

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja Tugas

Sebuah organisasi akan baik jika kinerja karyawannya baik. Kinerja atau prestasi kerja (*Job Performance*) suatu organisasi terdiri dari tiga unsur yaitu : *Task Performance* (kinerja tugas), *Organizational Citizen Behavior* (Perilaku kewarganegaraan), *Counterproductive Behavior* (Perilaku kontraproduktif). Menurut Colquitt, “*two categories are task performance and citizen behavior, both of which contribute positively to the organization. The third category is counterproductive behavior, which contributes negatively to the organization*”.¹ Kinerja tugas dan OCB berkontribusi positif terhadap organisasi, sedangkan Kontraproduktif berkontribusi negatif.

Kinerja tugas meliputi perilaku karyawan yang secara langsung terlibat dalam transformasi sumber daya organisasi ke dalam barang atau jasa yang dihasilkan untuk kepentingan organisasi. Kinerja tugas adalah seperangkat kewajiban eksplisit bahwa seorang karyawan harus memenuhi kewajibannya untuk menjalankan tugas, dan akan menerima kompensasi dan pekerjaan lanjutan, menurut Colquitt, Le

¹ Colquitt, Le Pine, Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill International Edition, 2009), h.38.

Pine, Wesson, *“task performance is the set of explicit obligations that an employee must fulfill to receive compensation and continued employment”*.²

Kinerja tugas adalah melakukan tugas dan tanggung jawab yang menghasilkan barang atau jasa secara langsung atau berupa tugas-tugas administratif yang bersifat mendukung. Ini termasuk sebagian besar tugas dalam deskripsi pekerjaan konvensional, hal ini dikemukakan oleh Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge sebagai berikut, *“task performance is performing the duties and responsibilities that contribute to the production of a good or service or to administrative tasks. This includes most of the tasks in a conventional job description”*.³

Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge juga mengatakan, *“task performance is the combination of effectiveness and efficiency at doing your core job tasks”*.⁴ Kinerja tugas adalah perpaduan antara efektifitas dan efisiensi dari tugas-tugas pokok kerja.

Kinerja Tugas meliputi perilaku karyawan yang terlibat langsung dalam transformasi sumber daya organisasi ke dalam barang atau jasa

² Colquitt, Le Pine, Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill International Edition, 2009), h.38.

³ Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge, *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition (England: Pearson ,Education Limited, 2011), h.599.

⁴ Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge, *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition (New York: Pearson ,Education Limited, 2013), h.555.

yang dihasilkan bagi kepentingan organisasi, hal ini menurut Colquitt, Le Pine, Wesson, "*task performance includes employee behaviors that are directly involved in the transformation of organizational resources into the goods or services that the organization produces you are*".⁵

Lebih lanjut Colquitt, Le Pine, Wesson menyebutkan terdapat dua kinerja tugas yaitu rutin dan adaptif. Kinerja tugas rutin melibatkan respon yang sudah dikenal sesuai dengan tuntutan kerja rutin dan bisa diramalkan hasilnya. Dalam kasus ini, karyawan cenderung bertindak sesuai dengan kebiasaan atau diprogram yang ada, dan mengalami sedikit variasi atau perubahan.

*Routine task performance involves well-known responses to demands that occur in a normal, routine, or otherwise predictable way. In these cases, employees tend to act in more or less habitual or programmed ways that vary little from one instance to another.*⁶

Selanjutnya Colquitt mengatakan dalam kinerja tugas adaptif, atau lebih umum "*adaptability*" melibatkan tanggapan karyawan untuk tuntutan tugas yang baru, tidak biasa, atau, paling tidak, tak bisa diduga kondisinya, yaitu, "*in adaptive task performance, or more commonly "adaptability" involves employee responses to task demands that are novel, unusual, or, the very least, unpredictable*".⁷

⁵ Colquitt, Le Pine, Wesson, *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill International Edition, 2008), h.38.

⁶ *Ibid*

⁷ *Ibid*

Tabel 2.1: *Behavior involved in adaptability*⁸

<i>Behavior Title</i>	<i>Example of Activities</i>
<i>Handling emergencies or crisis situations</i>	<i>Quickly analyzing options for dealing with danger or crises and their implications : making split-second decisions based on clear and focused thinking</i>
<i>Handling workstress</i>	<i>Remaining composed and cool when faced with difficult circumstances or a highly demanding workload or schedule, acting as calming and setting influences to whom others can look for guidance</i>
<i>Solving problems creatively</i>	<i>Turning problems upside-down and inside-out to find fresh new approaches, integrating seemingly unrelated information and developing creative solutions</i>
<i>Dealing with uncertain and unpredictable work situations</i>	<i>Readily and easily changing gears in responseto unpredictable or unexpected events and circumstances, effectively adjusting plans, goals, actions, or priorities to deal with changing situations</i>
<i>Learning work tasks, technologies, and work situations</i>	<i>Quickly and proviciently learning new methods or how to perform previously unlearned tasks, anticipating change in the work demands and searching for and participating in assignments or training to prepare for these changes</i>
<i>Demonstrating interpersonal adaptability</i>	<i>Being flexible and open-minded when deadling with others, listening to and considering others, viewpoints and opinions and altering own opinion when it is appropriate to do so</i>

⁸ *Ibid*

<i>Behavior Tittle</i>	<i>Example of Activities</i>
<i>Demonstrating cultural adaptability</i>	<i>Willingly adjusting behavior or appearance as necessary to comply with or show respect for others, values and customs, understanding the implications of one's actions and adjusting approach to maintain positive relationships with other groups, organizations, or cultures</i>

Tabel di atas menunjukkan contoh perilaku yang bersifat adaptif seperti : Penanganan keadaan darurat atau situasi krisis, penanganan stres kerja, memecahkan masalah secara kreatif, berurusan dengan situasi kerja yang tidak pasti dan tak terduga, belajar memahami tugas pekerjaan, teknologi dan situasi kerja, menunjukkan kemampuan beradaptasi antar pribadi, menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan budaya.

Kategori yang paling jelas dari perilaku individu di tempat kerja adalah perilaku yang mendukung tujuan organisasi. Perilaku yang diarahkan pada tujuan organisasi dan di bawah kontrol individu dikenal sebagai kinerja tugas. Ini termasuk perilaku fisik maupun proses mental yang mengarah ke perilaku. Menurut pendapat , Steven L McShane, Marry Ann Von Glinow :

The most obvious category of individual behaviors in the workplace are those that support the organization's objectives. Goal-directed behaviors under the individual's control that

*support organizational objectives are known as task performance.*⁹

Kinerja tugas mengacu pada perilaku tujuan diarahkan di bawah kontrol individu yang mendukung tujuan organisasi. Perilaku kinerja tugas mengubah bahan baku menjadi barang dan dukungan layanan dan memelihara kegiatan teknis, hal ini menurut McShane, Von Glinow:

*Tasks performance refers to goal directed behaviors under the individual's control that support organizational objectives. Tasks performance behaviors transform raw materials into goods and services or support and maintain technical activities.*¹⁰

Dalam pandangan lain, McShane, Von Glinow mengatakan, “*task performance, organizational citizenship, and the lack of counterproductive work behaviors are obviously important, but if qualified people don't join and stay with the organization, none of these performance-related behaviors will occur*”.¹¹

Kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan rendahnya perilaku kerja kontraproduktif menjadi hal penting, akan tetapi tidak ada artinya apabila orang yang berkualitas tidak bergabung dan bersatu dalam organisasinya.

⁹ Steven L McShane, Marry Ann Von Glinow, *Organizational Behavior, Emerging Realities for the Workplace Revolution*, 3e (New York: McGraw-Hill, International Edition, 2005), h.42.

¹⁰ McShane, Von Glinow, *Organizational Behavior*, fourth Edition (New York: McGraw-Hill International Edition), h.260.

¹¹ McShane, Von Glinow, *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, fifth edition (New York: McGraw-Hill International Edition, 2010), h.18.

Pendapat lain dari kinerja tugas menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien adalah, “*task performance is quantity and quality of work produced*”.¹² Kinerja tugas adalah jumlah dan kualitas dari hasil kerja.

Menurut Ian Rothmann, Cary Cooper , “*task performance refers to the effectiveness with which job incumbents perform activities that contribute to the organisation’s technical core*”.¹³ Kinerja tugas menunjukkan efektifitas dengan pemegang jabatan saat ini melakukan aktifitas yang berkontribusi pada aspek teknis organisasi.

Definisi lain dari kinerja tugas adalah:

*Task performance is a goal-oriented assessment practice that includes activities to develop task performance measures and apply specific criteria to tasks and jobs of employees. Such a practice is usually organized and supported by task performance group which consists of people responsible for analyzing workforce criteria, facilitating effective management of collaborative efforts, and contributing to faster job completion, fewer errors, better productivity and consistency of communication between groups of employees.*¹⁴

Definisi di atas menyatakan bahwa: kinerja tugas adalah praktek evaluasi yang memiliki tujuan, yang meliputi aktivitas-aktivitas untuk mengembangkan ukuran kinerja tugas dan menerapkan ukuran

¹² Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien, *Organizational Behavior* , eleventh edition (Hoboken: John Wiley & Sons (Asia), 2011), h.14.

¹³ Ian Rothmann, Cary Cooper, *Organizational and Work Psychology, Topics in Applied Psychology* (London: Hodder Education, 2008), h. 27.

¹⁴ <http://www.taskmanagementguide.com/tracking-tasks/task-performance-measuring-analyzing-tasks-jobs-employees.php> (diakses 8 Januari 2014).

khusus bagi tugas dan pekerjaan seorang karyawan. Praktek semacam itu biasanya terorganisir dan didukung oleh kinerja tugas kelompok, yang terdiri dari orang-orang yang bertanggungjawab atas ; menganalisa kriteria angkatan kerja, memfasilitasi usaha pengelolaan yang bersifat saling mendukung, membantu mempercepat penyelesaian tugas, memperkecil kesalahan, menjaga komunikasi antar kelompok yang lebih baik.

Pendapat lain menyatakan kinerja tugas didefinisikan sebagai latihan penilaian berorientasi pada tujuan. Latihan ini terdiri dari kegiatan atau tugas yang harus diselesaikan oleh individu atau kelompok yang dinilai, yang kemudian dinilai oleh evaluator mengikuti kriteria, seperti kutipan berikut:

*A performance task is defined as a goal-oriented assessment exercise. This exercise is comprised of activities or assignments that must be completed by the individual or group being assessed, which are then judged by an evaluator following particular criteria.*¹⁵

Kinerja tugas adalah suatu proses kerja yang terjadi ketika orang yang ditugaskan (atau kelompok kerja) melaksanakan rencana tugas ini. Hal ini tergantung bagaimana mereka menyadari dan melaksanakan tugasnya. Ketika ada tugas yang memiliki rencana tugas dan alat pengukuran keberhasilannya, saat itulah sudah

¹⁵ <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/methods/assment/as8lk44.htm>(diakses 8 Januari 2014).

diperlukan adanya seorang yang perlu ditunjuk untuk menjalankan tugas tersebut. Hal ini senada dengan kutipan:

*Task Performance is a working process which occurs when an assigned person (or a workgroup of persons) effectuates a task's plan: this refers to a manner in which they realize the work which was projected for a task. Since there is a task attributed with the main elements of its plan (the task goals, a plan of actions to reach these goals reasonably, and certain success measures to appraise effectiveness of these efforts) it is time to appoint the right performers who are able to undertake the practical work.*¹⁶

Keberhasilan kinerja tugas (penyelesaian yang tepat atas tugas yang ditentukan) didasarkan pada hal-hal berikut :

- (1) Spesifikasi langkah-langkah tugas (rencana tentang cara untuk menyelesaikan tugas ini dengan cara terbaik).
- (2) Spesifikasi kendala tugas (persyaratan durasi waktu, kualitas dan anggaran tugas)
- (3) Spesifikasi hasil (hasil yang diharapkan dari penyelesaian pekerjaan ini)
- (4) Spesifikasi peran (tugas penting untuk setiap orang di kinerja tugas).

Pendapat ini dikutip dari:

- (1) *Success of task performance (proper accomplishment of the practical work) is based upon the following matters (they are necessary for performers to be effective in their actions):*
- (2) *Specification of task actions (a plan on how to complete this task in the best possible way);*
- (3) *Specification of task constraints (requirements on duration, quality and budget of the task);*
- (4) *Specification of results (what outputs are expected from completion of this work);*

¹⁶<http://www.taskmanagementguide.com/glossary/what-is-task-performance-.php>(diakses 8 Januari 2014).

(5) *Specification of roles (duties essential to every person at the task performance site).*¹⁷

Menurut pendapat Steve M. Jex, Thomas W. Britt, “*task performance is relevant to important aspects of an individual’s identity*”.¹⁸ Kinerja tugas adalah sejalan dengan aspek-aspek penting dari rasa identitas pribadi individu.

Pendapat ahli lainnya adalah Gary Yukl, menurutnya, “*task performance is widely believed to be a requirement for effective leadership*”.¹⁹ Kinerja tugas adalah dipercaya menjadi persyaratan efektifitas kepemimpinan. Sekalipun di beberapa negara yang tidak mempunyai nilai-nilai orientasi kinerja yang kuat.

John A. Weigner mengatakan, “*task performance is also contingent on the worker’s abilities*”.²⁰ Kinerja tugas adalah berhubungan dengan kemampuan kerja karyawan. Kinerja tugas mengindikasikan apakah seorang karyawan mempunyai kerja yang baik atau tidak.

Berdasarkan deskripsi beberapa konsep di atas, maka dapat disintesis kinerja tugas adalah perilaku kerja untuk menghasilkan

¹⁷ <http://www.taskmanagementguide.com/glossary/what-is-task-performance-.php> (diakses 8 Januari 2014).

¹⁸ Steve M. Jex, Thomas W. Britt, *Organizational Psychology, A Scientist Practitioner Approach*, Second Edition (New Jersey: John Wiley & Sons, 2008), h.254.

¹⁹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, (New Jersey: Pearson Education 2010), h.445.

²⁰ John A. Weigner, *Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage* (New York: Routledge, 2010), h.98.

jumlah dan mutu dari hasil kerja dengan menggunakan beberapa indikator: melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, memenuhi standar kualitas kerja, melaksanakan tugas rutin, penyelesaian tugas tepat waktu.

2. Locus of Control

Menurut pendapat beberapa ahli seperti Ivancevich, Konopaske, Matteson, *Locus of Control* seseorang akan menentukan sejauh mana kepercayaannya terhadap keberhasilan hidupnya. Hal ini dikutip dari, "*the locus of control of individuals determines the degree to which they believe their behaviors influence what happens to them*".²¹

Beberapa orang, lebih percaya kepada diri sendiri. Mereka menjadi penentu akan nasibnya. Mereka memiliki tanggung jawab pribadi atas apa yang terjadi pada dirinya. Mereka mempercayai usaha yang dilakukan dan keahlian yang dimiliki. Mereka ini disebut sebagai pribadi yang memiliki *internal locus of control*. Sesuai dengan pernyataan:

*Some people believe they are autonomous that they are masters of their own fate and have personal responsibility for what happens to them. When they perform well, they believe it is because of their effort or skill. They are called internals.*²²

²¹ Ivancevich, Konopaske, Matteson, *Organizational Behavior and Management, Eighth Edition* (Singapore: McGraw-Hill International, 2008), h.78.

²² *Ibid*

Disisi lain ada pribadi yang memandang dirinya lebih ditentukan kekuatan di luar dirinya. Mereka percaya bahwa nasib sudah ada yang menentukan, dan mereka tidak berdaya terhadap nasib yang dialaminya. Mereka ini disebut sebagai pribadi yang memiliki *external locus of control*. Ini dikutip dari, “*others view themselves as helpless pawns of fate, controlled by outside forces over which they have little, if any, influence. When they perform well, they believe it is due to luck or because it was an easy task. They are externals*”.²³

Menurut John W. Newstrom:

*Locus of Control refers to alternative beliefs about whether an employee's achievements are the product of his or her own effort (an internal locus, which is more compatible with a participative style) or the result of outside forces (an external locus, which is more receptive to a directive approach).*²⁴

Locus of Control menunjukkan pemikiran atau kepercayaan tentang keberhasilan kinerja seseorang akibat usahanya sendiri atau pengaruh dari luar. Disamping itu faktor keinginan seseorang untuk menerima pengaruh dari luar juga berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Jika seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk menerima pengaruh luar, maka kepemimpinan yang bersifat “*directive*” (mengarahkan) akan lebih berhasil. Sebaliknya jika

²³ *Ibid*

²⁴ John W. Newstrom, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, thirteenth edition (Singapore: McGraw-Hill International Edition, 2011), h. 185.

seseorang memiliki keinginan yang rendah untuk menerima pengaruh luar, maka kepemimpinan yang bersifat *“partisipatif”* (pendampingan) akan lebih sesuai, senada dengan pendapat, *“a second factor is the employee’s willingness to accept the influence of others. If this variable is high, a directive approach will be more successful, if it is low, a participate style is more appropriate”*.²⁵

Menurut Fred Luthans: dengan menggunakan konsep *Locus of Control*, perilaku kerja dapat dijelaskan apakah karyawan memandang hasil kerjanya secara internal atau eksternal, *“using locus of control, work behavior may be explained by whether employees perceive their outcomes controlled internally or externally”*.²⁶

Karyawan yang memandang hasil kerjanya secara internal merasakan hasil kerjanya diperoleh melalui kemampuan mereka sendiri, keterampilan atau usaha yang dilakukan. Sementara karyawan yang memandang hasil kerjanya secara eksternal merasakan bahwa hasil kerjanya diperoleh atas dasar kekuatan dari luar dirinya, seperti mendapatkan keberuntungan. Persepsi tentang *Locus of Control* ini akan berdampak terhadap motivasi kerja karyawan. Lebih lanjut Fred Luthans mengatakan:

²⁵ *Ibid.*,h.185

²⁶ Fred Luthans, *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach* (New York: McGraw-Hill, Irwin, 2011), h.174.

*Employee who perceive internal control feel that they personally can influence their outcomes through their own ability, skills or effort. Employees who perceive external control feel that their outcomes are beyond their own control; they feel that external forces such as luck or task difficulty control their outcomes. This perceived locus of control may have a differential impact on their motivation to perform.*²⁷

Kreitner, Kinicki mendefinisikan, “*internal locus of control, the to belief that one controls the events and consequences affecting one’s life*”.²⁸ Pada internal locus of control menunjukkan kepercayaan seseorang dalam memandang kejadian dan akibatnya yang mempengaruhi kehidupannya.

Seorang yang tergolong internal cenderung menyikapi keberhasilannya karena kemampuan dan usahanya sendiri, seperti keberhasilannya dalam mengikuti ujian. Lebih jauh, misalnya seorang internal dalam menghadapi kegagalan ujian karena hambatan dalam belajar atau kurang cukup belajar. Sebaliknya, orang dengan tipe eksternal cenderung menyikapi keberhasilannya lebih disebabkan karena penyebab dari luar dirinya, misalnya nasib atau sebuah keberuntungan.

an “internal” tends to attribute positive outcomes, such as getting a passing grade on an exam, to her or his own abilities. Accordingly, for example an “internal” tends to blame negative events, such as failing an exam, on personal shortcomings-not studying hard enough, perhaps. Oppositely, people with

²⁷ *Ibid.*, h.174

²⁸ Kreitner, Kinicki, *Organizational Behavior*, ninth edition (New York: McGraw-Hill Irwin, 2010), h. 135.

*external locus of control tend to attribute key outcomes in their lives to environment causes, such as luck or fate.*²⁹

McShane, Von Glinow mendefinisikan *Locus of Control* sebagai kepercayaan umum seseorang tentang seberapa besar pengendalian seseorang atas kejadian-kejadian hidup yang ia alami, "*locus of Control is defined as a person's general belief about the amount of control he or she has over personal life events*".³⁰

Individu yang lebih kepada *internal locus of control* percayab bahwa karakteristik pribadi (yaitu motivasi dan kompetensi) merekalah yang menyebabkan atau mempengaruhi keberhasilan kehidupannya, "*individuals with more of an internal locus of control believe that their personal characteristics (i.e. motivation and competencies) mainly influence life's outcomes*".³¹

Mereka yang memiliki *Locus of Control* eksternal percaya bahwa kejadian dalam kehidupan mereka terutama ditentukan karena nasib, keberuntungan, atau kondisi dalam lingkungan eksternal yang kurang bisa kendalikan, "*those with more of an external locus of control believe that evens in their life are due mainly to fate, luck, or conditions in the external environment.*"³²

²⁹ *Ibid.*, h. 135

³⁰ McShane, Von Glinow, *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, Fifteenth edition (New York: McGraw-Hill Irwin, 2010), hh.45-46.

³¹ *Ibid.*, h.45

³² *Ibid*

*Locus of Control is generalized belief, so people with an external locus can feel in control in familiar situations (such as performing common tasks). However, their underlying locus of control would be apparent in new situations in which control over events is uncertain.*³³

Dengan demikian, *Locus of Control* adalah kepercayaan umum orang-orang dengan lokus eksternal dapat merasakan mampu bekerja dalam situasi yang sudah dikenalnya dengan baik. memegang kendali dalam situasi akrab (seperti melakukan tugas umum). Jadi, dengan *Locus of Control* seseorang bisa menghadapi situasi baru yang tidak pasti. Tentu, orang dengan tipe *internal control* akan merasa senang berhadapan dengan situasi baru yang lebih menantang.

*People with a more internal locus of control have a more positive self-evaluation. They also tend to perform better in most employment situations, are more successful in their careers, earn more money, and are better suited for leadership positions. Internal are also more satisfied with their jobs, cope better in stressful situations, and are more motivated by performance-based reward systems.*³⁴

Orang dengan internal *Locus of Control* lebih memiliki evaluasi diri yang lebih positif. Mereka juga cenderung bekerja lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya, yang lebih berhasil dalam perkembangan karier mereka dan mendapatkan lebih banyak uang, dan lebih cocok untuk posisi kepemimpinan. Orang internal juga lebih puas dengan pekerjaan mereka, mampu mengatasi situasi stres secara lebih baik,

³³ *Ibid.*, hh. 45-46.

³⁴ *Ibid.*

dan lebih termotivasi untuk mendapatkan sistem imbalan yang lebih tinggi.

Lebih jauh McShane, Von Glinow mengatakan:

*People with an internal locus of control believe that they have control over their work environment. Consequently, these employees prefer participative and achievement-oriented leadership styles and may become frustrated with a directive style. In contrast, people with an external locus of control believe that their performance is due more to luck and fate, so they tend to be more satisfied with directive and supportive leadership.*³⁵

Orang dengan *Internal Locus of Control* percaya bahwa mereka memiliki kontrol atas lingkungan kerja mereka. Akibatnya, karyawan ini lebih sesuai diperlakukan dengan gaya kepemimpinan partisipatif daripada gaya direktif. Sebaliknya, orang dengan *Locus of Control eksternal* percaya bahwa hasil kerjanya mereka lebih disebabkan keberuntungan dan nasib, sehingga mereka cenderung lebih puas apabila sering diarahkan melalui gaya kepemimpinan yang bersifat direktif dan kepemimpinan suportif.

Menurut Stephen P. Robbins :

Locus of Control is the degree to which people believe they control their own fate. People with internal locus of control believe they control their own destinies. They're more likely to take responsibility for consequences and rely on their own internal standards of right and wrong to guide their behavior. People with external locus believe what happens to them is due to luck or chance. They're less likely to take personal

³⁵*Ibid.*, hh. 367-368.

*responsibility for the consequences of their behavior and more likely to rely on external forces.*³⁶

Locus of Control adalah sejauh mana orang mempercayai bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sendiri. Orang dengan *internal locus of control* percaya bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sendiri. Mereka lebih mungkin untuk mengambil tanggung jawab atas konsekuensi dan bergantung pada standar internal mereka sendiri benar dan salah untuk membimbing perilaku mereka. Orang dengan *locus eksternal* yakin apa yang terjadi pada mereka adalah karena keberuntungan atau kebetulan. Mereka cenderung untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas konsekuensi perilaku mereka dan lebih cenderung mengandalkan kekuatan eksternal.

Lebih lanjut, Slocum, Hellriegel menyatakan, "*locus of control is the extent to which individuals believe that they can control events affecting them*".³⁷ *Locus of control* adalah individu percaya bahwa mereka dapat mengontrol peristiwa yang mempengaruhi mereka.

Menurut pendapat Steve M. Jex, Thomas W. Britt, "*locus of control is associated with the belief that one has little control over reinforcements*".³⁸ *Locus of control* adalah berkaitan dengan

³⁶ Stephen P. Robbins, *Management, Global Edition*, Eleventh Edition (England: Pearson Education Limited, 2012), h.159.

³⁷ Slocum, Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior*, Twelfth Edition (China: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 47.

³⁸ Steve M. Jex, Thomas W. Britt, *Organizational Psychology, A Scientist Practitioner Approach* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2008), h.188.

kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya dalam mengontrol atas penguatan-penguatan perilaku. Setiap perilaku yang muncul selalu diikuti oleh penguatan. Orang dengan *internal locus of control* merasa mendapat hadiah dari dalam diri individu, sedangkan orang dengan *external locus of control* merasa mendapat hadiah dari luar individu.

Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead mengatakan, "*locus of control is the extent to which people believed that their behavior has a real effect on what happens to them*".³⁹ *Locus of control* adalah seberapa kepercayaan seseorang bahwa perilaku mereka mempunyai efek nyata terhadap apa-apa yang terjadi atas dirinya. Seseorang yang memiliki *internal locus of control* akan percaya bahwa setiap perilakunya akan mendapatkan konsekuensi terhadap kehidupannya.

Berdasarkan deskripsi konseptual dapat disintesis bahwa *Locus of Control* adalah kepercayaan seseorang yang berasal dari dirinya sendiri bahwa perilakunya akan menentukan keberhasilan kinerjanya dengan indikator: memiliki tanggungjawab pribadi atas nasibnya, peningkatan kapasitas kemampuan, rasa kebebasan pribadi (otonomi), rasa percaya diri terhadap pencapaian prestasi kerja.

³⁹ Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*, Eleventh Edition (Canada: South Western Cengage Learning, 2010), h.68.

3. Motivasi Kerja

Motivasi selalu menjadi perhatian utama para manajer, karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang dan organisasi di dalam mencapai tujuan.

Menurut John W. Newstrom:

*Work motivation is the result of a set of internal and external forces that cause an employee to choose an appropriate course of action and engage in certain behaviors. Ideally, these behaviors will be directed at the achievement of an organizational goal.*⁴⁰

Motivasi kerja hasil dari serangkaian kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan seorang karyawan untuk melakukan perilaku tertentu sesuai pilihan pribadinya. Idealnya, perilaku ini sejalan dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Selanjutnya John W. Newstrom mengatakan:

*Work motivation is a complex combination of psychological forces within each person, and employers are vitally interested in three elements of it: (1) Direction and focus of the behavior (positive factors are dependability, creativity, helpfulness, timeliness; dysfunctional factors are tardiness, absenteeism, withdrawal, and low performance), (2) Level of the effort provided (making a full commitment to excellence versus doing just enough to get by), (3) Persistence of the behavior (repeatedly maintaining the effort versus giving up premature or doing it just sporadically).*⁴¹

⁴⁰ John W. Newstrom, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, thirteenth edition (Singapore: McGraw-Hill International Edition, 2011), h.109.

⁴¹ *Ibid*

Motivasi kerja adalah kombinasi yang kompleks dari kekuatan psikologis yang ada dalam setiap individu. Dalam hal ini faktor atasan berkepentingan atas tiga hal penting, yaitu: (1) Arah dan fokus perilaku karyawan yang bersifat positif seperti; sikap taat dan patuh, kreativitas, disiplin, bersikap mau menolong, dan bukan hal-hal yang negatif seperti keterlambatan, absensi, bersikap menarik diri, dan kinerja rendah, (2) Tingkat upaya yang ditunjukkan, yang berkomitmen terhadap pencapaian kinerja unggul, dan tidak sekedar bekerja asal saja, (3) Kegigihan perilaku yang ditunjukkan melalui tindakan yang terus menerus dilakukan, dan tidak cepat menyerah atas kendala yang dihadapi.

Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Berbagai metode motivasi dapat dipilih untuk dilaksanakan, tetapi hal yang paling penting adalah melakukan dorongan kepada karyawan untuk menumbuhkan semangat kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. Dengan motivasi kerja, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.⁴²

Definisi motivasi kerja menurut Craig C. Pinder, "*work motivation is a set of energetic force that originate both within as well as beyond*

⁴² Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), h.11.

an individual's being, to initiate work related behavior and to determine its form, direction, intensity and duration".⁴³ Motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam maupun dari luar individu, untuk memulai perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasinya.

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya hasrat, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung tiga pengertian yaitu (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu; (2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau feeling, afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia; (3) motivasi dirangsang karena adanya tujuan.⁴⁴

Menurut Fred Luthans, "*work motivation attempt to determine what is that motivates people at work*".⁴⁵ Motivasi kerja upaya untuk menentukan apa yang memotivasi orang-orang di tempat kerja.

Menurut Colquitt, Le Pine dan Wesson tentang motivasi, "*motivation is a set of energetic forces that determine the direction,*

⁴³ C.Pinder Craig, *Work Motivation in Organization Behavior second edition* (New York: Psychology Press, 2008), h.11.

⁴⁴ Hamzah B.Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya* (Jakarta; Bumi Aksara, 2007), h.63.

⁴⁵ Fred Luthans, *Organizational*, Seventh Edition (Singapore: International Educations, 1995), h. 149.

intensity, and persistence of an employee's work effort".⁴⁶ Motivasi adalah seperangkat dorongan semangat yang menunjukkan arah, intensitas dan ketekunan upaya kerja pegawai.

Hal yang senada disebutkan juga oleh McShane, Von Glinow, "*motivation refers to the forces within a person that affect the direction, intensity, and persistence, of voluntary behavior*".⁴⁷ Motivasi mengacu pada kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan, perilakusukarela.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicky, "*those psychological processes that cause the arousal, direction, and persistence of voluntary actions that are goal directed*".⁴⁸ Motivasi adalah proses-proses psikologis yang menyebabkan gairah, arah, dan ketekunan dari tindakan sukarela untuk mencapai tujuan. Berarti bila pimpinan suatu organisasi menginginkan pegawai dapat bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan pemahaman tentang bagaimana seorang pegawai termotivasi atau tidak termotivasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

⁴⁶ Colquitt, Jason A, Jeffery A. Le Pine, and Michael J.Wesson, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2009), h.178.

⁴⁷ McShane, Von Glinow, *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, Fifth Edition (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010), h.132.

⁴⁸ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Ninth Edition (New York: McGraw- Hill/Irwin, 2010), h.212.

Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl.Bien, “*work motivation is determined by individual beliefs regarding effort / performance relationships and work outcomes*”.⁴⁹ Motivasi kerja adalah ditentukan oleh kepercayaan seseorang terkait dengan upaya-upaya kerja seseorang dan hasil kerjanya. Motivasi kerja menunjukkan agar manajer mengetahui bagaimana memberikan informasi yang tepat pada bawahannya agar mereka menyediakan waktunya untuk melakukan usaha yang diperlukan untuk memperoleh saran-saran dan rekomendasi-rekomendasi mengenai masalah yang dihadapi. Untuk itu diperlukan keahlian manajer untuk memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahannya yang diberikan.

Bertolak dari uraian di atas, dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi dengan indikator: semangat kerja yang kuat, dorongan semangat kerja, upaya dalam mencapai target kinerja.

⁴⁹ Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl.Bien, *Organizational Behavior*, Eleventh Edition (New Jersey: John Wiley & Sons, 2007), h.118.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang ditulis pada sebuah jurnal artikel *Psyc ARTICLES*, *Psychological Bulletin*, Vol 91(3) dengan judul: *Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control*, dengan peneliti Spector, Paul E., *Locus of Control* merupakan variabel penting untuk menjelaskan perilaku manusia dalam organisasi. Secara khusus, *Locus of Control* terkait dengan motivasi, usaha, kinerja, kepuasan, persepsi pekerjaan, sesuai dengan kewenangan, dan gaya pengawasan. Selain itu, *Locus of Control* dapat memoderasi hubungan antara insentif dan motivasi dan antara kepuasan dan *turnover*.⁵⁰

Berdasarkan jurnal penelitian yang dikutip dari jurnal Universitas Atmajaya dengan nomor FEM-6466 yang dilakukan Salonita Evani Riauli yang berjudul “Pengaruh *Locus of Control* terhadap motivasi kerja agen asuransi PT. *Prudensial Life Assurance*”, penelitian ini dilakukan dengan sampel 150 agen asuransi dan menggunakan kuesioner, melalui analisis regresi linier dapat diketahui pengaruh *Locus of control* terhadap motivasi kerja agen asuransi. Berdasarkan hasil penelitian, penulis tersebut memperoleh kesimpulan bahwa agen-agen asuransi PT. *Prudensial Life Assurance* memiliki motivasi yang tinggi dalam hal afiliasi dan pergaulan di lingkungan kerja serta cenderung memiliki *Locus of Control internal*. Selain itu terdapat pengaruh signifikan antara *Locus of Control* dengan

⁵⁰ *Psychological Bulletin*, Vol 91(3), May 1982, 482-497. doi: [10.1037/0033-2909.91.3.482](https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.482).

motivasi kerja pada agen-agen asuransi di *PT.Prudensial Life Assurance*.⁵¹

Wan Zuriati Wan Zakaria di *School of Commerce & Law, FABIE, CQUniversity, QLD, Australia*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak dari E-Akuntansi pada hasil kinerja tugas di lembaga-lembaga sektor publik (ILM) di Malaysia. Target populasi untuk penelitian ini adalah pengguna E-Akuntansi dari departemen akuntansi, keuangan dan penganggaran federal kementerian dan lembaga di pusat-pusat pemerintahan Putrajaya, Kuala Lumpur dan Selangor daerah. Dengan menggunakan metode random sampling, 643 kuesioner yang dibagikan, tapi 399 yang dikumpulkan. Sebuah model regresi berganda dan koefisien korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan E-Akuntansi dalam lembaga sektor publik di Malaysia telah meningkatkan penganggaran, akuntansi dan pelaporan, dan audit dan kinerja tugas pengendali lembaga sektor publik. Artinya terdapat pengaruh positif E-Akuntansi terhadap kinerja tugas.⁵²

⁵¹ Evani Riauli, *Pengaruh Locus of Control terhadap motivasi kerja agen asuransi PT. Prudensial Life Assurance*.

⁵² *Journal of Public Administration and Governance*, ISSN 2161-7104 2011, Vol. 1, No. 2, 125 www.macrothink.org/jpag (diakses 2 Februari 2014).

C. Kerangka Teoretik

1. *Locus of Control* dan Kinerja Tugas

Kinerja tugas merupakan bagian dari *Job Performance* (kinerja). Kinerja tugas berdampak positif terhadap kinerja. Kinerja seorang guru yaitu menampilkan tugas-tugas, tanggungjawab yang berkontribusi terhadap produksi barang atau jasa atau tugas-tugas administrasi. Termasuk banyaknya tugas-tugas dalam kerja konvensional.

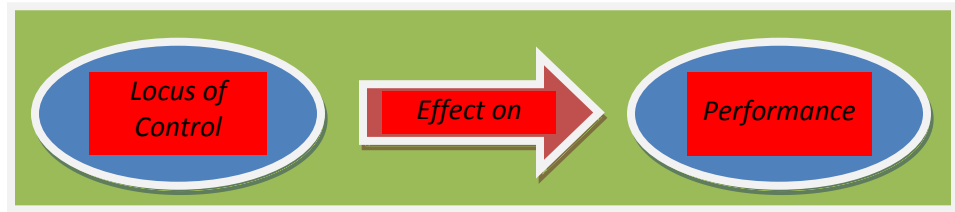
Locus of Control merupakan salah satu prediktor munculnya kinerja tugas. Pengaruh *Locus of control* terhadap kinerja antara lain: (1) pekerjaan yang memerlukan pengolahan informasi yang kompleks dan pembelajaran yang kompleks, internal melakukan lebih baik untuk kinerja, (2) pekerjaan membutuhkan inisiatif dan tindakan independen, internal melakukan lebih baik untuk kinerja, (3) pekerjaan membutuhkan motivasi yang tinggi dan memberikan penghargaan dihargai sebagai imbalan atas upaya yang lebih besar, upah insentif untuk produktivitas yang lebih besar, internal melakukan lebih baik untuk kinerja.

Slocum, Hellriegel, menyebutkan:

The effects of locus of control on performance: (1) the work requires complex information processing and complex learning, internals perform better to performance, (2) the work requires initiative and independent action, internals perform better to performance, (3) the work requires high motivation and provides

*valued rewards in return for greater effort; incentive pay for greater productivity, internals perform better to performance.*⁵³

Pernyataan di atas digambarkan dengan skema berikut:



Gambar 2.1 *Locus of control effect on performance*

Menurut Robert Kreiner, Angelo Kinicki, “*internal locus of control exhibit higher performance on tasks involving learning or problem solving when performance leads to valued reward*”.⁵⁴ *Internal locus of control* akan tampil dalam menghadapi tugas-tugas yang melibatkan proses berpikir dan pengambilan keputusan, dan memiliki nilai kompensasi yang layak. Ini berarti *internal locus of control* mempengaruhi seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaannya.

Dari uraian di atas, diduga *Locus of Control* berpengaruh positif terhadap kinerja tugas.

⁵³ Slocum, Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior* (New York: International Student Edition), h. 49.

⁵⁴ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Seventh Edition (New York: Mc Graw Hill International Edition), h.156.

2. Motivasi Kerja dan Kinerja Tugas

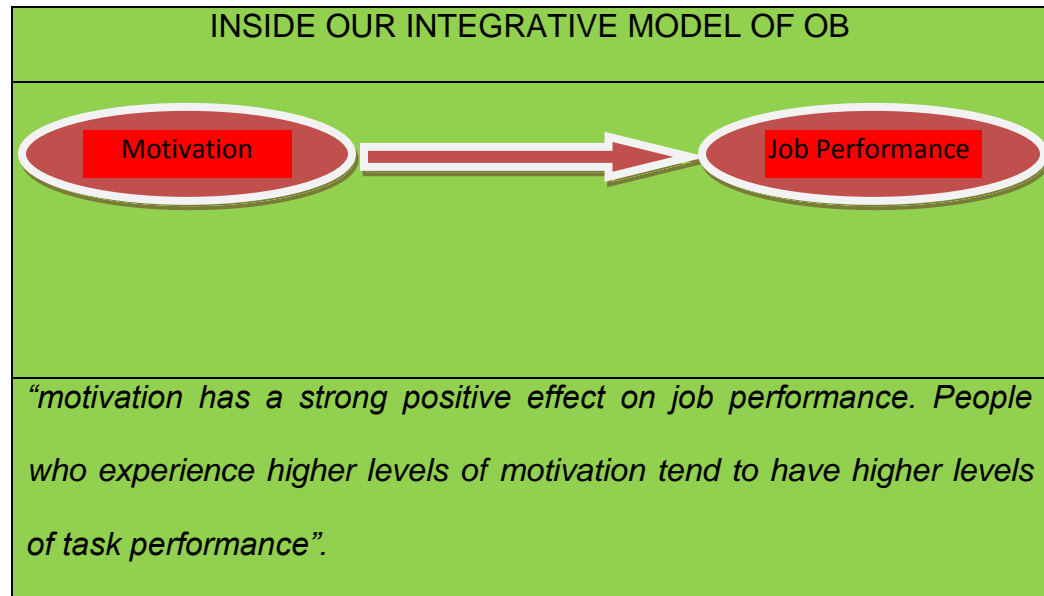
Motivasi kerja merupakan salah faktor yang ikut menentukan kinerja seseorang, yang merupakan kekuatan energik dari dalam dan luar individu untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka diarahkan pada upaya-upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu semangat yang menunjukkan arah, intensitas dan ketekunan upaya kerja pegawai, durasi untuk mengerjakan, perilakusukarela.

Colquitt, Le Pine, Wesson mengatakan, “ *motivation has a strong positive effect on job performance. People who experience higher levels of motivation tend to have higher levels of task performance*”.⁵⁵ Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap hasil kerja. Orang yang memiliki motivasi yang kuat akan cenderung menampilkan kinerja tugas yang tinggi.

⁵⁵ Colquitt, Jason A, Jeffrey A.Le Pine, *Organizational Behavior* (New York: Mc GrawHill Companies Inc,2009), h. 203 .

Pernyataan tersebut digambarkan dengan skema berikut:

Effects of Motivation on Performance⁵⁶



Gambar 2.2 *Effects of Motivation on Performance*

Pekerjaan manajer adalah untuk mengidentifikasi penggerak dan kebutuhan karyawan dan menyalurkan perilaku mereka, untuk memotivasi mereka, terhadap kinerja tugas. John W. Newstrom mengatakan, *“a manager’s job is to identify employee’s drives and needs and to channel their behavior, to motivate them, toward task performance”*.⁵⁷

Dari uraian di atas diduga, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tugas.

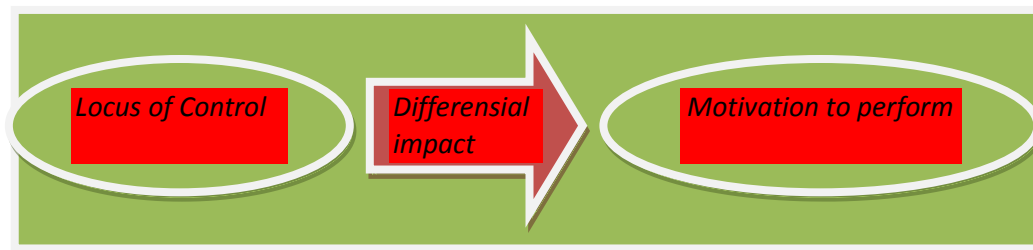
⁵⁶ *Ibid*

⁵⁷ John W. Newstrom, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, twelfth edition (Singapore: McGraw-Hill International Edition, 2011), h.109.

3. *Locus of Control* dan Motivasi Kerja

Menggunakan *Locus of Control*, karyawan dapat melihat hasil perilaku kerja mereka yang dikontrol secara internal maupun eksternal. Karyawan yang memandang kontrol internal, merasa bahwa mereka secara pribadi dapat mempengaruhi hasil mereka melalui kemampuan mereka sendiri, keterampilan atau usaha.

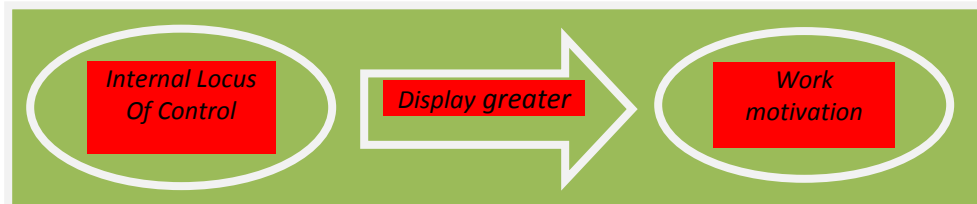
Karyawan yang *external control* merasa bahwa hasil mereka berada di luar kendali mereka sendiri, mereka merasa bahwa kekuatan eksternal seperti keberuntungan mengontrol hasil mereka. Persepsi tentang *Locus of Control* akan berdampak pada motivasi mereka untuk mengerjakan tugas-tugas kerja. Seperti yang diungkapkan oleh Fred Luthans, “*this perceived locus of control may have a differential impact on their motivation to perform*”.⁵⁸ Pernyataan ini digambarkan dengan skema berikut:



Gambar 2.3 *Locus of control effect on work motivation*

⁵⁸ Fred Luthans, *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach* (New York: McGraw-Hill, Irwin, 2011), h.174.

Robert Kreitner, Angelo Kinicki menemukan perbedaan perilaku antara *internal locus of control* dengan *external locus of control* sebagai berikut, “researches have found important behavioral differences between internals and externals, internal display greater work motivation”.⁵⁹ Jadi *internal locus of control* menunjukkan motivasi kerja yang lebih besar. Pernyataan ini digambarkan dengan skema berikut:



Gambar 2.4 *Locus of control effect on work motivation*

Dari uraian di atas, *Locus of Control* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

⁵⁹ Robert Kreitner, Angelo Kinicki dalam buku *Organizational Behavior, Seventh Edition* (New York: McGraw Hill International Edition), h.156.