebesar 0.000 pada *p value* 0.05. berarti

semakin tingkat tingkat LMX akan meningkatkan kepuasan kerja anggota. **Hipotesis 2.b** yang menyatakan bahwa *locus of control* memperkuat pengaruh pertukaran anggota terhadap kepuasan kerja anggota didukung dalam penelitian ini. Hasil regresi LMX terhadap kepuasan kerja anggota, dengan memasukkan variabel moderator *locus of control*, menunjukkan pengaruh sebesar 71.8%. *Locus of control* meningkatkan pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja anggota sebesar 52.4% (ΔR^2) dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Dari uji ANOVA, *locus of control* meningkatkan nilai F dari 23.076 menjadi 120.670. Oleh karena itu *locus of control* dapat memoderat pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja anggota secara nyata.

Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberi beberapa saran sebagai berikut ; Bagi setiap kepala ruang sebaiknya dapat lebih obyektif melihat kinerja karyawan secara keseluruhan dalam memberi penilaian kerja kepada anggotanya. Kedekatan atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan anggota dapat membiaskan penilaian kinerja karena kepala ruang tidak hanya melihat dari kinerja masing-masing bawahannya saja tetapi juga memasukkan pertukaran yang terjadi antara mereka dengan anggotanya. Kepala ruang sebaiknya dapat meningkatkan pertukaran yang ada antara dengan anggotanya supaya kepuasan kerja anggota dapat meningkat. Kepuasan kerja sangat penting karena mempunyai pengaruh dalam produktivitas, tingkat keluar kayawan dan kemangkiran. Karena tidak didukungnya hipotesis 1.b yaitu kesamaan gender antara kepala ruang dengan anggotanya memperkuat pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja maka saran untuk penelitian berikutnya sebaiknya mencari variabel lain yang dapat memoderat pengaruh LMX terhadap penilaian kinerja agar pengaruh tersebut dapat meningkat. Dengan menggunakan model penelitian

yang sama, untuk penelitian berikutnya sebaiknya mengambil tempat penelitian yang berbeda, melihat dalam penelitian ini hanya terdapat 1 kepala ruang pria sedangkan 9 kepala ruang wanita. Selain tidak ada penghalang dalam berkomunikasi, mungkin tidak sebandingnya jumlah kepala ruang wanita dan pria menyebabkan tidak didukungnya hipotesis kedua.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh..1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Lembaga Managemen YKPN.
- Duarte, Neville T., Jane R. Goodson dan Nancy R. Klich. 1994. *Effect of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal*. Academy of Management Journal. Vol.37 No. 3. Hal :499-521
- Flippo, Edwin B. 1993. *Managemen Personalia*. Jakarta : Erlangga.
- Frucot, Veronique dan Winston T. Shearon.1989. Budgetary Partisipation, Locus of Control and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*. Vol.66 No.1. Hal : 80-99.
- Indriantoro, Nur., 2000. An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimension as Moderating Variabel of The Effect of Partisipative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*. Vol. 15 No.1. Hal: 97-114.
- Luthan,Fred. 1998. *Organization Behavior*. New York : McGraw-Hill.Inc.
- Rahim, Afzalur.1996. Stress, Strain and Their Moderators: An Empirical Comparison Of Entrepreneurs and Managers. *Journal of Small Business Management*. Hal: 46-58.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffts. Prentise-Hall International Inc.
- Scandura, Terri A., Chester A Schriesheim., dan Linda I. Neider 1998. Delegation and Leader Member-Exchange : Main Effects, Moderators and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*. Vol 41 no 43. Hal :298-318.
- Sevilla, Consuelo G.,et.al. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: UI-Press.
- Suhardiwarno, C. 1999. *Hubungan Antara Managemen Impresi Ke Atas, LMX, Penilaian Kinerja Bawahan*. Yogyakarta: tesis UGM (tidak diterbitkan)