BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pusat Kendali (Locus of Control)

Pusat kendali atau *locus of control* merupakan sebuah variabel yang seringkali dikaitkan dengan s*elf esteem*, kepuasan kerja, etika kerja atau kinerja. Pusat kendali menjadi penting karena kontrol kinerja seseorang bisa diukur dari kemampuan seseorang dalam menguasai peristiwa yang terjadi pada dirinya. *Locus of control* terdiri dari *internal locus of control* dan *eksternal locus of control*. Julianto (2002) menyatakan bahwa *internal locus of control* merupakan keyakinan seseorang untuk dapat menentukan nasib sendiri, tidak peduli lingkungan akan mendukung atau tidak mendukung. Mantis dan Roesleer (2010) menyatakan bahwa *internal locus of control* merupakan cara pandang bahwa hasil yang baik atau hasil yang buruk dapat diperoleh dari tindakan sesuai kapasitas diri (dapat dikontrol) atau faktor dari dalam diri sendiri. Sedangkan *eksternal locus of control*, cara pandang bahwa keberhasilan atau kegagalan disebabkan oleh faktor diluar diri sendiri atau di luar kontrol dirinya seperti keberuntungan, kesempatan, peluang, takdir dan sebagainya. Studi ini meneliti *locus of control* dan efeknya terhadap kinerja individu. Dengan l*ocus of control* yang terkelola dengan baik maka kinerja individu dapat menjadi lebih baik.

Kecerdasan ganda *(Multiple Intelegence/MI)* sebagai sebuah konsep psikologis lain, berkaitan dengan berbagai aspek kecerdasan yang dimiliki setiap

individu. Di dalam teori belajar ini, Rotter mengemukakan tiga aspek utama yaitu perilaku potensial, harapan dan nilai penguat. Perilaku potensial dalam situasi – situasi tertentu oleh harapan seseorang terhadap penguat yang akan menyertai perilaku itu dan nilai yang dimiliki. Menurut Rotter (Nowicky, 1982) *locus of control* adalah keyakinan seseorang terhadap sumber – sumber yang mengontrol kejadian – kejadian dalam hidunya, yaitu apakah kejadian – kejadian yang terjadi pada dirinya di kendalikan oleh kekuatan dari luar dirinya.

Dalam konsep tersebut, Rotter menjelaskan bahwa seseorang akan mengembangkan suatu harapan kemampuannya untuk mengendalikan kejadian – kejadian dalam hidunya. Dalam hal ini dibedakan antara *locus of control internal* dan *eksternal*. Seseorang yang memiliki keyakinan bahwa kehidupannya ditentukan oleh kesempatan, keberuntungan dan nasib dikatakan *mempunyai locus of control ekstrenal* (Smet, 1994). Lebih lanjut Rotter (Nowicky, 1982) mengatakan bahwa *locus of control* adalah anggapan seseorang tentang sejauh mana orang tersebut merasakan adanya hubungan antara usaha – usaha yang telah dilakukan dengan hasil yang diterima. Jika seseorang merasakan adanya hubungan tersebut dikatakan mempunyai *locus of control* internal, sementara orang yang mempunyai *locus of control eksternal* akan beranggapan bahwa akibat yang diterima berasal dari kesempatan, keberuntungan, nasib, atau campur tangan orang lain.

Beberapa individu meyakini bahwa mereka dapat mengendalikan apa yang terjadi pada diri mereka, sedang yang lain meyakini bahwa apa yang terjadi pada mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti kemujuran dan peluang (Irwandi,

2002:83). *Locus of control* atau letak lokus kendali merupakan salah satu aspek yang penting dalam karakteristik kepribadian manusia. Konsep ini pada awalnya diformulasikan oleh Julian Rotter pada tahun 1994, bahwa *locus of control* adalah persepsi individu mengenai sebab utama terjadinya suatu kejadian dalam hidupnya, dapat diartikan juga sebagai keyakinan individu mengenai kontrol dalam hidupnya, dimana dalam suatu kejadian individu yang satu menganggap keberhasilan yang telah dicapainya merupakan hasil usaha dan kemampuannya sendiri, sedangkan individu yang lain menganggap bahwa keberhasilan yang telah diperolehnya karena adanya keberuntungan semata. *Locus of control* dapat bersifat internal maupun eksternal. Zimbardo (1984) berpendapat bahwa hasil yang diperoleh oleh individu dipercaya dapat terjadi karena apa yang dikerjakan oleh individu itu sendiri disebut dengan *locus of control* internal, sedangkan *locus of control* eksternal cenderung untuk meyakini bahwa hasil yang diperoleh banyak dipengaruhi oleh kekuatan dari luar dirinya. *Locus of control* dapat pula merupakan konsep kontinum dimensional terpadu dari derajat eksternal ke internal dan bukanlah sebuah tipologi.

Rotter(1966) yang dikutip dalam Prasetyo(2002) menyatakan bahwa *Locus of Control merupakan "generalized belief that a person can or cannot control his own destiny"* atau cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia merasa dapat atau tidak mengendalikan perilaku yang terjadi padanya. Sedangkan Suwandi dan Indriantoro dalam Toly (2001) mendefinisikan *Locus of Control* mengarah pada kemampuan seseorang individu dalam mempengaruhi kejadian yang berhubungan dengan hidupnya. Faktor karakteristik personal

merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu yang meliputi faktor biologis, faktor sosiopsikologis, faktor sosiogenis atau motif sekunder. Sedangkan faktor situasional saat melakukan audit merupakan faktor yang berasal dari luar diri manusia sehingga dapat mengakibatkan seseorang cenderung berperilaku sesuai dengan karakteristik kelompok atau organisasi dimana ia ikut di dalamnya yang meliputi aspek obyektif lingkungan, lingkungan psikologis yang dipersepsi oleh seseorang, dan stimulasi yang mendorong dan memperteguh perilaku seseorang.

Eksternal *Locus of Control* adalah cara pandang dimana segala hasil yang didapat baik atau buruk berada diluar kontrol diri mereka tetapi karena faktor luar seperti keberuntungan, kesempatan, dan takdir individu yang termasuk dalam kategori ini meletakkan tanggung jawab diluar kendalinya. *Locus of control* 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 kemampuan kerja yang tinggi, kuat menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya, meskipun ada perasaan khawatir dalam dirinya tetapi perasaan tersebut relatif kecil dibanding dengan semangat serta keberaniannya untuk menentang dirinya sendiri sehingga orang – orang seperti ini tidak pernah ingin melarikan diri dari tiap – tiap masalah dalam bekerja.

Locus Of Control eksternal yang dikemukakan Lee 1990 (yang dikutip oleh Julianto 2002) adalah individu yang eksternal *locus of control* nya 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. Menurut Lao yang membandingkan antara internal dan eksternal locus of control mengatakan bahwa individu dengan locus of control internal akan memiliki pemikiran yang lebih sehat dan lebih banyak terlibat dengan lingkungan sekitarnya (dalam Andriyani,2003). Dimana secara teori dan yang terjadi dilapangan Locus of Control memungkinkan perilaku karyawan apabila dalam situasi konflik akan dipengaruhi oleh karakteristik internal Locus Of Controlnya.

Menurut penelitian Patten (2005:160) mengenai dampak *Locus of Control* terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan, telah ditemukan hasil bahwa seseorang dengan *Locus of Control internal* akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada auditor dengan *Locus of Control eksternal.* Hal ini dapat terjadi berdasarkan penjelasan penelitian sebelumnya. Mereka yang memiliki *Locus of Control internal* akan menghasilkan kinerja yang lebih baik untuk perusahaan, sehingga dengan kinerja tersebut auditor bisa memperoleh penghargaan *(reward)* dari perusahaan dan itu akan membuat auditor merasa puas terhadap apa yang mereka lakukan.

2.1.1.1 Karakteristik Pusat Kendali *(Locus of Control)*

Menurut Crider (M. Nur Ghufron & Rini Risnawati 2010: 23 – 24) terdapat perbedaan karakteristik antara locus of control internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

1. Locus of control internal

- suka bekerja keras
- memiliki insiatif yang tinggi
- selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah
- selalu mencoba untuk berfikir seefktif mungkin
- selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil

2. Locus of control eksternal

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

2.1.1.2 Indikator *Locus of control*

Berdasarkan teori Crider (1983) maka indikator yang digunakan adalah :

- Memperoleh keberhasilan merupakan hasil dari kerja keras dan tidak ada hubungan nya dengan keberuntungan.
- Meningkatkan kualitas diri merupakan hasil dari inisiatif yang ada pada diri kita sendiri.
- Ketika menghadapi masalah, hal yang dilakukan yaitu mencari solusi untuk memecahkan masalah tersebut.
- Selalu berfikir secara efektif dalam melakukan pekerjaan
- Keberhasilan yang diperoleh sebanding dengan usaha yang dilakukan.

2.1.1.3 Aspek-aspek *locus of control*

Menurut means (dalam *The Social Theory Of Julian B Rotter*,2004) konsep tentang *Locus Of Control* yang dikembangan oleh Rotter memiliki 4 `konsep dasar yaitu:

a. Potensi Perilaku *(Behavior Potensial)*
b. Pengharapan *(expectancy)*
c. Nilai Pungutan (*Reinforcement Value)*
d. Situasi psikologi *(Psychological Situasion)*

Phares (dalam silalahi 2009:30-32) menjelaskan aspek-aspek *locus of control* lebih terperinci ada 2 aspek dalam *locus of control*, yaitu:

1. Aspek Locus of Control Internal

a. Kemampuan

Individu yang memiliki internal locus of control percaya pada kemampuan yang mereka miliki. Kesuksesan dan kegagalan sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka.

b. Minat

Individu yang memiliki internal locus of control memiliki minat yang lebih besar terhadap control perilaku, peristiwa dan tindakan mereka.

c. Usaha

Individu yang memiliki internal locus of control bersikap pantang menyerah dan akan berusahan semaksimal mungkin untuk mengontrol perilaku mereka.

2. Aspek Locus of Control Eksternal

a. Keberuntungan

Individu yang memiliki eksternal locus of control menganggap setiap orang memiliki keberuntungan dan mereka sangat mempercayai adanya keburuntungan.

b. Pengaruh Orang Lain

Individu yang memiliki eksternal locus of control sangat mengharapkan bantuan orang lain dan menganggap bahwa orang yang memiliki kekuasaan lebih yang lebih tinggi dari mereka mempengaruhi perilakunya.

2.1.2 Efikasi Diri *(Self Efficacy)*

Efikasi diri diperkenalkan pertama kali oleh Bandura yang menyajikan satu aspek pokok dari teori kognitif sosial. Bandura (Feist & Feist, 2011:488) mendefinisikan s*elf-efficacy* sebagai keyakinan seseorang akan kemampuan mereka untuk melakukan suatu pekerjaan pada tingkat kinerja tertentu atau untuk mencapai suatu hasil yang telah diharapkan sehingga akan mempengaruhi situasi kehidupan mereka. Efikasi memegang peran yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, seseorang akan mampu menggunakan potensi dirinya secara optimal apabila efikasi diri mendukungnya. Efikasi diri merupakan masalah kemampuan yang dirasakan individu untuk mengatasi situasi khusus sehubungan dengan penilaian atas kemampuan untuk melakukan satu tindakan yang ada hubungannya dengan tugas khusus atau situasi tertentu. Efikasi diri mempengaruhi motivasi, baik ketika manajer memberikan imbalan maupun ketika pegawai sendiri memberikan kemampuannya. Bandura (dalam Cherian & Jolly, 2013), mengajukan pendapat bahwa *self-efficacy* juga dapat digambarkan sebagai fungsi dari kepercayaan diri dengan mana individu dapat menyelesaikan tugas. Dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* adalah persepsi tentang kemampuan dan keyakinan individu terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Makin tinggi efikasi diri maka makin besar motivasi dan kinerja. Namun efikasi diri

adalah menyangkut tugas yang spesifik dibandingkan dengan persepsi umum dari keseluruhan kompetensi.

Peranan kemampuan berpikir dalam perkembangan efikasi diri cukup besar, karena orang yang tinggi inteligensinya akan lebih mampu mengingat dan menganalisis kejadian-kejadian yang per- nah dialami, sehingga kesimpulan yang dibuat akan lebih tepat. Penelitian Kumar dan Lal (2006) menunjukkan hasil bahwa terdapat perbedaan inteligensi antara orang yang tinggi efikasi dirinya dengan orang yang rendah efikasi dirinya. Betz dan Smith (2002), menggambarkan keberhasilan diri sosial sebagai perhitungan antisipasi efikasi diri mengenai berbagai perilaku dalam konteks sosial. Jones 1986 (dalam Chasanah, 2008), mengungkapkan sumber atau indikator dari *self- efficacy* yang tidak jauh berbeda dengan yang dikemukakan oleh Bandura, yaitu berupa perasaan mampu melakukan pekerjaan, memiliki kemampuan yang lebih baik, suka dengan pekerjaan yang menantang, dan puas terhadap pekerjaan.

Efikasi diri merupakan tingkat keyakinan atau kepercayaan seseorang terhadap kekuatan diri (percaya diri) dalam mengerjakan dan menjalankan tugas atau pekerjaan tertentu. Karakteristik ini menunjukkan keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil dalam melaksanakan tugas (Kreitner dan Kinicki, 2005:79). Beberapa penelitian akademis telah membuktikan bahwa *self efficacy* berhubungan dengan kontrol diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, dan upaya dalam pemecahan masalah (Cherian dan Jolly, 2013). Menurut Avey et al. (2009), apabila diaplikasikan dalam dunia kerja, *self-efficacy* dapat didefinisi sebagai keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk

mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan pekerjaannya. Bandura dan Adams (1997) lebih lanjut menyatakan bahwa *self- efficacy* adalah suatu keyakinan individu terhadap kemampuannya mengatur dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mengarahkan situasi yang akan datang dan mempengaruhi cara individu dalam bereaksi terhadap situasi atau kondisi tertentu.

Self- efficacy memiliki dampak pada pola reaksi emosional individu. Menurut Schwazer dan Schmitz (dalam Aftab et al. 2005), terdapat dua tingkat efikasi diri yaitu rendah dan tinggi. Di satu pihak, seseorang dengan tingkat efikasi diri tinggi, lebih memilih untuk melaksanakan tugas- tugas ekstra, yang bersifat menuntut, dan bersifat inovatif. Di pihak lain, seseorang dengan tingkat efikasi diri yang tergolong rendah akan banyak menimbulkan masalah dalam diri mereka sendiri seperti, kegelisahan, depresi, bahkan cenderung rentan terhadap situasi atau kondisi buruk.

Efikasi diri selalu berhubungan dan berdampak pada pemilihan prilaku, motivasi dan keteguhan individu dalam menghadapi setiap persoalan yang dihadapi. Menurut luthan efikasi diri mempengaruhi tiga hal diantaranya:

- Pemilihan perilaku, yaitu keputusan akan dibuat atas dasar berapa ampuhnya seseorang merasa terhadap pilihan. Misalnya penugasan kerja atau bahkan bidang karir.
- Usaha motivasi, yaitu orang yang akan mencoba untuk lebih keras dan lebih banyak memberikan usaha pada tugas dimana individu mempunyai

efikasi yang lebih tinggi daripada individu dengan penilaian kemampuan rendah.

- Keteguhan, yaitu orang dengan efikasi diri tinggi akan bertahan ketika menghadapi masalah atau bahkan gagal, sedangkan orang dengan efikasi diri rendah cenderung menyerah ketika hambatan muncul.

Semakin tinggi efikasi diri seseorang, maka semakin tinggi keyakinan untuk mampu menyelesaikan setiap tugas yang dihadapi. Jadi efikasi diri yang telah terbentuk akan mempengaruhi dan memberi fungsi pada setiap aktivitas individu.

2.1.2.1 Aspek-aspek Efikasi diri

Menurut Bandura (Feist & Feist, 2011:490), terdapat empat as pek yang dapat digunakan dalam pengukuran *sekf sefficacy*, yaitu :

1) Enactive Mastery Experience, merupakan suatu pengalaman belajar yang diperoleh melalui *learning by doing* atau experiental learning . *Enactive mastery experience* merupakan salah satu sumber yang memberikan kontribusi paling besar dalam pembentukan *self-efficacy*, karena aspek ini didas arkan pada pengalaman-pengalaman keberhasilan pribadi.

2) *Vicarious Experience*, merupakan penilaian mengenai *self-efficacy* yang sebagian besar diperoleh melalui pengalaman atau has il yang dicapai oleh orang lain yang dijadikan sebagai model. Pengalaman belajar diperoleh melalui pengamatan terhadap tampilan orang lain *(modeling)* dan melalui kejelas an instruksi yang diberikan oleh model. Ketika model dianggap berhasil melakukan

suatu pekerjaan, maka *self-efficacy* akan meningkat dan sebaliknya kegagalan role model akan menurunkan *self-efficacy.*

3) *Verbal Persuasion,* merupakan keyakinan akan kemampuan diri yang diperoleh dari orang lain yang dis ampaikan secara lisan. Keyakinan yang diperoleh melalui proses ini sifatnya lemah dan untuk jangka waktu singkat. Selain itu, keyakinan diri dapat diperoleh melalui pernyataan orang lain yang dis ampaikan secara terus menerus , sehingga terbentuk keyakinan yang relatif menetap.

4) *Emotional Arousal,* merupakan ambang ketergugahan emosi seseorang dalam menghadapi suatu keadaan atau situasi tertentu. Ambang ketergugahan emosi pada tingkat rendah membuat individu mudah cemas ketika sedang menyelesaikan suatu masalah. Semakin kompleks masalah yang harus diselesaikan, ia akan semakin cemas karena merasa tidak sanggup untuk menyeles aikannya, sebaliknya apabila ambang ketergugahan emosi seseorang tinggi maka ia tidak mudah terganggu ketika sedang menghadapi suatu masalah. Ia akan tetap tenang dan berus aha menyeles aikannya dengan baik.

Sedangkan menurut Ormrod (2008:23) ada empat aspek yang memengaruhi perkembangan *self efficacy*, yaitu sebagai berikut:

1) Keberhasilan dan kegagalan pembelajar sebelumnya.

2) Pesan yang disampaikan orang lain.

3) Keberhasilan dan kegagalan orang lain.

4) Keberhasilan dan kegagalan dalam kelompok yang lebih besar.

2.1.2.2 Faktor - faktor yang mempengaruhi perkembangan *Self Efficacy*

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perkembangan *self efficacy*, diantaranya afalah keberhasilan dan kegagalan pembelajar sebelumnya, pesan yang disampaikan orang lain, dan keberhasilan dan kegagalan dalam kelompok yang lebih besar.

a. Keberhasilan dan kegagalan pembelajar sebelumnya

Pembelajar lebih mungkin yakin bahwa mereka lebih berhasil pada suatu tugas ketika mereka telah berhasil pada tugas tersebut atau tugas lain yang mirip di masa lalu.

b. Pesan dari orang lain

Terkadang kesuksesan siswa tidak jelas. Dalam situasi-situasi semacama itu, kita dapat meningkatkan *self efficacy* siswa dengan cara menunjukka secara eksplisit hal-hal yang telah mereka lakukan dengna baik sebelumnya atau hal-hal yang sekarang telah mereka lakukan dengna mahir. Kita juga mampu meningkatkan self efficacy siswa dengan memberi mereka lasan-alasan untuk percya bahwa mereka dapat sukses dimasa depan. Meski demikian, pengaruh prediksi-prediksi optimistik akan cepat hilang, kecuali usaha-usaha siswa pada suatu tugas benar-benar mendatangkan kesuksesan.

c. Kesuksesan dan kegagalan orang lain

Kita sering membentuk opini mengenai kemampuan kita sendiri dengan mengamati kesuksesan dan kegagalan orang lain, secara khusus mereka yang serupa dengan kita.

d. Kesuksesan dan kegagalan dalam kelompok yang lebih besar

Dalam bab-bab awal kita telah menemukan bahwa pembelajar dapat berpikir secara inteligen dan mendapatkan pemahaman yang lebih kompleks tentang sebuah topik ketika mereka berkolaborasi dengan teman sebaya dalam rangka menguasai dan menerapkan materi di kelas. Kolaborasi dengan teman sebaya memiliki manfaat potensial lain : pembelajar mungkin mempunyai *self efficacy* yang lebih besar ketika mereka bekerja dalam kelompok alih-alih sendiri.

Self efficacy kolektif tergantung tidak hanya pada persepsi siswa akan kapabilitasnya sendiri dan orang lain, melainkan juga pada persepsi mereka mengenai bagaimana mereka bekerja bersama-sama secara efektif dan mengkoordinasikan peran dan tanggung jawab mereka (Bandura, 1997, 2000).

2.1.3 Kinerja Karyawan

Dalam dunia bisnis, kinerja individu sangat memengaruhi kinerja perusahaan, namun tidak semua pengelola perusahaan sungguh-sungguh mengerti bagaimana mengelola sumber daya manusia karyawan secara tepat sehingga karyawan benar-benar memberikan kontribusi yang efektif bagi perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011:67), Kinerja adalah : “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sherman and

Ghomes dalam Soelaiman (2007:279) *"Job performance is the amount of succesfull role achievement"* (Prestasi kerja / kinerja adalah jumlah / ukuran keberhasilan atas sesuatu yang dicapai). Menurut Soelaiman dalam bukunya Manajemen Kinerja (2007:279) memberikan pengertian atas kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya. Kemudian ia juga menjelaskan (2007:283) kinerja karyawan *(employee performance*) adalah tingkat terhadap para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Penelitian ini ingin melihat kinerja sebagai perilaku individu yang relevan dengan tujuan organisasi, sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengukuran subjektif untuk mengukur kinerja karyawan. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan sifat *(ability and traits),* usaha *(effort*) dan dukungan *(support)* yang diukur melalui hasil produksi atau hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang (Bernadin & Russel, 1998; Klehe & Anderson, 2007; Kreitner & Kinicki, 2010; Steers & Porter, 1983).

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "performance rating" atau "performance appraisal". Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Pengertian kinerja adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. Sedangkan Byars and Rue dalam Agusty (2006) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada msing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

2.1.3.1 Kontribusi Kinerja

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang kebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jackson (2002) kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1) Kuantitas Keluaran Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya: seorang karyawan pabrik rokok dibagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok per hari. Ini berati kinerja karyawan tersebut masih dibawah rata-rata.

2) Kualitas Keluaran Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya: dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.

3) Jangka Waktu Keluaran Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila karyawan dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Misalnya: waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika karyawan dapat mempesingkat menjadi 100 menit per 100 batang, maka kinerja karyawan tersebut dikatakan baik.

4) Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja Kehadiran karyawan di tempat kerja sudah ditentukan pada awal karyawan bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

5) Kerjasama Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting kerjasama yang baik antar karyawan akan mampu meningkatkat kinerja.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Pekerjaan dengah hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyeleseian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

4) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

5) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

6) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

2.1.3.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

1) Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2) Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang ajan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja,

3) Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah- masalah yang timbul.

4) Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima insturksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5) Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6) Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011:61) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu :

1. Dimensi Kuantitas Kerja

Dimensi kuantitas kerja diukur dua indikator yaitu.

a. Kecepatan.
b. Kemampuan.

2. Dimensi Kualitas dari hasil.

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu.

a. Kerapihan
b. Ketelitian.
c. Hasil Kerja.

3. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator.

a. Jalinan kerja sama.
b. Kekompakan.

4. Dimensi Tanggung Jawab

Dimensi tanggu jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu.

a. Hasil kerja.
b. Mengambil keputusan.

5. Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan**.**

2.1.4 Penelitian Terdahulu

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

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Wuryaningsih DL dan Rini Kuswati , 2013	Analisis pengaruh *Locus of Control* Terhadap Kinerja Karyawan **Metode** Pengumpulan sampel digunakan metode *purposive sampling* (memilih responden dengan ciri tertentu) **Sample** 72	*Internal locus of control* merupakan cara pandang bahwa hasil yang baik atau buruk dapat diperoleh dari tindakan sesuai kapasitas diri (dapat dikontrol) atau faktor dari dalam diri sendiri. Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja individu akan semakin baik dengan adanya locus of control pada karyawan.	Menggunakan variabel *Locus of Control* (pusat kendali) pada variabel X1 dan kinerja karyawan sebagai Y.	Tidak terdapat pendamping variabel lain dan hanya menggunakan 2 Variabel saja.
2	Agnesi C.M Sibuea dan Anthon Rus tono, 2015	Pengaruh Budaya Organisasi dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (PERSERO) distribusi jawa barat dan banten **Metode** penelitian ini kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif. **Sample** 73	Berdasarkan hasil penelitian terkait pengaruh budaya organisasi dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan adalah Budaya organisasi dan *self-efficacy* memiliki pengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan di PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.	Menggunakan varibel *self efficacy* (Efikasi Diri) sebagai Variabel X2 dan Kinerja Karyawan pada Y.	Tempat penelitian berbeda dan variabel X1 peneliti bukan Pengaruh Budaya Organisasi.
3	Erdawati, 2015	Pengaruh *Locus Of Control* dan stres kerja terhadap kinerja pegawai di dinas kelautan dan perikanan Kabupaten pasaman barat **Metode** Metode penelitian ini adalah survey ekplanatori yang bersifat kausalitas. **Sample** 46	*Locus of control* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinaskelautan dan Perikanan Kabupaten Pasaman Barat.	Menggunakan variabel *Locus of Control* sebagai variabel awal (X1) dan Kinerja karyawan sebagai Y.	Tempat penelitian berbeda,Variabe l X2 bukan stres kerja dan juga metode penelitian berbeda.

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Rinna Ribka Rimper dan Lotje Kawet, 2014	Pengaruh perencanaan karir dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (persero) area Manado **Metode** Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif. **Sample** 45	1. Perencanaan karir dan *self efficacy* berpengaruh postif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Perencanaan karir, secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa diduga perencanaan karir, secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Manado ditolak.	Variabel *self efficacy* digunakan sebagai X2 dan kinerja karyawan sebagai Y.	Tidak menggunakan variabel pengaruh perencanaan karir,tempat penelitian berbeda dan metode penelitian bukan asosiatif.
5	Dyah Ratri I. Hayuningtyas dan Avin Fadilla Helmi, 2015	Peran Kepemimpinan Otentik terhadap *Work Engagement* Dosen dengan Efikasi Diri sebagai Mediator **Metode** Metode penelitian ini adalah kuantitatif. **Sample** 117	Penelitian ini bertujuan untuk melihat efektivitas dari efikasi diri sebagai mediator peran kepemimpinan otentik terhadap *work engagement.* Hal ini berarti melihat peran baik secara langsung maupun tidak lang- sung dari variabel kepemimpinan otentik terhadap *work engagement.*	Menggunakan variabel efikasi diri pada penelitian dan metode penelitian kuantitatif.	Variabel efikasi diri digunakan sebagai mediator dan berada diakhir judul.
6	Vishal Mali, 2013	*A Study on Locus of Control and its Impact on Employees' Performance* ***Sample*** 50	*From the above discussion we can say that there exists positive correlation relationship between internal locus of control and performance of employees.*	Variabel pusat kendali diri berpengaruh terhadap variabel kinerja	Hanya menggunakan 2 variabel saja dan tentang studi bukan pengaruh
7	Shahab Nazariadli, 2017	*The Trade-Offs between Job Satisfaction, Performance, and Locus of Control on Job Performance: Case of Sohana Outfitters Company.* ***Sample*** 305	*This study investigates the interplay between job satisfaction, job stress and locus of control and their influence on job performance in Sohana Outfitters Company. The results indicate that education level, gender and job category had a significant effect on job performance, and the interaction between gender and job category was also significant.*	Pusat kendali diri berpengaruh terhadap kinerja	Penempatan variabel yang digunakan berbeda, menggunakan 2 variabel kerja yaitu kepuasan dan kinerja.

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	Bushra Akram1 and Lubna Ghazanfar, 2014	*Self Efficacy and Academic Performance of the students of Gujrat University Pakistan* ***Metode*** *Participants* ***Sample*** 193 *student*	*Results of this study revealed that that there is a significant difference in the level of psychological states among male and female students. It is because females mostly prepare in advance for exams, presentations etc whereas males mostly prefer to work at the last moment because of which they feel more pressure.*	Menggunakan variabel efikasi diri dan kinerja sebagai penelitian.	Hanya menggunakan 2 variabel saja dan tempat penelitian berbeda

2.2 Kerangka Pemikiran

Bagi setiap organisasi/perusahaan, kinerja pegawai atau karyawan itu tentu saja menjadi hal yang sangat penting karna kinerja pegawai yang baik akan membuat sebuah perusahaan itu tambah menjadi lebih baik dan tentu saja untuk menciptakan kinerja yang baik harus miemiliki beberapa faktor seperti Pusat Kendali Diri karena pusat kendali diri mengacu pada persepsi individu tentang penyebab utama yang mendasari peristiwa dalam hidup mereka. *Locus of Control* juga merupakan salah satu variabel kepribadian (personility), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengsontrol nasib (destiny) sendiri. Mereka yang memiliki *Locus of Control* internal akan menghasilkan kinerja yang lebih baik untuk perusahaan. Begitupula dengan Efikasi Diri kemampuan yang dirasakan individu untuk mengatasi situasi khusus sehubungan dengan penilaian atas kemampuan untuk melakukan satu tindakan yang ada hubungannya dengan tugas khusus atau situasi tertentu. Dengan begitu efikasi diri juga dapat digambarkan sebagai fungsi dari kepercayaan diri dengan mana individu dapat menyelesaikan tugas.

2.2.1 Hubungan antara pusat kendali diri (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)

Adanya variabel *locus of control* menunjukkan bahwa *locus of control* yang dikelola dengan baik oleh individu akan mampu meningkatkan kinerja individu yang sebelumnya sudah baik akan menjadi semakin baik, hal ini ditunjang dengan adanya pengukuran kinerja individu karyawan yang semakin bagus turut mempengaruhi pengukuran kinerja dalam penelitian ini. Secara keseluruhan *locus of control* memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja karyawan di lingkungan koperasi PT. Industri Telekomunikasi Indonesia. Hasil ini senada dengan temuan Wuryaningsih DL dan Rini Kuswati (2013) bahwa locus of control berpengaruh positif pada kinerja individu. Dengan adanya *Locus of control* maka peningkatakan kinerja karyawan akan terjadi, temuan penelitian ini membuktikan bahwa *Locus of control* merupakan karakteristik psikologi sebagai motor penggerak untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dalam *Locus of control* yang dilakukan dengan baik akan membuat karyawan semangat bekerja tanpa adanya perasaan ertekan atau stres dalam bekerja, sehingga kinerja yang dihasilkan cukup tinggi.

Rusdy dan Septiani (2008) membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja yang terdiri atas konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada. Penelitian Noer dan Ikhsan (2007) menunjukan locus of control dan kebijakan sektor publik mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan kinerja juga dipengaruhi oleh

tipe personalitas individu-individu khususnya *locus of control* yang digunakannya dalam menjalankan tugas kepadanya sehingga akan meningkatkan kinerja mereka.

2.2.2 Hubungan antara efikasi diri (X2) tethadap kinerja karyawan (Y)

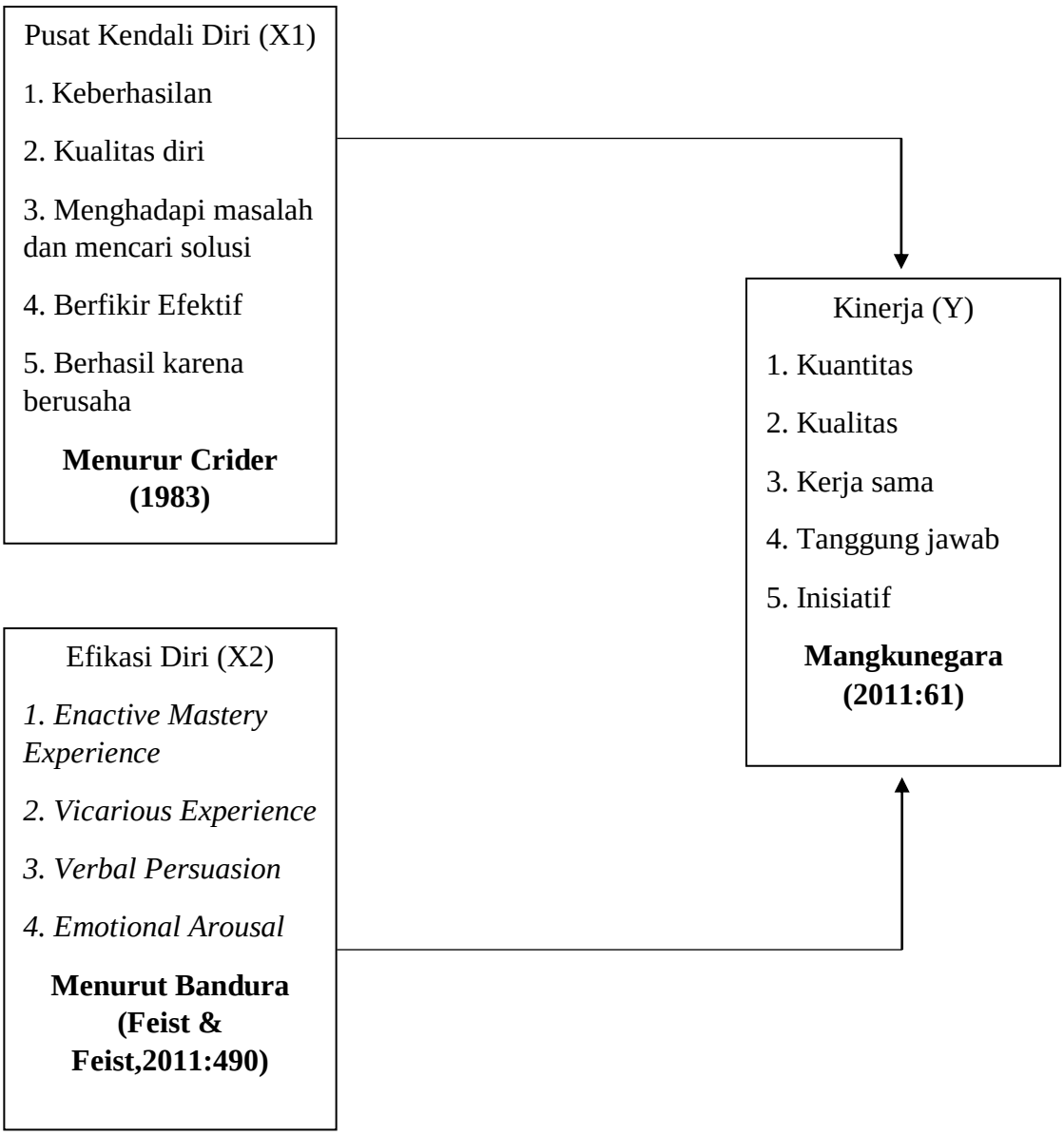
Efikasi diri diperkenalkan pertama kali oleh Bandura yang menyajikan satu aspek pokok dari teori kognitif sosial. Bandura (Feist & Feist, 2011:488) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang akan kemampuan mereka untuk melakukan suatu pekerjaan pada tingkat kinerja tertentu atau untuk mencapai suatu hasil yang diharapkan sehingga akan mempengaruhi situasi yang mempengaruhi kehidupan mereka. Bandura (dalam Betz, 2004), menyatakan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan individu bahwa ia dapat berhasil menjalankan perilaku yang dibutuhkan oleh situasi tertentu. Dengan kata lain, *self-efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap keyakinan diri dan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga memperoleh suatu keberhasilan.

Hasil penelitian yang dilakukan penulis bahwa (X2) *self efficacy* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia, dengan demikian hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rinna Ribka Rimper dan Lotje Kawet,2014) yang menyimpulkan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian yang terdahulu yang dikembangkan oleh Subhan Nuriza (2007), Asri Lakmi Riani (2006), dengan adanya beberapa indikator-indikator yang menyebar di luar

konsep yang dikemukakan oleh Goleman dan Bandura. Hasil analisis yaitu efikasi diri mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Paradigma Penelitian

Untuk lebih memudahkan dalam memahami kerangka pemikiran penelitian, maka kerangka penelitian dapat diuraikan dalam gambar berikut :



Gambar2.1

Paradigma Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:64) mengatakan "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan".

Berdasarkan masalah penelitian yang telah di rumuskan di atas, maka penulis menarik kesimpulan awal sebagai berikut:

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Pusat kendali diri menjadi hal utama pada koperasi PT Industri telekomunikasi Indonesia.

H2 : Memiliki Efikasi diri penting pada koperasi PT Industri telekomunikasi Indonesia.

H3 : Kinerja karyawan sudah sesuai dengan standar perusahaan pada koperasi PT Industri telekomunikasi Indonesia.

H4 : Pusat kendali diri berpengaruh dalam meningkatan Kinerja karyawan pada koperasi PT Industri telekomunikasi Indonesia.

H5 : Efikasi diri berpengaruh dalam meningkatkan Kinerja karyawan pada koperasi PT Industri telekomunikasi Indonesia.