

BAB II

KERANGKA TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN

HIPOTESIS PENELITIAN

A. Deskripsi Teoretis

1. Kinerja

Suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku upaya mencapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. dalam hal ini terdapat hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Kinerja seorang karyawan akan baik apabila karyawan mempunyai keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi.

Menurut Campbell dan kawan-kawan di dalam buku karya Sonnetag, mendefinisikan kinerja sebagai, "*Performance is what the organization hires one to do, and do well.*"¹ Kinerja adalah sesuatu

¹Sabine Sonnetag, *Psychology Management of Individual Performance A Handbook in The Psychology of Management in Organizations* (New York: John Wiley and Sons. Ltd, 2002), h. 5

yang organisasi perintahkan untuk dilakukan dan dilakukan dengan baik.

Selanjutnya Campbell mendefinisikan *job performance* sebagai, "*Behavior that is relevant to the goals of the organization and can be measured in terms of the level of the individual's contribution to those goals.*"² Kinerja sebagai perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dalam hal tingkat kontribusi individu untuk tujuan tersebut.

Menurut Armstrong dalam bukunya yang berjudul *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines 3rd Edition*,

*Performance is about upholding the values of the organization. This is an aspect of behaviour but it focuses on what people do to realize core values such as concern for quality, concern for people, concern for equal opportunity and operating ethically. It means converting espoused values into values in use: ensuring that the rhetoric becomes reality.*³

Kinerja adalah tentang menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi. Ini adalah aspek perilaku tetapi berfokus pada apa yang orang lakukan untuk mewujudkan nilai-nilai inti seperti kepedulian terhadap kualitas, perhatian bagi orang-orang, kepedulian terhadap

² Murray R. Barrick dan Ann Marie Ryan (Eds), *Personality And Work: Reconsidering The Role Of Personality In Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), h.88

³ Michael Armstrong, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines 3rd Edition* (London: Kogan Page, 2006), h.7

kesempatan yang sama dan bertindak secara etis. Ini berarti mengubah nilai-nilai yang dianut menjadi nilai-nilai yang digunakan: memastikan bahwa retorika tersebut menjadi kenyataan.

Sejalan dengan Colquitt dan kawan-kawan yang mengemukakan bahwa, "*Job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*"⁴ Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik positif atau negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi.

Berbeda dengan Sturman yang mendefinisikan, "*Job performance is defined as behavior and hence distinguishable from the results of such behavior.*"⁵ Kinerja didefinisikan sebagai perilaku dan karenanya dibedakan dari hasil perilaku tersebut.

Kinerja sebagai hasil dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich dan Konopaske yakni, "*Job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organization such as quality, efficiency,*

⁴ Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior : Improving Performance And Commitment In The Workplace Fourth Edition* (New York: McGraw-Hill Education, 2015), h.33

⁵ Joseph J. Martocchio (Ed), *Research In Personnel And Human Resources Management Volume 26* (San Diego: Elsevier Ltd, 2007), h.52

and other criteria of effectiveness.”⁶ Kinerja adalah hasil dari pekerjaan berkaitan dengan tujuan organisasi seperti hasil, efisiensi dan kriteria keefektifan lainnya.

Selanjutnya menurut Widodo, “Kinerja adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.”⁷

Sama halnya dengan Irham Fahmi yang menyatakan, “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.”⁸

Selanjutnya Subekhi dan Jauhar berpendapat bahwa, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”⁹

Sedangkan Indra Bastian menyatakan bahwa,

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang

⁶ Gibson, Ivancevich dan Konopaske, *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition* (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 374

⁷Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h.131

⁸ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2010), h.2

⁹Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Pustakaraya, 2012), h.193

tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.¹⁰

Steve M. Jex mengemukakan bahwa, “*Job performance can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while at work.*”¹¹ Kinerja dapat didefinisikan secara sederhana sebagai seluruh karyawan yang terlibat dalam perilaku saat berada di tempat kerja.

Menurut Campbell yang dikutip oleh Steve M. Jex menyatakan bahwa, “*Job performance is a function of knowledge, skill, abilities, and motivation directed at role-prescribed behavior, such as formal job responsibilities.*”¹² Kinerja adalah fungsi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan motivasi yang diarahkan pada perilaku peran resep, seperti tanggung jawab kerja formal.

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa hal. Schermerhorn dan kawan-kawan mengartikan kinerja sebagai berikut:

Performance is influenced most directly by individual attributes such as ability and experience; organizational support such as

¹⁰ *Ibid*

¹¹ Steve M. Jex, *Organizational Psychology A Scientist-Practitioner Approach* (New York: John Wiley & Sons Inc., 2002), h. 88

¹² *Ibid.*, h. 89

*resources and technology; and effort, or the willingness of someone to work hard at what they are doing.*¹³

Kinerja dipengaruhi langsung oleh atribut individu seperti kemampuan dan pengalaman; dukungan organisasi seperti sumber daya, teknologi dan usaha atau kesediaan seseorang untuk bekerja keras pada apa yang mereka lakukan.

Menurut Gibson, ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Faktor individu, yaitu: kemampuan, keterampilan, latar belakang, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis, yaitu: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi, yaitu: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.¹⁴

Kinerja merupakan fungsi dari tiga faktor. Seperti yang didefinisikan oleh Campbell mengemukakan bahwasannya,

*Performance is a function of three determinants: declarative knowledge, procedural knowledge and skill, and motivation. Declarative knowledge represents factual knowledge about specific things, or knowing what to do. Procedural knowledge and skill is the degree to which one is able to perform a task. This is achieved when knowing what to do is combined with knowing how to do it.*¹⁵

¹³John R. Schermerhorn dkk, *Organizational Behavior* (United States of America: John Wiley & Sons, 2010), h.130

¹⁴Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 190

¹⁵Murray R. Barrick dan Ann Marie Ryan (Eds), *op.cit.*, h.97

Kinerja merupakan fungsi dari tiga faktor penentu: pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural dan keterampilan serta motivasi. Pengetahuan deklaratif merupakan pengetahuan faktual tentang hal-hal tertentu atau mengetahui apa yang harus dilakukan. Pengetahuan dan keterampilan prosedural adalah sejauh mana seseorang mampu melakukan tugas. Hal ini dicapai ketika mengetahui apa yang harus dilakukan dikombinasikan dengan mengetahui bagaimana melakukannya.

Sedangkan menurut Simanjuntak yang dikutip dari buku Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia karya Widodo, kinerja dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.¹⁶

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis dan Jackcon, kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi beberapa unsur sebagai berikut:

¹⁶ Suparno Eko Widodo, *op.cit.*, h. 133

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dari hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan untuk bekerja sama¹⁷

Di dalam buku *Personality And Work: Reconsidering The Role Of Personality In Organizations*, Murray R. Barrick dan Ann Marie Ryan mengemukakan bahwa,

*Performance can be distinguished from effectiveness, which is some aggregate of the outcomes of performance that can be influenced to some extent by factors other than the individual's performance.*¹⁸

Kinerja dapat dibedakan dari efektivitas yang mana beberapa jumlah hasil dari kinerja yang dapat dipengaruhi sampai batas tertentu oleh faktor-faktor lain selain kinerja individu.

Mondy dan Noe berpandangan bahwasannya, "Kinerja dapat dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)."¹⁹

Colquitt, LePine dan Wesson, membagi *job performance* menjadi tiga dimensi, sebagai berikut:

¹⁷ Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, *op.cit.*, h.193

¹⁸ Murray R. Barrick dan Ann Marie Ryan (Eds), *op.cit.*, h.88

¹⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: Refika Aditama, 2007), h. 261

- a. *Task performance includes employee behaviors that are directly involved in the transformation of organizational resources into the goods or services that the organization produces.*
- b. *Citizenship behaviors are voluntary employee activities that may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place. Examples of citizenship behavior include helping, courtesy, sportsmanship, voice, civic virtue, and boosterism.*
- c. *Counterproductive behaviors are employee behaviors that intentionally hinder organizational goal accomplishment. Examples of counterproductive behavior include sabotage, theft, wasting resources, substance abuse, gossiping, incivility, harassment, and abuse.*²⁰

a) Pelaksanaan kinerja meliputi perilaku karyawan yang secara langsung terlibat dalam merubah sumber daya organisasi menjadi barang atau jasa yang dihasilkan organisasi. b) Perilaku warga adalah kegiatan sukarela karyawan yang mungkin atau tidak mungkin dihargai tapi yang berkontribusi terhadap dalam situasi di mana pekerjaan berlangsung. Contoh perilaku kewarganegaraan termasuk membantu, sopan santun, sportif, suara, *civic virtue* dan *boosterism*. c) Perilaku kontra produktif adalah perilaku karyawan yang secara sengaja menghambat pencapaian tujuan organisasi. Contoh perilaku kontra produktif termasuk sabotase, pencurian, menghamburkan sumber daya, penyimpangan substansi, bergosip, ketidaksopanan, pelecehan dan kekerasan.

²⁰Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson, *op.cit.*, h.51

Menurut S. P. Hasibuan yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul *Evaluasi Kinerja SDM*, aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut:

- a. Kesetiaan,
- b. Hasil kerja,
- c. Kejujuran,
- d. Kedisiplinan,
- e. Kreativitas,
- f. Kerjasama,
- g. Kepemimpinan,
- h. Kepribadian,
- i. Prakarsa,
- j. Kecakapan, dan
- k. Tanggung jawab.²¹

Sedangkan menurut Husein Umar yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara, aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

- a. Mutu pekerjaan,
- b. Kejujuran karyawan,
- c. Inisiatif,
- d. Kehadiran,
- e. Sikap,
- f. Kerjasama,
- g. Keandalan,
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan,
- i. Tanggung jawab, dan
- j. Pemanfaatan waktu kerja.²²

Selain itu, terdapat juga model kinerja yang dikemukakan oleh Campbell dan kawan-kawan yang terdiri dari delapan komponen, yakni sebagai berikut:

²¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2012)

h. 17

²² *Ibid.*, h. 18

- a. *Job-specific task proficiency*
- b. *Non-job-specific task proficiency*
- c. *Written and oral communication proficiency*
- d. *Demonstrate effort*
- e. *Maintain personal discipline*
- f. *Facilitate peer and team performance*
- g. *Supervision/leadership*
- h. *Management/administration*²³

1) Kemahiran dalam tugas khusus; 2) Kemahiran dalam tugas pekerjaan yang tidak spesifik; 3) Kemampuan komunikasi tertulis dan lisan; 4) Menunjukkan upaya; 5) Menjaga disiplin pribadi; 6) Memfasilitasi rekan dan tim kinerja; 7) Pengawasan/kepemimpinan; 8) Manajemen/administrasi.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif, Bernadin dan Russell dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2* karya Sulistiyani dan Rosidah menjelaskan, "Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu."²⁴

Oleh karena itu, diperlukan penilaian kinerja agar dapat meningkatkan kualitas individu di dalam organisasi. Menurut

²³ Murray R. Barrick dan Ann Marie Ryan (Eds), *op.cit.*, hh.88-89

²⁴ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik Edisi Kedua* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), h.276

Bernardin dan Russel, "*Performance appraisal is a way of measuring the contribution of individuals to their organization.*"²⁵ Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu pada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Margaret dan Diammock, "Penilaian kinerja berarti terlibat dalam proses menentukan nilai karyawan bagi perusahaan dengan maksud meningkatkannya."²⁶ Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi.

Menurut Dessler, ada lima faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan, ketepatan waktu.
- e. Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan dan media komunikasi.²⁷

²⁵ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hh.190-191

²⁶ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: Refika Aditama, 2007), h. 260

²⁷ Suparno Eko Widodo, *op.cit.*, h. 136

Kinerja menggambarkan perilaku dari seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Individu yang bekerja dengan baik ditunjukkan dari kinerjanya dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal itu tergambar dari aspek-aspek kinerja yang terpenuhi oleh si individu dalam bekerja. Berdasarkan deskripsi konsep yang telah dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disintesis bahwa kinerja adalah perilaku individu dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya yang berpedoman kepada nilai, standar prosedur dan kriteria yang telah ditetapkan organisasi dengan indikator: 1) kualitas hasil pekerjaan; 2) keterlibatan kerja; 3) tanggung jawab terhadap pekerjaan; dan 4) bekerja sesuai prosedur.

2. *Locus of Control*

Individu sebagai pelaku pekerjaan memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Menurut Robbins, terdapat 5 atribut kepribadian yang berhubungan dengan perilaku individu di dalam organisasi, yakni *locus of control* (lokus kendali), *machiavellianism*, *self-esteem* (suka/tidak suka terhadap diri sendiri), *self-monitoring* dan *risk taking* (mengambil resiko).²⁸ Perilaku individu dalam organisasi

²⁸ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management 12th Edition* (London: Pearson, 2014), hh. 483-484

mempengaruhi produktivitas individu yang bersangkutan. Salah satu atribut individu yang mempengaruhi tersebut yakni *locus of control*.

Menurut Mullins, "*Locus of control is the extent to which an individual perceives that his/her behaviour has a direct impact on the outcomes which result from that behaviour.*"²⁹ *Locus of control* adalah sejauh mana seorang individu merasakan bahwasannya perilakunya berdampak langsung terhadap hasil yang diakibatkan dari perilaku itu.

Griffin dan Moorhead berpendapat bahwa, "*A person's locus of control is the extent to which he believes his circumstances are a function of either his own actions or of external factors beyond his control.*"³⁰ *Locus of control* seseorang adalah sejauh mana dia percaya bahwa keadaan dirinya adalah fungsi dari tindakannya sendiri atau faktor eksternal di luar kendalinya.

Konsep *locus of control* juga diterangkan oleh Kondalkar, yakni sebagai berikut:

Major personality attributes which affects organizational behaviour is locus of control, that is the degree to which people believe that they are masters of their own fate. It is the concept, which determines whether an individuals control events or the events control the individuals and that they become only the

²⁹ Laurie J. Mullins, *Essentials Of Organisational Behaviour* (London: Pearson, 2006), h. 518

³⁰ Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Eleventh Edition* (USA, South-Western: Cengage Learning, 2014), h. 69

*pawns of situation. People have both internal locus of control and external locus of control, only the degree varies.*³¹

Bagian atribut kepribadian yang mempengaruhi perilaku organisasi adalah *locus of control*, yaitu tingkat di mana seseorang percaya mereka adalah pengendali dirinya. Pada konsep ini, seseorang mengendalikan kejadian terjadi padanya atau keadaan yang mengendalikan seseorang tersebut dan mereka hanya menerima situasi yang terjadi. Setiap orang memiliki keduanya, baik *locus of control* internal dan eksternal, yang membedakan hanya seberapa besarnya tingkat *locus of control* tersebut.

Gibson dan kawan-kawan dalam buku *Organizations: Behavior, Structure, Processes Fourteenth Edition*, mengemukakan bahwasannya *locus of control* adalah,

*A personality characteristic that describes people who see the control of their lives as coming from inside themselves as internalizers. People who believe that their lives are controlled by external factors are externalizers.*³²

Locus of control adalah karakteristik kepribadian yang menggambarkan orang-orang yang melihat kendali atas kehidupan mereka berasal dari dalam diri mereka sebagai internalis. Orang yang

³¹ VG. Kondalkar, *Organizational Behaviour* (New Delhi: New Age International, 2007), h.63

³² Gibson, Ivancevich dan Konopaske, *op.cit.*, h. 111

percaya bahwa kehidupan mereka dikendalikan oleh faktor-faktor eksternal adalah externalizers.

Menurut Khaerul Umam dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi*, locus kendali berkenaan dengan sejauh mana seseorang merasa yakin bahwa tindakannya akan mempengaruhi imbalan yang akan diterimanya. Ada dua daerah pengendalian kepribadian, yaitu internal dan eksternal.³³

Menurut Schermerhorn dan kawan-kawan di dalam buku *Organizational Behavior 11th Edition*, "*Locus of control is the extent a person feels able to control his or her own life and is concerned with a person's internal-external orientation.*"³⁴ *Locus of control* adalah sejauh mana seseorang merasa mampu mengendalikan kehidupan sendiri dan berkaitan dengan orientasi internal-eksternal seseorang.

Rotter mendefinisikan *locus of control* sebagai,

*A general belief that external forces or one's own actions control outcomes. Individuals who perceive a lack of control over rewards and outcomes in their lives are labeled externals, whereas those who believe their actions can influence outcomes are internals.*³⁵

³³ Khaerul Umam, *op.cit.*, h. 48

³⁴ John R. Schermerhorn, dkk, *op.cit* , h.34

³⁵ Carsten K. W. De Dreu and Michele J. Gelfand (Eds), *The Organizational Frontiers Series: The Psychology of Conflict and Conflict Management* (New York: Lawrence Erlbaum, 2008), h.276

Locus of control adalah keyakinan umum bahwa kekuatan-kekuatan dari luar atau tindakan sendiri dapat mengendalikan seseorang. Individu yang merasa kurangnya kontrol atas imbalan dan hasil dalam hidup mereka diberi label eksternal, sedangkan mereka yang percaya tindakan mereka dapat mempengaruhi hasil adalah internal.

Menurut Robbins dan Coulter,

*Locus of control is the degree to which people believe they control their own fate. People with an internal locus 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 behaviour. They're also more likely to be consistent in their moral judgements and actions. People with an external locus of control believe what happens to them is due to luck or chance. They're less likely to take personal responsibility for the consequences of their behaviour and more likely to rely on external forces.*³⁶

Locus of control adalah tingkat kepercayaan masyarakat dimana mereka percaya kenyataan berada dalam kendali mereka. Masyarakat dengan *locus of control* internal percaya mereka mengendalikan tujuan mereka. Mereka lebih bertanggung jawab terhadap konsekuensi dan menetapkan standar internal mereka sendiri mengenai benar atau salah untuk mengarahkan mereka dalam berperilaku. Mereka juga lebih konsisten terhadap keinginan dan aksi

³⁶ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management 11th Edition* (New Jersey: Pearson, 2012), h. 159

mereka. Masyarakat dengan *locus of control* eksternal percaya bahwa apa yang terjadi pada mereka berasal dari keuntungan atau kesempatan. Mereka kurang bertanggung jawab atas konsekuensi perilaku mereka dan lebih terpengaruh oleh lingkungan eksternal.

Locus of control membangun kepercayaan seseorang bahwasannya merekalah yang mengendalikan kinerja menjadi lebih baik atau sebaliknya. Hal ini senada dengan pendapat McShane dan Glinow mengemukakan bahwa, "*Locus of control is a personality trait referring to the extent to which people believe events are within their control.*"³⁷ *Locus of control* adalah suatu ciri kepribadian yang mengacu pada sejauh mana orang percaya beberapa kejadian berada dalam kendali mereka.

Seseorang dengan *locus of control* juga memiliki pandangan bahwasannya lingkungan kerja mereka merupakan hasil dari pada kendali mereka. Seperti yang dijelaskan oleh Mc Shane dan Glinow sebagai berikut:

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

³⁷ Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution —4th Ed.* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 55

*they tend to be more satisfied with directive and supportive leadership.*³⁸

Seseorang dengan *locus of control* internal percaya mereka mengendalikan lingkungan kerja mereka. Konsekuensi dari hal tersebut yakni mereka lebih memilih berpartisipasi dan berorientasi pada gaya kepemimpinan prestasi dan tidak menyukai gaya direktif. Berbeda dengan seorang *locus of control* eksternal yang percaya bahwa kinerja mereka lebih dikarenakan oleh keberuntungan dan takdir, jadi mereka cenderung menjadi lebih puas dengan gaya kepemimpinan direktif dan suportif.

Selanjutnya Daft menyatakan bahwasannya:

*People with an internal locus of control are easier to motivate because they believe the rewards are the result on their behavior. They are better able to handle complex information and problem solving, are more achievement oriented, but also more independent and therefore more difficult to manage.*³⁹

Dari pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa seseorang dengan *locus of control* internal lebih mudah termotivasi karena mereka percaya bahwa penghargaan merupakan hasil dari perilaku mereka. Mereka lebih baik dalam menangani informasi yang kompleks dan menyelesaikan masalah, lebih berorientasi prestasi tetapi juga lebih bebas dan demikian menjadi lebih susah untuk diatur.

³⁸ *Ibid.*, h. 410

³⁹ Richard L. Daft, *New Era of Management* (USA: Cengage Learning, 2010), h. 454

Jennifer M. George dan Gareth Jones, mendefinisikan *locus of control* sebagai berikut:

*People differ in how much control they believe they have over situations they are in and over what happens to them. Some people think they have relatively little impact on their surroundings and little control over important things that happen in their lives. Others believe they can have a considerable impact on the world around them and on the path their lives take.*⁴⁰

Orang-orang berbeda dalam banyak kontrol yang mereka percaya bahwa mereka memiliki situasi lebih dan lebih dari apa yang terjadi pada mereka. Beberapa orang berpikir mereka memiliki dampak relatif sedikit terhadap lingkungan mereka dan sedikit kontrol atas hal-hal penting yang terjadi dalam hidup mereka. Yang lain percaya bahwa mereka dapat memiliki dampak besar pada dunia di sekitar mereka dan di jalan hidup yang mereka ambil.

Don Hellriegel dan Slocum mendefinisikan perbedaan antara seseorang yang memiliki lokus kendali internal dengan lokus kendali eksternal, yakni sebagai berikut:

Individuals who have a high internal locus of control (internals) believe that their own behavior and actions primarily, but not necessarily totally, determine many of the events in their lives. On the other hand, individuals who have a high external locus

⁴⁰ Jennifer M. George dan Gareth Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* — 6th Ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2012), h.49

*of control (externals) believe that chance, fate, or other individuals primarily determine what happens to them.*⁴¹

Seseorang yang memiliki *locus of control* internal yang tinggi percaya bahwa perilaku dan tindakan mereka, meskipun tidak seluruhnya, menentukan banyak peristiwa dalam hidup mereka. Disisi lain seseorang yang memiliki *locus of control* eksternal yang tinggi percaya bahwa kesempatan, nasib dan orang lain menentukan apa yang terjadi pada diri mereka, sehingga seorang eksternal sangat mudah dikendalikan oleh situasi di sekitarnya.

Perbedaan *locus of control* juga dijelaskan Wibowo di dalam bukunya yang berjudul *Perilaku dalam Organisasi* yakni sebagai berikut:

Lokus kendali adalah keyakinan umum orang tentang jumlah kontrol yang mereka memiliki terhadap kejadian kehidupan personal. Individu dengan *internal locus of control* lebih banyak percaya bahwa karakteristik personal mereka (seperti motivasi dan kompetensi) terutama memengaruhi hasil kehidupan. Mereka dengan *eksternal locus of control* lebih banyak percaya bahwa kejadian dalam hidupnya tergantung terutama pada nasib, keberuntungan atau kondisi lingkungan eksternal.⁴²

Guru dengan *locus of control* eksternal dan internal memiliki kepercayaan yang berbeda dalam mengatasi situasi. Berikut perbedaan guru dengan *locus of control* eksternal dan internal yang

⁴¹ Don Hellriegel dan John W. Slocum, *Organizational Behaviour* 13th Edition (South-Western: Cengage Learning, 2011), h. 82

⁴² Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h.34

diadaptasi dari J.B. Rotter ke dalam buku *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace Fourth Edition* karya Colquitt, LePine dan Wesson:⁴³

Tabel 2.1 Perbedaan Internal dengan Eksternal Locus of Control

<i>People With An External Locus Of Control Tend To Believe:</i>	<i>People With An Internal Locus Of Control Tend To Believe:</i>
<i>Many of the unhappy things in people's lives are partly due to bad luck.</i>	<i>People's misfortunes result from the mistakes they make.</i>
<i>Getting a good job depends mainly on being in the right place at the right time.</i>	<i>Becoming a success is a matter of hard work; luck has little or nothing to do with it.</i>
<i>Many times exam questions tend to be so unrelated to course work that studying is really useless.</i>	<i>In the case of the well-prepared student, there is rarely if ever such a thing as an unfair test.</i>
<i>This world is run by the few people in power, and there is not much the little guy can do about it.</i>	<i>The average citizen can have an influence in government decisions.</i>
<i>There's not much use in trying too hard to please people; if they like you, they like you.</i>	<i>People are lonely because they don't try to be friendly.</i>

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa orang dengan *locus of control* eksternal yang tinggi cenderung percaya bahwa banyak hal yang tidak bahagia dalam kehidupannya yang sebagian disebabkan oleh nasib buruk. Mereka cenderung percaya jika ingin memperoleh pekerjaan yang baik tergantung pada tempat dan waktu yang tepat. Mereka berpikir dunia ini dijalankan oleh beberapa orang yang berkuasa dan banyak yang tidak dapat dilakukan oleh orang kecil,

⁴³ Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson, *op.cit*, h. 289

tidak banyak manfaatnya untuk berusaha keras menyenangkan orang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya seseorang dengan lokus kendali eksternal cenderung akan memandang bahwa dunia tidak dapat diperkirakan dan setiap perilaku serta kegiatan individu tidak memiliki kuasa dan peran dalam mencapai tujuan.

Seseorang dengan *locus of control* internal cenderung percaya bahwa nasib buruk terjadi akibat dari kesalahan yang mereka lakukan. Mereka berpikir untuk menjadi sukses adalah masalah kerja keras dan keberuntungan memiliki sedikit atau tidak ada hubungannya dengan kesuksesan. Mereka berpikir warga rata-rata dapat memiliki pengaruh dalam keputusan pemerintah. Selain itu mereka juga berpikir bahwa orang-orang kesepian karena mereka tidak mencoba untuk bersikap ramah. Sehingga dapat dikatakan bahwa seseorang dengan lokus kendali internal akan memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diperkirakan, perilaku dan kegiatan individu berpengaruh di dalamnya.

Individu dengan *locus of control* internal memiliki karakteristik yang berbeda dengan individu *locus of control* eksternal.

Sebagaimana yang dijelaskan di dalam buku *Organizational Behaviour*, karya Schermerhorn.⁴⁴

Tabel. 2.2 Karakteristik Internal *Locus of Control*

<i>Information processing</i>	<i>Internals make more attempts to acquire information, are less satisfied with the amount of information they possess, and are better at utilizing information.</i>
<i>Job satisfaction</i>	<i>Internals are generally more satisfied, less alienated, less rootless, and there is a stronger job satisfaction/performance relationship for them.</i>
<i>Performance</i>	<i>Internals perform better on learning and problemsolving tasks, when performance leads to valued rewards.</i>
<i>Self-control, risk, and anxiety</i>	<i>Internals exhibit greater self-control, are more cautious, engage in less risky behavior, and are less anxious.</i>
<i>Motivation, expectancies and results</i>	<i>Internals display greater work motivation, see a stronger relationship between what they do and what happens to them, expect that working hard leads to good performance, and feel more control over their time.</i>
<i>Response to others</i>	<i>Internals are more independent, more reliant on their own judgment, and less susceptible to the influence of others; they are more likely to accept information on its merit.</i>

Seseorang yang memiliki *locus of control* internal yang tinggi maka dalam pengolahan informasi, mereka membuat lebih banyak

⁴⁴John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, *op.cit*, h.35

upaya untuk memperoleh informasi, kurang puas dengan jumlah informasi yang mereka miliki dan lebih baik dalam memanfaatkan informasi. Dalam hal kepuasan kerja, mereka umumnya lebih puas, kurang terasing, tak menentu dan pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan/kinerja, kuat bagi mereka. Dalam hal kinerja, mereka tampil lebih baik pada belajar dan memecahkan masalah ketika kinerja mengarah ke penghargaan yang dihargai.

Dalam hal pengendalian diri, risiko, dan kecemasan, seseorang dengan *locus of control* internal lebih bisa mengontrol diri, lebih berhati-hati, terlibat dalam perilaku yang kurang berisiko, dan kurang cemas. Dalam hal motivasi, harapan dan hasil, seseorang dengan *locus of control* internal menunjukkan motivasi kerja yang lebih besar, melihat hubungan yang lebih kuat antara apa yang mereka lakukan dan apa yang terjadi pada mereka, berharap bahwa bekerja keras mereka mengarah ke kinerja yang baik dan merasa lebih banyak mengontrol waktu.

Dalam hal merespon orang lain, seseorang dengan *locus of control* internal lebih mandiri, lebih bergantung pada penilaian mereka sendiri dan kurang terpengaruh orang lain. Mereka lebih cenderung untuk menerima informasi tentang manfaatnya.

Menurut J. B. Miner dalam bukunya *Industrial-Organizational Psychology* dan dikutip oleh Hellriegel dan Slocum, bahwasannya *locus of control* internal dan eksternal keduanya memiliki efek terhadap kinerja.⁴⁵

Tabel 2.3 Dampak *Locus of Control* Terhadap Kinerja

Condition	Performance
Information Processing	
<i>The work requires complex information processing and complex learning</i>	<i>Internals perform better</i>
<i>The work is quite simple and easy to learn</i>	<i>Internals perform no better than externals</i>
Initiative	
<i>The work requires initiative and independent action</i>	<i>Internals perform better</i>
<i>The work requires compliance and conformity</i>	<i>Externals perform better</i>
Motivation	
<i>The work requires high motivation and provides valued rewards in return for greater effort; incentive pay for greater productivity</i>	<i>Internals perform better</i>
<i>The work does not require great effort and contingent rewards are lacking; hourly pay rates determined by collective bargaining</i>	<i>Externals perform at least as well as internals</i>

Dampak *locus of control* terhadap kinerja, pada kondisi memproses informasi, seseorang dengan *locus of control* internal memiliki kinerja yang lebih baik karena menganggap pekerjaan itu

⁴⁵ Don Hellriegel dan John W. Slocum, *op.cit*, h. 83

memerlukan pengolahan informasi yang kompleks dan pembelajaran yang kompleks. Seseorang dengan eksternal *locus of control* memiliki kinerja lebih baik dari *locus of control* internal karena menganggap pekerjaan ini cukup sederhana dan mudah dipelajari.

Dalam hal inisiatif, individu dengan internal *locus of control* memiliki kinerja lebih baik karena menganggap pekerjaan itu memerlukan inisiatif dan tindakan independen. Berbeda dengan individu yang cenderung eksternal *locus of control* memiliki kinerja lebih baik karena menganggap pekerjaan itu memerlukan kepatuhan dan kesesuaian.

Dalam hal motivasi, individu dengan internal *locus of control* berkinerja lebih baik karena menganggap pekerjaan itu memerlukan motivasi tinggi dan menyediakan dihargai imbalan dengan imbalan upaya yang lebih besar; upah insentif untuk produktivitas yang lebih besar. Sedangkan individu dengan eksternal *locus of control* berkinerja lebih baik karena menganggap pekerjaan tidak memerlukan upaya besar dan imbalan kontingen kurang; tingkat upah per jam ditentukan oleh tawar-menawar kolektif.

Berdasarkan deskripsi konsep di atas, maka dapat disintesis bahwa *locus of control* merupakan kendali diri seseorang atas pekerjaannya yang berasal dari kekuatan dalam dan

luar dirinya bahwa perilakunya akan menentukan hidupnya dengan indikator: 1) keyakinan terhadap diri sendiri; 2) mandiri dalam menjalankan tugas; 3) tanggap terhadap lingkungan kerja; 4) termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan.

3. Hubungan antara *Locus of Control* dengan Kinerja

Adanya hubungan yang positif antara *locus of control* dengan kinerja dapat dilihat dari hasil penelitian Locke, Spector, Garson dan Stanwyck, dalam jurnal internasional karya Soleiman Yahyazadeh Jeloudar dan Fatemeh Lotfi-Goodarzi yang berjudul *Predicting Teachers' Locus of control and Job performance among MA and BA Teachers Senior Secondary Schools*. Dimana dari jurnal tersebut, mereka menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara *locus of control* dengan kinerja.

Individuals with internal locus of control seem to better adapt to varying situations in a more functional way than do people who have an external locus of control (Judge, Locke, Durham and Klugar, 1998). Locke (1983) and Spector (1982) found that individuals with an internal locus of control orientation appear more motivated, perform better on the job and express higher levels than individuals with an external locus of control. Garson and Stanwyck (1997) stated that locus of control has been

*found to be positively associated with low-perceived stress and high performance.*⁴⁶

Individu dengan *locus of control* internal tampaknya lebih beradaptasi dengan situasi yang berbeda-beda dalam cara yang lebih fungsional daripada orang yang memiliki *locus of control* eksternal (Judge, Locke, Durham dan Klugar). Locke dan Spector menemukan bahwa individu dengan *locus of control* internal berorientasi tampil lebih termotivasi, tampil lebih baik pada pekerjaan dan kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi daripada individu dengan *locus of control* eksternal. Garson dan Stanwyck menyatakan bahwa *locus of control* telah ditemukan berhubungan positif dengan stres menurunkan stres dan meningkatkan kinerja.

Hal ini senada dengan argumen yang dikemukakan oleh Judge dan kawan-kawannya (Judge, Erez dan Bono; Judge dan kawan-kawan) sebagai berikut:

*Judge and his colleagues (Judge, Erez and Bono; Judge et al.,) argued that a set of selfconcept personality variables (which they call core self-evaluations) is important for worker productivity. Specifically, they noted that self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and neuroticism are important predictors of performance.*⁴⁷

⁴⁶ Soleiman Yahyazadeh Jeloudar, Fatemeh Lotfi-Goodarzi, *Predicting Teachers' Locus of control and Job performance among MA and BA Teachers Senior Secondary Schools, International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 12, June, 2012, h. 249

⁴⁷ Murray R. Barrick dan Ann Marie Ryan (Eds), *op.cit.*, h. 33

Judge dan kawan-kawan (Judge, Erez dan Bono; Judge dan kawan-kawan) mengemukakan bahwa satu set variabel kepribadian konsep diri (yang mereka sebut inti evaluasi diri) penting bagi produktivitas pekerja. Secara khusus, mereka mencatat bahwa harga diri, *self-efficacy*, *locus of control* dan *neuroticism* merupakan prediktor penting dari kinerja.

Adanya hubungan antara *locus of control* dengan kinerja juga diungkapkan Spector di dalam buku *Psychology Management of Individual Performance A Handbook in The Psychology of Management in Organization* sebagai berikut:

*Spector reviewing the literature on locus of control cited evidence of its correlation with many organisational variables highly relevant to the appraisal situation, including effort, performance, job satisfaction and compliance with authority. Among other things, internals show a preference for participative bosses and respond more positively to incentive systems.*⁴⁸

Spector mereview literatur mengenai *locus of control* mengutip fakta bahwasannya terdapat korelasi dengan variabel-variabel organisasional serta memiliki tingkat relevansi yang tinggi untuk menilai situasi, termasuk usaha, kinerja, kepuasan kerja dan pemenuhan dengan kewibawaan. Di antara hal lainnya, internal

⁴⁸ Sabine Sonnetag, *op.cit.*, h. 125

menunjukkan lebih baik dalam berpartisipasi sebagai bos dan lebih positif dalam merespon sistem insentif.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Konopaske dalam bukunya yang berjudul *Organization: Behaviour, Structure and Process*, menyimpulkan adanya hubungan *locus of control* dengan kinerja sebagai berikut:

*Personality variables, such as locus of control are associated with behaviour and performance. Although difficult to measure, these variables appear to be important personality facets in explaining and predicting individual behaviour.*⁴⁹

Variabel-variabel kepribadian, seperti *locus of control* terasosiasi dengan perilaku dan kinerja. Walaupun sulit untuk diukur, variabel-variabel ini menjadi penting dalam menunjukkan masalah keperibadian dengan menjelaskan dan memprediksi perilaku individu.

Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa lokus kendali akan berdampak pada meningkatnya kinerja. Oleh sebab itu peneliti tertarik mengkaji, “Hubungan antara *Locus of Control* dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Cimanggis Kota Depok”.

⁴⁹ Gibson, Ivancevich and Konopaske, *op.cit.*, h. 120

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dan telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ada kaitannya dengan *locus of control* dan kinerja adalah sebagai berikut:

Pertama, adanya keterkaitan *locus of control* dengan kinerja dapat diketahui dari hasil penelitian yang ada di dalam buku karya Gibson dan kawan-kawan, yakni sebagai berikut:

A study of 900 employees in a public utility found that internally controlled employees were more content with their jobs, more likely to be in managerial positions, and more satisfied with a participative management style than were employees who perceived themselves to be externally controlled. An interesting study of 90 entrepreneurs examined locus of control, perceived stress, coping behaviors, and performance. The study was done in a business district over a 3,5-year period following flooding by Hurricane Agnes. Internalizers were found to perceive less stress than did externalizers and to employ more task-centered coping behaviors and fewer emotion-centered coping behaviors. In addition, internalizers' task-oriented coping behaviors were associated with better performance. The available data have generally indicated that entrepreneurs in most fields, whether male or female, are likely to have an internal locus of control.⁵⁰

Sebuah studi dari 900 karyawan di utilitas publik menemukan bahwa karyawan dengan internal *locus of control*, lebih memungkinkan berada dalam posisi manajerial dan lebih puas dengan gaya manajemen partisipatif dari pada karyawan dengan eksternal *locus of control*. Sebuah studi menarik dari 90 pengusaha diperiksa mengenai *locus of control*,

⁵⁰ Gibson, Ivancevich and Konopaske, *op.cit.*, h. 112

stres yang dirasakan, perilaku meniru dan kinerja. Penelitian dilakukan di distrik bisnis selama lebih dari 3,5 tahun setelah banjir Badai Agnes. Internalis ditemukan kurang merasakan stres dari pada externalizers yang melakukan perilaku meniru dan emosi yang sedikit lebih dalam mengatasi perilaku. Sebagai tambahan, perilaku meniru berorientasi pada tugas seorang internalis yang dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik. Dari data yang tersebut, umumnya mengindikasikan bahwa pengusaha di sebagian besar bidang, baik laki-laki dari perempuan, cenderung memiliki internal *locus of control*.

Kedua, adanya keterkaitan antara *locus of control* dengan kinerja juga ditunjukkan dari hasil penelitian yang dikutip di dalam buku *Organizational Behaviour* karya Hellriegel dan Slocum, sebagaimana berikut:

Research has shown that job satisfaction and job performance are influenced by one's personality. That is, a person's locus of control and Big Five personality characteristics affect the relationship between job satisfaction and job performance.⁵¹

Penelitian menemukan bahwasannya kepuasan kerja dan kinerja dipengaruhi oleh satu kepribadian. Yakni seseorang dengan karakteristik lokus kendali dan lima kepribadian lainnya yang memiliki efek terhadap hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

⁵¹ Don Hellriegel dan John W. Slocum, *op.cit.*, h. 89

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka teori yang telah dijelaskan sebelumnya, dijelaskan bahwasannya *locus of control* pada dasarnya merupakan keyakinan individu akan kekuatan dari dalam dan luar dirinya untuk mengendalikan pekerjaannya. *Locus of control* membangun kepercayaan seseorang bahwasannya merekalah yang mengendalikan kinerja menjadi lebih baik atau sebaliknya.

Keyakinan guru terhadap dirinya sendiri dalam menjalankan tugas profesinya dapat memberikan dampak positif terhadap kinerjanya. Guru memiliki keyakinan bahwa dirinya mampu dan harus bisa menjalankan tugas dengan sebaik mungkin. Hal ini dikarenakan adanya rasa keyakinan dari guru sendiri bahwasannya dialah yang mengendalikan situasi di sekitarnya.

Kemandirian guru dalam menjalankan tugasnya menunjukkan guru dapat melakukan tugas yang dibebankan kepadanya tanpa bergantung kepada guru lainnya. Tugas yang dibebankan kepada guru merupakan hal yang harus dikerjakan oleh guru yang bersangkutan sendiri dikarenakan status profesinya yang sebagai guru.

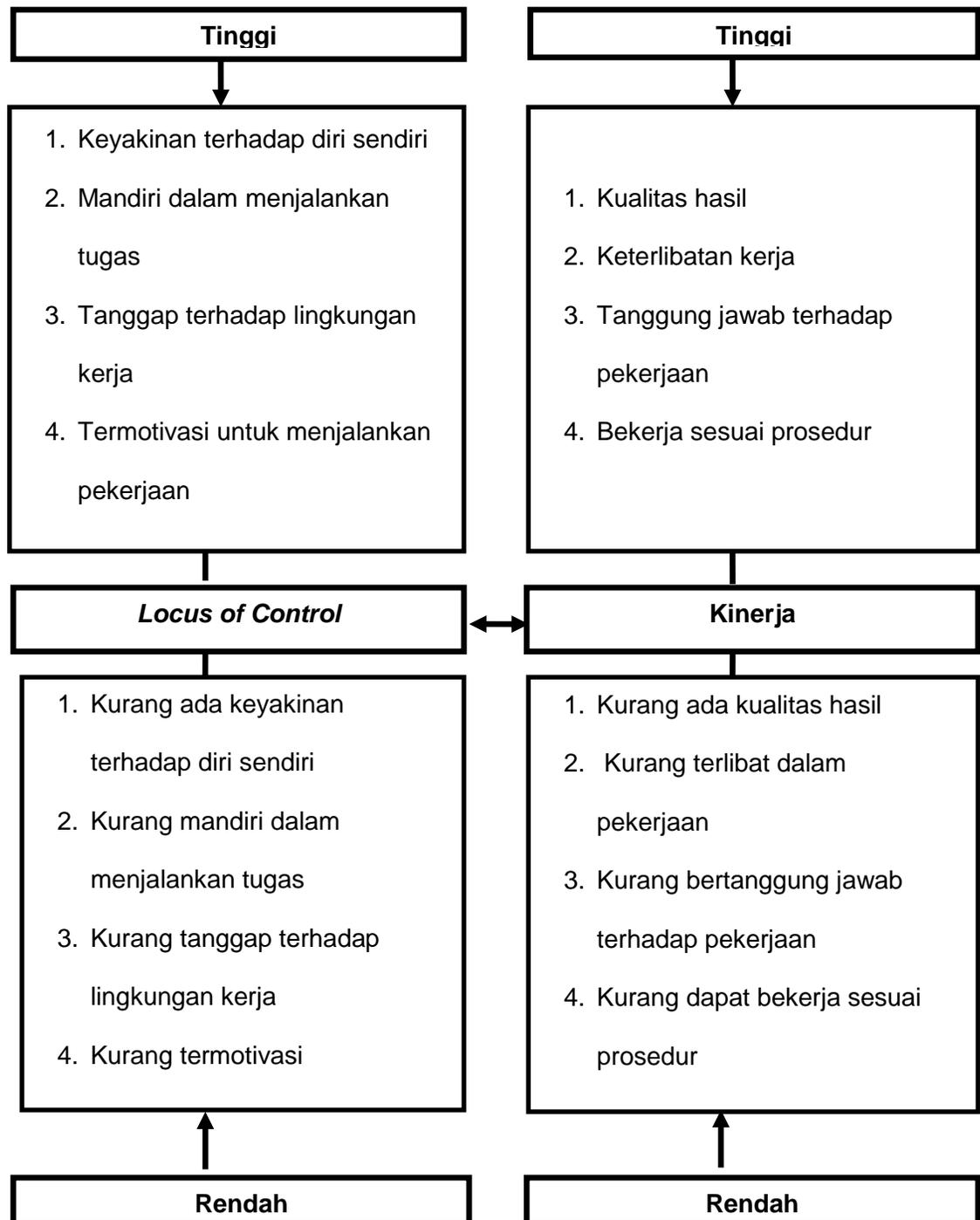
Guru juga harus perlu merespon lingkungan kerja di sekitarnya. Perubahan di sekitar guru berdampak pada guru itu sendiri. Tanggapan guru terhadap lingkungan sekitar ditunjukkan bagaimana guru

mengendalikan lingkungan sekitarnya agar berdampak positif terhadap kinerja guru itu sendiri.

Guru yang termotivasi dalam menjalankan tugas profesinya mendorong guru untuk berkinerja tinggi. Hal ini dikarenakan adanya dorongan dari guru tersebut untuk berperilaku sebaik-baiknya. Hasil daripada perilaku guru tersebut dipercaya bersumber *locus of control* si guru.

Jika keyakinan guru akan *locus of control* yang dimilikinya semakin meningkat, maka akan meningkatkan kerja keras dan membuat guru mencintai pekerjaannya. Jika kecintaannya tinggi terhadap pekerjaan, maka kinerja guru dalam bekerja akan menjadi baik pula. Semakin *locus of control* dalam diri guru maka guru akan memberikan usaha yang maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Dari uraian tersebut, maka dapat diduga terdapat hubungan positif antara *locus of control* dengan kinerja guru.

Secara sederhana kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: “terdapat hubungan positif antara *locus of control* dengan kinerja guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Cimanggis Kota Depok”.