BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Pusat Kendali

2.1.1.1 Definisi Pusat Kendali

Konsep mengenai pusat kendali berasal dari teori konsep Rotter (1966) dalam Schultz & Schultz (2005) atas dasar teori belajar sosial (*social learning theory*). Menurutnya, perilaku dan kepribadian dalam diri individu dilihat dari *reinforcement* dari luar dan proses kognitif dari dalam. Menurut Rotter (1996) dalam Patten (2005) Pusat kendali adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah seseorang itu dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi kepadanya. Menurut Friedman & Schustack (2006), pusat kendali berbeda dengan efikasi diri, karena pusat kendali lebih pada keyakinan mengenai kemungkinan suatu perilaku tertentu mempengaruhi hasil akhir sedangkan efikasi diri adalah keyakinan individu bahwa ia mampu melakukan suatu perilaku dengan baik

Rotter dikutip Schultz & Schultz (2005), menjelaskan pusat kendali sebagai berikut :

> "Pada saat individu yakin bahwa penguat (*reinforcement*) perilaku mereka dikendalikan oleh orang lain atau kekuatan dari luar dirinya, maka hal ini disebut pusat kendali."

Sedangkan Greenhaus (2006) mendefinisikan sebagai berikut :

> "Pusat kendali mengacu pada kecenderungan menempatkan persepsi atas suatu kejadian atau hasil yang didapat dalam hidup individu apakah sebagai hasil dari dirinya sendiri atau karena bantuan dari sumber-sumber di luar dirinya di mana ia sendiri memiliki peran yang sangat sedikit, seperti keberuntungan, takdir atau bantuan orang lain."

Sependapat dengan Greenhaus, Larsen dan Buss (2008), menjelaskan konsep pusat kendali sebagai :

> "Pusat kendali adalah konsep yang menjelaskan persepsi individu mengenai tanggung jawabnya atas kejadian-kejadian dalam hidupnya."

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pusat kendali menurut penulis merupakan keyakinan seseorang mengenai suatu peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Pusat kendali mengarah pada sesuatu yang menunjukan bahwa perbuatan yang dilakukan dan hasil yang diperoleh saling berhubungan.

2.1.1.2 Konsep Dasar Pengendalian Sikap Individu (Pusat Kendali)

Konsep tentang pusat kendali pertama kali dikemukakan oleh Rotter (1996) dalam Kustini (2005) seorang ahli pembelajaran sosial. Pusat kendali merupakan salah satu variable kepribadian (*personality*), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny)* sendiri.

Kreitner & Kinichi (2001) mengatakan bahwa hasil yang dicapai pusat kendali internal dianggap berasal dari aktifitas dirinya. Sedangkan pada individu pusat kendali eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai dikontrol dari keadaan sekitarnya. Seorang dengan pusat kendali internal adalah mereka yang merasa bertanggung jawab atas kejadian-kejadian tertentu. Hasil adalah dampak langsung dari tindakannya, sedangkan orang dengan pusat kendali eksternal adalah mereka yang seringkali menyalahkan (atau bersyukur) atas keberuntungan, petaka, nasib, keadaan dirinya, atau kekuatan-kekuatan lain diluar kekuasaanya.

Konsep tentang pusat kendali yang digunakan Rotter (2006) dalam Reffiany (2009) memiliki empat konsep dasar :

1. Potensi perilaku yaitu setiap kemungkinan yang secara relatif muncul pada situasi tertentu, berkaitan dengan hasil yang diinginkan dalam kehidupan seseorang.
2. Harapan, merupakan suatu kemungkinan dari berbagai kejadian yang akan muncul dan dialami oleh seseorang.

3. Nilai unsur penguat adalah pilihan terhadap berbagai kemungkinan penguatan atas hasil dari beberapa penguat hasil-hasil lainnya yang dapat muncul pada situasi serupa.
4. Suasana psikologis, adalah bentuk rangsangan baik secara internal maupun eksternal yang diterima seseorang pada suatu saat tertentu, yang meningkatkan atau menurunkan harapan terhadap munculnya hasil yang sangat diharapkan.

Pusat kendali internal yang dikemukakan Lee (1990) yang dikutip oleh Julianto (2002) adalah keyakinan seseorang bahwa didalam dirinya tersimpan potensi besar untuk menentukan nasib sendiri, tidak peduli apakah lingkungannya akan mendukung atau tidak mendukung. Individu seperti ini memiliki etos kerja yang tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya. Meskipun ada perasaan khawatir dalam dirinya tetapi perasaan tersebut relatif kecil disbanding dengan semangat serta keberaniannya untuk menentang dirinya sendiri sehingga orang-orang seperti ini tidak pernah ingin melarikan diri dari tiap-tiap masalah dalam bekerja.

Menurutnya, individu yang eksternal pusat kendalinya cukup tinggi akan mudah pasrah dan menyerah jika sewaktu-waktu terjadi persoalan yang sulit. Individu semacam ini akan memandang masalah-masalah yang sulit sebagai ancaman bagi dirinya, bahkan terhadap orang-orang yang berada disekelilingnya pun dianggap sebagai pihak yang secara diam-diam selalu mengancam eksistensinya. Bila

mengalami kegagalan dalam menyelesaikan persoalan, maka individu semacam ini akan menilai kegagalan sebagai semacam nasib dan membuatnya ingin lari dari persoalan.

2.1.1.3 Indikator Pusat Kendali

Pengukuran variabel pusat kendali diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan dari studi Rotter (1996) dalam Chi Hsinkuang at al (2010) dan Reffiani (2009). Pusat kendali terbagi menjadi pusat kendali internal dan eksternal.

1) Pusat Kendali Eksternal

   Persepsi atau pandangan individu terhadap sumber-sumber diluar dirinya yang mengontrol kejadian hidupnya, seperti nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan, dan lingkungan sekitar. Indikatornya :

   (1) Kegagalan yang dialami individu karena ketidakmujuran
   (2) Perencanaan jauh ke depan pekerjaan yang sia-sia
   (3) Kejadian yang dialami dalam hidup ditentukan oleh orang yang berkuasa
   (4) Kesuksesan individu karena faktor nasib

2) Pusat Kendali Internal

   Persepsi atau pandangan individual terhadap kemampuan menentukan nasib sendiri. Indikatornya adalah :

   (1) Segala yang dicapai individu hasil dari usaha sendiri

(2) Menjadi pimpinan karena kemampuan sendiri

(3) Keberhasilan individu karena kerja keras

(4) Segala yang diperoleh individu bukan karena keberuntungan

(5) Kemampuan individu dalam menentukan kejadian dalam hidup

(6) Kehidupan individu ditentukan oleh tindakannya

(7) Kegagalan yang dialami individu akibat perbuatan sendiri

2.1.1.4 Karakteristik Pusat Kendali

Menurut Crider (1983) perbedaan karakteristik antara pusat kendali internal dan eksternal adalah sebagai berikut :

1) Pusat kendali Internal
    1. suka bekerja keras
    2. memiliki inisiatif yang tinggi
    3. selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah
    4. selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin
    5. selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil
2) Pusat kendali Eksternal
    1. kurang memiliki inisiatif

2. mudah menyerah, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol
3. kurang mencari informasi
4. mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan
5. lebih mudah dipengaruhi dan tergantung pada petunjuk orang lain

Orang-orang yang memiliki pusat kendali internal faktor kemampuan dan usaha terlihat dominan, oleh karena itu apabila individu dengan pusat kendali internal mengalami kegagalan mereka akan menyalahkan dirinya sendiri karena kurangnya usaha yang dilakukan. Begitu pula dengan keberhasilan, mereka akan merasa bangga atas hasil usahanya. Hal ini akan membawa pengaruh untuk tindakan selanjutnya dimasa akan datang bahwa mereka akan mencapai keberhasilan apabila berusaha keras dengan segala kemampuannya.

Sebaliknya pada orang yang memiliki pusat kendali eksternal melihat keberhasilan dan kegagalan dari faktor kesukaran dan nasib, oleh karena itu apabila mengalami kegagalan mereka cenderung menyalahkan lingkungan sekitar yang menjadi penyebabnya. Hal itu tentunya berpengaruh terhadap tindakan di masa akan datang, karena merasa tidak mampu dan kurang usahanya maka mereka tidak mempunyai harapan untuk memperbaiki kegagalan tersebut.

2.1.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pusat Kendali

Berdasarkan berbagai hasil penelitian, pusat kendali dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Faktor usia dan jenis kelamin

   Beberapa penelitian telah menunjukan bahwa usaha mengontrol lingkungan eksternal individu dimulai dari kanak-kanak, lebih tepatnya pada usia 8-14 tahun. Studi terhadap 223 anak usia 14-15 tahun di Norway menemukan skor pusat kendali internal yang lebih tinggi pada anak perempuan (Manger & Ekeland, 2000; Schultz & Schultz : 2005). Sebagian besar mahasiswa di perguruan tinggi juga ditemukan lebih berorientasi pada pusat kendali internal dibanding eksternal. Hal ini menunjukan individu menjadi semakin berorientasi internal ketika ia bertambah dewasa, dan mencapai puncaknya di usia dewasa madya (Heckhausen & Schultz, 1995; Milgram, 1971; Rycman & Malikiosi, 1975; Schultz & Schultz : 2005).

2. Faktor Keluarga

   Menurut Monks dalam Ghufiron & Risnawati (2010), keluarga merupakan tempat interaksi antara orang tua dan anak, termasuk di dalamnya penanaman nilai-nilai dan norma yang akan diwariskan kepada anak-anaknya. Jika tingkah laku anak mendapat respon, maka anak akan merasakan sesuatu dalam lingkungannya. Dengan demikian tingkah laku tersebut dapat menimbulkan motif yang dipelajari, yang merupakan langkah terbentuknya

pusat kendali internal. Sebaliknya, jika tingkah laku anak tidak mendapat reaksi atau respon, maka anak akan menganggap bahwa tingkah lakunya tidak mempunyai akibat apapun. Anak tidak kuasa menentukan akibatnya, keadaan di luar dirinyalah yang menentukan. Hal ini dapat menimbulkan apa yang disebut pusat kendali eksternal.

Katkovsky dan kawan-kawan dalam Ghufron & Risnawita (2010) menyatakan bahwa interaksi antara orang tua dan anak yang hangat, membesarkan hati, fleksibel, menerima, dan memberikan kesempatan untuk berdiri sendiri sewaktu masih kecil akan menghasilkan anak yang orientasinya internal, bila dibandingkan dengan orang tua yang menolak, memusuhi, dan mendominasi dalam segala sesuatu.

3. Faktor Sosial

Berbagai penelitian secara jelas menyatakan adanya hubungan antara kelas sosial dan pusat kendali. Semakin rendah tingkat sosial individu, maka semakin ekternal pusat kendali seseorang. Menurut Szhultz & Schultz (2005) tes kemampuan pada individu dengan tingkat sosial rendah dan kelompok minoritas menunjukan pusat kendali eksternal. Hal ini juga mengakibatkan kelompok etnis tertentu dan kelompok minoritas dalam masyarakat juga dapat digolongkan ke dalam kelompok dengan pusat kendali eksternal.

2.1.2 Efikasi Diri

2.1.2.1 Definisi Efikasi Diri

Jika individu tidak yakin dapat berhasil dengan apa yang dilakukannya, maka ia akan memiliki sedikit motivasi untuk bertindak, apalagi berhasil. Menurut Friedman & Scuhustak (2009), bagaimana bisa berhasil, jika tidak ada keyakinan di awal. Keyakinan inilah yang diyakini oleh Albert Bandura sebagai Efikasi Diri. Pengertian efikasi diri menurut Bandura dalam Alwisol (2014:287) adalah sebagai berikut :

> "Efikasi diri atau ekspetasi *(self effication-efficacy expectation)* adalah persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu."

Baron dan Byrne (2004) mengemukakan bahwa efikasi diri merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu. Individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan mencurahkan semua usaha dan perhatiannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Individu yang mempunyai efikasi diri yang rendah ketika menghadapi situasi yang sulit akan cenderung malas berusaha dan menyukai kerja sama.

Menurut Philip dan Gully (1997), Efikasi diri dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan efikasi diri dapat

menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam penyelesaian tugas dan tujuan. Penelitiannya menemukan bahwa efikasi diri berhubungan positif dengan penetapan tingkat tujuan. Individu yang memiliki efikasi diri tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaan atau mencapai tujuan tertentu, mereka juga akan berusaha menetapkan tujuan lain yang tinggi. Efikasi diri merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas. Orang yang percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang selalu merasa gagal cenderung untuk gagal.

Menurut Greenhaus (2006), efikasi diri dapat diartikan sebagai berikut :

> "Keyakinan individu akan kemampuannya untuk berhasil dalam unjuk kerja atas tugas-tugas yang telah diberikan".

Sementara Friedman dan Schustack (2008) mendefinisikan :

> "Efikasi diri adalah ekspetansi-keyakinan (harapan) tentang seberapa jauh individu mampu melakukan satu perilaku dalam suatu situasi tertentu."

Sejalan dengan pendapat di atas, Woolfolk (2009) memandang :

> "Efikasi diri memacu pada pengetahuan individu tentang kemampuannya sendiri untuk menyelesaikan tugas tertentu tanpa perlu membandingkan dengan kemampuan orang lain".

Dari beberapa uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa efikasi diri adalah keyakinan seorang individu mengenai kemampuannya untuk melakukan suatu tugas dan mencapai tugas yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.

2.1.2.2 Indikator Efikasi Diri

Indikator efikasi diri adalah sesuatu yang berkaitan dengan tingkat kesulitan tugas yang diberikan. Juga berhubungan dengan tingkah laku individu dalam berbagai bidang penguasaan tugas serta tingkat kemampuan atau kemantapan yang ada dalam diri individu. Keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas dapat meningkatkan efikasi diri. Tingkat efikasi diri yang dimiliki individu dapat dilihat dari aspek efikasi diri. Menurut Bandura (1997), ada tiga aspek dalam yang digunakan sebagai dasar pengukuran terhadap efikasi diri, yaitu :

1. Tingkatan Besar (*Levelmagnitude)*

   Dimensi ini berkaitan dengan derajat kesulitan tugas dimana individu merasa mampu atau tidak untuk melakukannya, sebab kemampuan diri individu dapat berbeda-beda. Konsep dalam dimensi ini terletak pada keyakinan individu atas kemampuannya terhadap tingkat kesulitan tugas. Jika individu dihadapkan pada tugas-tugas yang disusun menurut tingkat kesulitannya, maka keyakinannya individu akan terbatas pada tugas-tugas yang mudah, kemudian sedang hingga tugas-tugas yang paling sulit, sesuai

dengan batas kemampuan yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan perilaku yang dibutuhkan pada masing-masing tingkat. Makin tinggi taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikannya.

Keyakinan individu berimplikasi pada pemilihan tingkah laku berdasarkan hambatan atau tingkat kesulitan suatu tugas atau aktivitas. Individu terlebih dahulu akan mencoba tingkah laku yang dirasa mampu dilakukannya dan menghindari tingkah laku yang berada di luar batas kemampuannya. Rentang kemampuan individu dapat dilihat dari tingkat hambatan atau kesulitan yang bervariasi dari suatu tugas atau aktivitas tertentu.

2. Kuat *(Strength)*

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kekuatan dari keyakinan atau pengharapan individu mengenai kemampuannya. Pengharapan yang lemah mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang tidak mendukung. Sebaliknya, pengharapan yang mantap mendorong individu tetap bertahan dalam usahanya. Meskipun mungkin ditemukan pengalaman yang kurang mendukung.

Dimensi ini biasanya berkaitan langsung dengan dimensi level, dimana makin tinggi taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikannya.

3. Umum *(Generality)*

Dimensi ini berkaitan dengan keyakinan individu akan kemampuannya melaksanakan tugas di berbagai aktivitas. Aktivitas yang bervariasi menuntut individu yakin atas kemampuannya dalam melaksanakan tugas atau aktivitas tersebut, apakah individu merasa yakin atau tidak. Individu mungkin yakin akan kemampuannya pada banyak bidang atau hanya pada beberapa bidang tertentu, misalnya seseorang yang ingin melakukan diet, yakin akan kemampuannya dapat menjalankan olahraga secara rutin, namun ia tidak yakin akan kemampuannya mengurangi nafsu makan, itulah mengapa dietnya tidak berhasil.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Efikasi Diri

Menurut Bandura dalam Alwisol (2008) perubahan tingkah laku kuncinya adalah perubahan ekspetasi efikasi diri. Efikasi diri atau keyakinan kemampuan diri tersebut dapat diperoleh, diubah, ditingkatkan atau diturunkan, melalui salah satu atau kombinasi empat sumber, diantaranya :

1. Pengalaman Performansi *(Past performance accomplishments*)

Pengalaman performansi adalah prestasi yang pernah dicapai pada masa yang lalu. Sebagai sumber, performansi masa lalu menjadi pengubah efikasi diri yang paling kuat pengaruhnya. Prestasi (masa lalu) yang bagus

meningkatkan ekspetasi kemampuan sedangkan kegagalan akan menurunkan kemampuan.

Sementara mencapai keberhasilan akan memberikan dampak efikasi yang berbeda-beda, tergantung proses pencapaiannya seperti; semakin sulit tugasnya; keberhasilan akan membuat efikasi semakin tinggi; mengerjakan suatu tugas sendiri lebih meningkatkan efikasi dibandingkan jika mengerjakan secara kelompok atau dibantu oleh orang lain; kegagalan dapat menurunkan efikasi jika individu telah berusaha sebaik mungkin; jika individu mengalami kegagalan secara emosional/stress, namun ia dalam kondisi yang optimal maka tidak akan memberi dampak buruk baginya; jika individu mengalami kegagalan setelah memiliki efikasi yang kuat, maka dampaknya juga tidak akan seburuk jika individu yang belum memiliki efikasi kuat; atau orang yang biasa berhasil, namun sesekali ia gagal maka tidak akan mempengaruhi efikasinya.

Menurut Bandura (1986) jika individu telah memiliki efikasi diri yang kuat, ia dapat mengembangkannya dengan mengulangi keberhasilannya. Kegagalan kadang-kadang tidak memiliki pengaruh banyak terhadap penilaian dari kemampuan seseorang.

2. Pengalaman Orang Lain *(Vicarious experience*)

Pengalaman orang lain diperoleh melalui model sosial. Efikasi diri akan meningkat ketika mengamati keberhasilan orang lain, sebaliknya efikasi diri akan menurun jika mengamati orang yang kemampuannya kira-kira sama

dengan dirinya ternyata gagal. Melalui pengamatan (melihat atau memvisualisasikan) terhadap orang lain, individu dapat meningkatkan persepsi diri tentang keberhasilan bahwa ia memiliki kemampuan dalam melaksanakan kegiatan yang serupa dengan orang lain.

3. Persuasi Sosial *(Verbal Persuasion*)

   Efikasi diri juga dapat diperoleh, diperkuat atau dilemahkan melalui persuasi sosial. Dampak dari sumber ini terbatas, namun pada kondisi yang tepat persuasi diri orang lain dapat mempengaruhi efikasi diri. Kondisi itu adalah rasa percaya kepada pemberi persuasi, dan sifat realistic dari apa yang dipersuasikan.

4. Keadaan Emosi *(Emotional arousal)*

   Keadaan emosi yang mengikuti suatu kegiatan akan mempengaruhi efikasi diri di bidang kegiatan itu. Emosi yang kuat, takut, cemas, stress, dapat mengurangi efikasi diri. Namun, bisa terjadi peningkatan emosi (yang tidak berlebihan) dapat meningkatkan efikasi diri. Perubahan tingkah laku akan terjadi kalau sumber ekspetasi efikasi diri akan berubah sehingga perubahan efikasi diri banyak digunakan untuk memperbaiki kesulitan dan adaptasi tingkah laku orang yang mengalami berbagai masalah behavioral.

Selain faktor-faktor di atas, Schunk dan kawan-kawan (2002) menjelaskan salah satu faktor yang mempengaruhi efikasi diri terhadap penilaian dalam menyelesaikan tugas terletak pada fungsi dari perbedaan individu atau lingkungan.

Selain itu, efikasi diri juga dapat mempengaruhi aktivitas, usaha dan ketekunan individu sehingga antara harapan hasil dan efikasi diri saling berkaitan satu sama lainnya dalam perolehan hasil yang diinginkannya.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Definisi Kinerja

Menurut Robbins (2006) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Wilson Bangun (2012:230), menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, perbaikan system kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan system manajemen kinerja yang baik.

Wilson Bangun (2012:231), mendefinisikan :

> "Kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job standard)."

Selanjutnya, Mangkunegara (2004:9), mendefinisikan :

> "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan seorang pegawai dan dicapai oleh pegawai tersebut dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2.1.3.2 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006:260) yang menjadi indikator-indikator dalam penilaian kinerja karyawan adalah :

1. Kualitas

   Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

   Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

   Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

   Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

   Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012:232), tujuan dan manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah :

1. Evaluasi Antar Individu Dalam Organisasi

   Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan

jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan Diri Setiap Individu Dalam Organisasi

   Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

   Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

4. Dokumentasi

   Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.3.4 Mengukur Kinerja Karyawan

Wilson Bangun (2012:234), menyatakan bahwa standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui dimensi-dimensi diataranya :

1. Jumlah Pekerjaan

   Dimensi ini menunjukan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas Pekerjaan

   Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

3. Ketepatan Waktu

   Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki

ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

   Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerjasama

   Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelian, penulis mempelajari dan membaca penelitian Terdahulu yang dilakukan oleh peneliti Terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian Terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai beriku t :

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama/ Tahun/ Sumber Jurnal	Judul Penelitian/Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rina Ani Sapariyah/ 2011/ Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Perbankan Vol.19 No.18. STIE AUB	Pengaruh Self Esteem, Efikasi diri dan Pusat kendali terhadap Kinerja Karyawan dalam Perspektif Balance Scorecard pada Perum Pegadaian Boyolali.	Hasil penelitian menunjukan bahwa self esteem, efikasi diri dan pusat kendali berpengaruh positif bagi kinerja karyawan dalam perspektif balance scorecard. Yang paling dominan variabel dari kinerja karyawan berpengaruh terhadap perspektif balanced scorecard yaitu pusat kendali.	Efikasi diri dan Pusat kendali sebagai variabel independen dan Kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Menggunakan variabel Self Esteem sebagai variabel independen.
2.	Komang Adi Kurniawan Saputra/2012/ Jurnal Akuntansi Multiparadigma Vol. 3 No.1/	Pengaruh Pusat kendali terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Internal Auditor dengan Kultur Lokal Tr Hita	Terdapat pengaruh signifikan antara pusat kendali pada kinerja dan kepuasan kinerja auditor internal dengan Tri Hita Karana sebagai variabel pemoderasi. Pusat kendali	Menggunakan variabel Pusat kendali sebagai variabel independen.	Adanya variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

	ISSN: 2086-7603	Karana sebagai variabel moderasi.	internal yang dimiliki auditor internal berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Pusat kendali internal yang dimiliki oleh auditor internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja.		
3.	Christian Clara Moningka/ 2012/ Jurnal Psikologi Ulayat, Edisi I/ Desember 2012, hlm. 45-56	Efikasi diri dan Kecemasan Pegawai Negeri Sipil Menghadapi Pensiun	Diperoleh hubungan yang negative antara efikasi diri dengan kecemasan menghadapi pension pada pegawai negeri sipil dengan nilai r= -409 (p=01). Artinya adalah semakin tinggi efikasi diri maka semakin rendah tingkat kecemasan pegawai negeri sipil yang akan menghadapi pension, dan sebaliknya semakin rendah efikasi diri maka semakin tinggi tingkat kecemasan pegawai negeri sipil yang akan menghadapi pensiun.	Menggunakan variabel Efikasi diri sebagai X1.	Unit observasi yang digunakan menggunakan Pegawai Negeri Sipil sedangkan peneliti menggunakan karyawan hotel.
4.	Mohammad Taghi Monshi Toussi, Afsaneh Ghanizadeh (Corresponding author)/2012/ Theory and Practice in	A Study of EFL Teachers' Pusat kendali and Self-regulation and the Moderating Role of Selfefficacy	Hasil menunjukan adanya hubungan yang signifikan antara self regulation dan internal pusat kendali. Ditemukan bahwa sekitar 48% dari keragaman self regulation guru dapat dijelaskan dengan mengambil internal pusat	Menggunakan variabel pusat kendali dan efikasi diri sebagai penelitian.	Unitobservasi menggunakan guru sebagai objek sedangkan peneliti menggunakan karyawan hotel pada penelitian.

	Language Studies, Vol. 2, No. 11, pp. 2363-2371, November 2012/ ISSN 1799-2591		kendali.		
5.	Veronika Prasetya, Dwi Handayani, Theresia Purbandari/ 2013/ Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Vol.1 No.1. Februari 2013	Peran Kepuasan Kerja, Self Esteem, Efikasi diri terhadap Kinerja Individual.	Secara langsung kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individual, self esteem berpengaruh signifikan terhadap efikasi diri. Kepuasan kerja lebih berpengaruh terhadap kinerja individu secara langsung dari pada melalui self esteem maupun efikasi diri.	Menggunakan variabel efikasi diri sebagai variabel yang mempengaruhi dan Kinerja sebagai variabel yang dipengaruhi.	Adanya variabel Kepuasan Kerja dan Self Esteem yang mempengaruhi Kinerja.
6.	Wuryaningsih DL dan Rini Kuswati/2013/ ISBN: 978-979-636-147-2	Analisis Pengaruh Pusat kendali pada Kinerja Karyawan	Pusat kendali berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu dan rata-rata indeks persepsi karyawan untuk pusat kendali adalah tinggi. Hal tsb menunjukan bahwa tingkat pusat kendali dan kinerja karyawan rata-rata adalah baik.	Menggunakan variabel Pusat kendali dan Kinerja dalam penelitian.	Objek yang diteliti yaitu karyawan dari kampus sedangkan peneliti menggunakan objek karyawan hotel.
7.	Abel Olufemi Ogunmakin Moyosola Jude Akomolafe/ 2013/ Medditerranean Journal of	Academic Efikasi diri, Pusat kendali and Academic Performance of Secondary School Students in Ondo State, Nigeria	Hasil penelitian menunjukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja akademik dan akademik efikasi diri ($r=0,36$, $p<0,05$). Dan tidak ada hubungan positif yang	Variabel yang digunakan sama-sama mengenai Efikasi diri, Pusat kendali dan Kinerja.	Objek yang dipakai pada peneliti terdahulu meneliti mengenai kinerja

	Social Sciences Vol.4 No.11 October 2013.		signifikan antara prestasi akademik dan pusat kendali (r=0,06, p>0,05).		akademik pada beberapa sarana pendidikan.
8.	Yulia Rukminingsih Mulyanto/ 2015/ European Journal of Business and Management/ Vol.7 No.35. 2015/ ISSN: 2222-1905 (Paper) ISSN:2222-2839 (Online)	The Influence of Organizational Culture, Pusat kendali and Workers Quality of Life on Employee Performance in Department of Revenue, Financial Management and Regional Asset (DPPKAD) of Klaten Regency with Job Satisfaction as Intervening Variable	Hasil uji simultan (F Test) menemukan nilai F= 57.799 siginifikansi 0,000<0,05, jadi itu disimpulkan bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, pusat kendali, kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen Pendapatan, Keuangan Daerah dan Asset Management Kabupaten Klaten.	Variabel X2 yang digunakan menggunakan Pusat kendali dan variabel Y menggunakan Kinerja Karyawan.	Menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kualitas Pekerja sebagai variabel independen.
9.	Mohammad Mehdi Ashagi Malikeh Beheshtifar /2015/ International Journal of Engineering and Applied Sciences (IJEAS) Vol.2, Issue-8, August	The Relationship between Pusat kendali (Internal-External) and Efikasi diri Beliefs of Yazd University of Medical Sciences	Hasil korelasi antara pusat kendali eksternal dan efikasi diri dengan penyesuaian variabel tingkat pendidikan menunjukan bahwa korelasi antara dua variabel pusat kendali eksternal dan efikasi diri adalah pendidikan tingkat pascasarjana. Lain variabel moderasi meninjau hubungan antara pusat kendali eksternal dan efikasi	Menggunakan variabel Pusat kendali dan Efikasi diri dalam penelitian.	Objek yang digunakan peneliti terdahulu meneliti mengenai pendidikan. Sedangkan pada rencana penelitian meneliti mengenai

	2015. ISSN: 2394-3661.		diri atau efektivitas. Berdasarkan analisis regresi secara bersamaan dikendalikan sumber efikasi diri, sumber pusat kendali internal memprediksi efek positif dan meningkat. Selain itu, sumber eksternal tidak signifikan yang tidak dapat memprediksi efikasi diri.		kinerja karyawan.
10.	Ida Bagus Agung Indra Parasara Ida Bagus Ketut Surya/ 2016/ E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, 2016:4219-3247 ISSN: 2302-8912	Pengaruh Efikasi diri Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan INNA GRAND BALI BEACH HOTEL	Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan pada motivasi karyawan, serta motivasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan.	Menggunakan variabel Efikasi diri (X1) dan menggunakan unit analisis karyawan hotel.	Menggunakan variabel Motivasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel yang dipengaruhi (Y).
11.	Martha Oktavia Dra. Sri Suryoko/2017/E-Journal S1 Undip Vol. 6 No.1 2017	Pengaruh Efikasi diri dan Pusat kendali terhadap Kinerja Karyawan Divisi Redaksi PT. Semarang Intermedia Pers	Efikasi diri dan pusat kendali secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel efikasi diri dan pusat kendali secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi redaksi.	Menggunakan variabel Efikasi diri (X1) dan Pusat kendali (X2) sebagai variabel yang mempengaruhi dan menggunakan variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel	Unit analisis yang digunakan Divisi Redaksi sedangkan penulis menggunakan hotel sebagai unit analisis.

				yang dipengaruhi (Y).	

2.2 Kerangka Pemikiran

Kualitas sebuah perusahaan diantaranya bergantung pada faktor kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Sumber daya manusia menjadi penting karena beberapa alasan, yaitu sebagai sumber yang signifikan dalam keunggulan kompetitif serta menjadi bagian penting dari strategi perusahaan tersebut. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah seluruh karyawan yang menjalankan aktifitas perusahaan. Hal inilah yang membuat karyawan sebagai aset terpenting karena peran yang dimainkan oleh setiap karyawan terhadap kesuksesan perusahaan tersebut.

Hasil penelitian Taormina dan Lao (2007) menyatakan bahwa kesuksesan sebuah bisnis ditentukan oleh karakteristik individual. Karakteristik individual bersifat melekat dalam diri individu yang bisa berubah-ubah atau stabil sepanjang waktu. Menurut Bandura (1997), efikasi diri adalah persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu. Adapun aspek yang digunakan sebagai dasar pengukuran terhadap efikasi diri menurut Bandura (1997) yaitu*: (1) Levelmagnitude, (2) Strength dan (3) Generality.*

Selain efikasi diri terdapat karakteristik individual yang dapat mempengaruhi perilaku di dalam sebuah organisasi yaitu Pusat kendali. Menurut Rotter (1996), pusat kendali merupakan cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah seseorang itu dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi kepadanya.

Pengukuran variabel pusat kendali diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan dari studi Rotter (1996) yang terbagi menjadi pusat kendali internal dan pusat kendali eksternal.

Berkaitan dengan efikasi diri dan pusat kendali sebagai alat pengontrol dalam penentuan tujuan, maka setiap individu harus benar-benar menyadari bahwa saat ini semakin dibutuhkan orang-orang yang mampu dan memiliki kinerja yang baik. Untuk menjadi perusahaan yang unggul, tentu harus didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memadai. Permasalahannya adalah, bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Robbins (2006), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Adapun lima indikator yang dijadikan sebagai dasar pengukuran kinerja menurut Robbins (2006) yaitu: (1) kualitas, (2)kuantitas, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas dan (5) kemandirian.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa efikasi diri dan pusat kendali menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.1 Pengaruh Pusat Kendali terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Julianingtyas (2012), konsep pusat kendali didasarkan pada teori pembelajaran sosial (social learning theory). Pusat kendali merupakan persepsi seseorang tentang mengapa sesuatu terjadi atau kekuatan apa yang mendorong terjadinya suatu hal. Penelitian Patten (2005) yang menunjukan bahwa pusat kendali berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Karyawan dengan tingkat pusat kendali terutama pusat kendali internal yang tinggi akan cenderung lebih mudah merasa puas dan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik karena pengendalian diri yang lebih bagus. Karyawan dengan pusat kendali internal merasa bahwa secara personal mereka dapat mempengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian, ataupun usaha mereka sendiri. Sedangkan karyawan dengan pusat kendali eksternal merasa bahwa yang mereka capai itu di luar kontrol mereka sendiri, mereka merasa bahwa kekuatan-kekuatan eksternal seperti keberuntungan atau tingkat kesulitan terhadap tugas yang dijalankan itu lebih menentukan hasil kerja mereka. Dien (2014) mempertegas hal ini dalam penelitiannya bahwa pusat kendali memberikan pengaruh positif terhadap kinerja internal auditor. Pusat kendali yang berbeda bisa mencerminkan motivasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda (Menezes, 2008).

2.2.2 Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan

Kepercayaan terhadap kemampuan diri, keyakinan terhadap keberhasilan yang selalu dicapai membuat seseorang bekerja lebih giat dan selalu menghasilkan yang terbaik. Efikasi diri sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek sasarannya maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai.

Menurut Philip dan Gully (1997) dalam Sapariyah (2011), efikasi diri dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan efikasi diri dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam penyelesaian tugas dan tujuan. Adanya efikasi diri yang baik dapat menjadi dorongan psikologis kepada karyawan untuk memberikan hasil kerja yang maksimal. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa efikasi diri dapat meningkatkan kinerja karyawan. Meta analisis yang dilakukan oleh Judge dan Bono (2001) menemukan ada hubungan positif antara efikasi diri dan kinerja individual. Penelitian yang dilakukan oleh Amir Erez dan Timothy Judge (2001) juga menyatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara efikasi diri dan kinerja individual.

2.2.3 Pengaruh Pusat Kendali terhadap Efikasi Diri

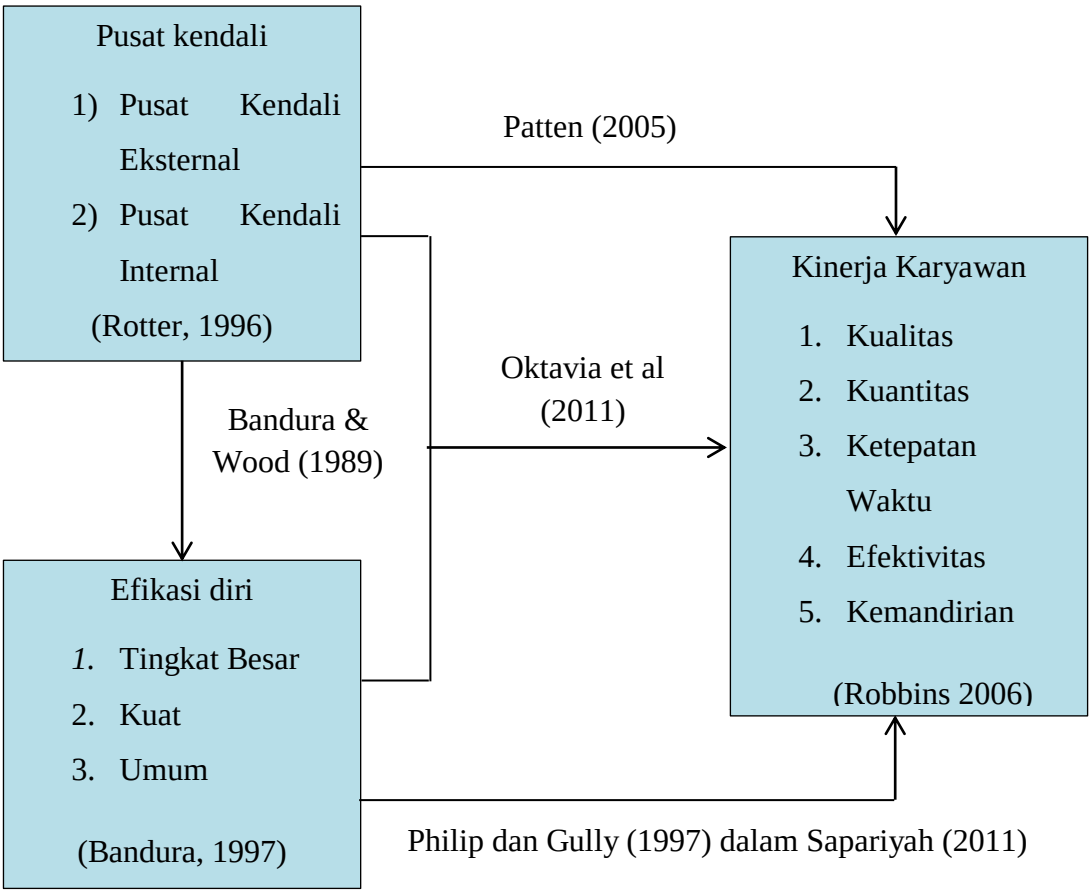
Berdasarkan pernyataan Bandura & Wood (1989), menyatakan bahwa seseorang dengan pusat kendali *internal* akan memiliki efikasi diri yang lebih tinggi dibandingkan individu dengan pengendalian dari luar. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Denny Kumala Jaya dan Tri Maryati (2010) pada Perguruan Tinggi Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta (UAD), terdapat pengaruh yang positif antara pusat kendali dengan efikasi diri namun tidak signifikan. Dengan demikian maka hal tersebut tidak dapat membuktikan serta mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Bandura & Wood (1989) yang menyatakan pusat kendali berpengaruh positif dan signifikan terhadap efikasi diri. Hal tersebut disebabkan karena nilai lokus pengendalian dosen berdasarkan hasil penelitian memiliki nilai rata-rata yang cukup rendah yaitu 5,81, nilai pusat kendali yang rendah tersebutlah yang memungkinkan membuat tingkat signifikan menjadi rendah pengaruhnya terhadap variabel efikasi diri.

2.2.3 Pengaruh Pusat Kendali dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan

Pusat kendali merupakan suatu dimensi kepribadian yang mengaitkan hasil berdasarkan tindakan seseorang (*internal locus*) dan lingkungan yang ada di luar dari kendali seseorang (*eksternal locus*) (J. Rotter, 1990). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Oktavia et al (2011) terdapat pengaruh antara efikasi diri dan pusat kendali terhadap kinerja karyawan divisi redaksi PT. Semarang Intermedia Pers. Hal tersebut terbukti melalui penelitian dengan hasil F hitung sebesar 29,526

yang lebih besar dari F tabel yang menunjukan bahwa efikasi diri dan pusat kendali memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk mempermudah pemikiran dalam penelitian ini perlu dibuat kerangka analisis yang menyatakan pengaruh antara efikasi diri dan pusat kendali terhadap kinerja karyawan :



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Djarwanto PS (1998:182) hipotesis adalah pernyataan mengenai sesuatu hal yang harus diuji kebenarannya. Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diberikan peneliti yang diungkapkan dalam pernyataan yang dapat diteliti. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diungkapkan, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

H1 : Pusat Kendali pada Hotel Serela Cihampelas Bandung cukup tinggi

H2 : Efikasi Diri pada Hotel Serela Cihampelas Bandung cukup tinggi

H3 : Kinerja Karyawan pada Hotel Serela Cihampelas Bandung cukup optimal

H4 : Terdapat pengaruh Pusat Kendali terhadap Kinerja Karyawan Hotel Serela Cihampelas Bandung

H5 : Terdapat pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan Hotel Serela Cihampelas Bandung

H6 : Terdapat pengaruh Pusat Kendali terhadap Efikasi Diri pada karyawan Hotel Serela Cihampelas Bandung.

H7 : Terdapat pengaruh Pusat Kendali dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan Hotel Serela Cihampelas Bandung