BAB II

KERANGKA TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kerangka Teori

1. Kinerja

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, dan kualitas guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah, dah hal ini tidak hanya ditentukan dari salah satu faktor saja, namun banyak hal yang ikut berpengaruh dalam menentukan peningkatan kinerja guru tersebut.

Campbell yang dikutip oleh Jex menyatakan bahwa "*job performance is a function of knowledge, skill, abilities, and motivation directed at role-prescribed behavior, such as formal job*

responsibilitie".[1] Kinerja adalah fungsi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan motivasi yang diarahkan pada perilaku peran resep, seperti tanggung jawab kerja formal.

Jex mengemukakan bahwa "*job performance can be defined simply as all of the behaviors employees engange in while at work".*[2] Kinerja dapat didefinisikan secara sederhana sebagai seluruh karyawan yang terlibat dalam perilaku saat berada di tempat kerja.

Colquitt, Lepine dan Wesson mengemukakan bahwa "*job performance is formally defined as the value of the set employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organization goal accomplishment."*[3] Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif atau negatif untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Ivanovic dan Collin *"job performance is the degree to which a job is done well or badly".*[4] Kinerja adalah sejauh mana pekerjaan dikerjakan dengan baik atau buruk. Gibson juga mengemukakan *"job performance is the outcomes of jobs that relate to*

---

[1] Steve M. Jex, *Organizational Psychology A Scientist-Practitioner Approach* (New York: John Wiley & Sons Inc., 2002), h. 95
[2] *Ibid*.,h. 88
[3] Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson, *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2009). h.35
[4] A. Ivanovic, P.H. Collin, *Dictionary of Human Resources and Personnel Management* (London: A & C Black, 2003), h.147

the purposes of the organization such a quality, efficiency, and other criteria of effectiveness".[5] Kinerja adalah hasil pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya. Mathis dan Jackson berpendapat bahwa *"performance is essentially what an employee does or does not do".*[6] Kinerja pada dasarnya adalah pada apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.

Berman menjelaskan bahwa kinerja "*performance as the effective and efficient use of resources to achieve results".*[7] Kinerja sebagai penggunaan yang efektif dan efisien sumber daya untuk mencapai hasil.

Dari penjelasan di atas dapat diartikan bahwa prestasi menunjukkan suatu kegiataan atau perbuatan dan melaksanaan tugas yang telah dibebankan. Pengertian kinerja sering diidentikkan dengan prestasi kerja. Karena ada persamaan antara kinerja dengan prestasi kerja.

Menurut Suprihanto yang dikutip oleh Supadi berpendapat bahwa hasil kerja seseorang dalam periode tertentu merupakan prestasi kerja, bila dibandingkan dengan target/sasaran, standar,

---

[5] Gibson et el, *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (New York: Mc-Graw Hill, 2012), h.374

[6] Robert L Mathis dan John H Jackson, *Human Resources Management* (London : Pearson Education Limited, 2005), h. 381

[7] Evan M.Berman, *Performance and Productivity In Public and Nonprofit Organization* (New York: M.E. Sharpe, 2006) ,h.6

kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama ataupun kemungkinan-kemungkinan lain dalam suatu rencana. Kinerja lebih sering disebut dengan prestasi yang merupakan ‘hasil’ atau ‘apa yang keluar’ *(outcome)* dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. Dalam sebuah perusahaan, menurut Mutis yang dikutip oleh Supadi berpendapat bahwa persoalan kinerja yang dapat diidentifikasi dari beberapa sudut di antaranya :

a. Perusahaan harus dapat menghasilkan barang atau jasa dengan kualitas yang semakin meningkat;
b. pelayanan kepada konsumen makin cepat dan makin efisien;
c. penekanan biaya produksi sehingga harga pokok penjualan dengan syabil sehingga dapat dirasakan oleh selirih konsumen
d. peningkatan pengetahuan dan keterampilan para pekerja agar dapat berinovasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu berubah menyesuaikan dengan dinamika dan tuntutan zaman.[8]

Schermerhorn, Richard dan Uhl-Bien mengartikan kinerja sebagai berikut :

> *Performance is influenced most directly by individual attributes such as ability and experience; organizational support such as resources and technology; and effort, or the willingness of someone to work hard at what they are doing*.[9]

Kinerja dipengaruhi langsung oleh atribut individu seperti kemampuan dan pengalaman; dukungan organisasi seperti sumber

[8]Supadi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h.43
[9] John R. Schermerhorn, Richard N dan Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2010), h. 130

daya dan teknologi; dan usaha, atau kesediaan seseorang untuk bekerja keras pada apa yang mereka lakukan.

Menurut Ahuya yang dikutip oleh Agung Rai menjelaskan *"performance is the way of job or task is done by an individual, a group of an organization"*.[10] Kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas. Di lain pihak Robbins menjelaskan kinerja merupakan hasil evaluasi untuk menentukan apakah tujuan yang ditetapkan telah tercapai.[11] Bila diaplikasikan dalam akivitas pada lembaga pendidikan berdasarkan pendapatdi atas, maka pernyataan kinerja yang dimaksudkan adalah (1) prestasi kerja pada penyelenggara lembaga pendidikan dalam melaksanakan program pendidikan mampu menghasilkan lulusan atau *output* yang semakin meningkatnya kualitas (2) mampu memperlihatkan atau mempertunjukkan pada masyarakat (dalam hal ini peserta didik) berupa pelayanan dengan baik; (3) biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk menitipkan anaknya sebagai peserta didik dalam memenuhi kebutuhan belajarnya tidak memberatkan dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat; dan (4) dalam melaksanakan tugasnya para pengelola lembaga pendidikan seperti kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan semakin baik dan

[10]I Gusti Agung Rai, *Audit Kinerja Pada Sector Public :Konsep, Praktik ,Studi Kasus* (Jakarta: salemba empat, 2008), hh.40-41
[11]Stephen P. Robbins, Mary Coutter*, Management* (New Jersey : Prentice hall, 2012), h.208

berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kamajuan dan tuntutan zaman.

Kinerja mengandung makna hasil kerja, kemempuan, prestasi atau dorongan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Menurut Suprihanto yang dikutip oleh supadi "kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan beberapa kemungkinan misalnya standar target target, sasaran, atau kriteria yang telah ditemtukan terlebih dahulu".

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

Teori yang dikemukakan Husanker menyatakan bahwa:

> Kinerja = *ability* X motivasi. *Ability* = *aptitude* X *training* X *resources.Motivasion* = *desire* X *commitment* dan dengan demikian, Kinerja = *aptitude* X *training* X *resource* X *desire* X *commitment.*[12]

Dalam penelitian ini *training* yang dimaksudkan dalam kajian berupa layanan supervise yang diberikan oleh kepala madrasah,

[12] Supadi, *op. cit.,* h.48

sumber daya adalah suasana iklim kerja, dan komitmen terkandung dalam usaha untuk memahami dengan sungguh-sungguh kurikulum.

Guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan. Guru atau pengajar merupakan profesi profesional di mana mereka dituntut agar berupaya semaksimal mungkin dalam menjalankan profesinya. Guru sebagai seorang yang profesional maka bertugas sebagai pendidik sekaligus pengajar dan pelatih yang hendaknya bisa berimbas kepada muridnya. Untuk itu, pendidik hendaknya bisa terus meningkatkan kinerja guru yang menjadi modal bagi keberhasilan akan pendidikan.

Menurut pendapat beberapa ahli seperti Poerwadarminta yang dikutip oleh Mulyana yang menyatakan guru adalah orang yang kerjanya mengajar sedangkan menurut pendapat Supriyadi,guru adalah orang yang berilmu, berakhlak, jujur dan baik hati, disegani, serta menjadi teladan bagi masyarakat.[13]

Dari beberapa pendapat para ahli tentang guru kita bisa menarik kesimpulan bahwa guru merupakan profesi/jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Jenis pekerjaan ini

[13] Mulyana A.Z. *Rahasia Menjadi Guru Hebat : Memotivasi Diri Menjadi Guru Luar Biasa* (Jakarta : Grasindo, 2010), h.33

tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang kependidikan walapun kenyataannya masih dilakukan orang diluar kependidikan. Itulah sebabnya jenis profesi ini paling mudah terkena pencemaran.

Guru banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila kita kelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusian, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan.

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.

Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua, ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Pelajaran apa pun yang diberikan, hendaknya dapat menjadi motivasi bagi siswanya dalam belajar. Bila seorang guru dalam penampilannya sudah tidak menarik, maka kegagalan pertama adalah ia tidak akan dapat menanamkan benih pengajaran kepada para siswanya. Para siswa akan enggan menghadap guru yang tidak menarik. Pelajaran tidak

dapat diserap sehingga setiap lapisan masyarakat dapat mengerti bila menghadapi guru.

Baik buruknya kinerja guru selama ini tidak lepas dari berbagai macam faktor yang mempengaruhi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru seperti yang dikemukakan oleh Timpe bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik admisnitrasi pengupahan”.

Sedangkan Kopelman yang dikutip oleh Supardi menyatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain yaitu (1) lingkungan, (2) karakteristik individu, (3) karakteristik organisasi dan (4) karakteristik pekerjaan.[14]

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kinerja guru sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan.

Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang

[14]Supardi, *op. cit.,* h.50

mencapainya). Dalam hal ini penilaian kinerja seorang guru dapat dilakukan untuk mengkaji dan mengevaluasi kinerja guru tersebut.

Penggunaan yang makin meningkat atas pendekatan berkiblat kemampuan terhadap pelatihan juga mempunyai dampak terhadap sistem peniaian. Pendekatan ini menghendaki agar lembaga pendidikan lebih khusus dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan berbagai ciri khas yang menungkinkan kinerja yang optimum. Misalnya, jika keterampilan dalam mengadakan perundingan merupakan unsur utama dalam kinerja yang efektif sebuah pekerjaan penjualan, maka bentuk penilaian ini harus mengharuskan pendefinisian perilaku yang khas yang diperlukan dari karyawan tetap itu. Definisi seperti itu mungkin adalah: merencanakan dan melaksanakan perundingan dengan memilih dari beraneka strategi dan siasat untuk mencapai hasil yang optimum. Dengan cara ini, kesenjangan antara kemampuan yang dipersyaratkan dan kinerja seseorang pada saat itu dapat disoroti dan kebutuhan pengembangan dikenali.

Penilaian yang adil atas kinerja haruslah mampu menghasilkan penilaian yang lebih objektif oleh para penilai dan dihubungkan secara wajar dengan prestasi kerja. ini membenarkan alasan penekanan pada patokan kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan, terutama bagi para guru. Mengenai kinerja guru pada umumnya dan berbagai faktor

yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri.

Banyak praktisi berpengalaman menyatakan bahwa tinjauan kinerja merupakan pendorong yang lebih efektif jika hal itu melibatkan ditentukannya sasaran khas yang berhubungan dengan pekerjaan. Enam atau lebih ukuran utama dari kinerja dapat dipilih pada saat wawancara penilaian sebagai bidang sasaran yang tepat bagi karyawan untuk tahun depan. Bidang sasaran itu dapat diubah menjadi sasaran yang khas.

Peninjauan kinerja didasarkan pada sampai seberapa jauh sasaran telah terpenuhi sebagaimana diukur menurut patokan keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Makin lama makin bertambah sasaran yang disepakati bersama antara bawahan dana manajer. Hal ini dianggap dapat meningkatkan rasa keterikatan untuk mencapai tujuan, menjanjikan dukungan pimpinan dan membantu menjamin bahwa berbagai sumber yang diperlukan memang tersedia.

Kemajuan kearah sasaran harus dipantau secara teratur. Metode peninjauan kinerja berdasarkan sasaran bertumpu pada anggapan mengenai apa yang dapat dicapai selama rentang waktu tertentu (biasanya satu tahun) dan sesuai dengan standar tertentu. Tetapi, analisis pekerjaan yang rinci diperukan untuk menjelaskan tugas yang terlibat dan prioritasnya. Banyak usaha dibutuhkan untuk

menyepakati standar kinerja yang jelas. Kesulitan dalam menetapkan patokan yang disepakati yang digunakan mengukur kinerja telah menyebabkan gagalnya beberapa program semacam itu.

Skala itu hanya mempunyai satu kelompok untuk kinerja yang tidak efektif. Manajer biasanya diwajibkan untuk menyampaikan penilaian mereka mengenai kinerja kepada bawahannya. Bayangkan kekecewaan anda (sebagai bawahan) jika dengan cara ini anda dinilai tidak cukup atau dibawah standar. Mungkin anda akan berbuat sesuai dengan yang anda sandang itu (reputasi anda). Pimpinan lebih cenderung untuk mendorong karyawan memperbaiki diri dengan menyepakati bersama bagaimana mereka dapat dibantu untuk maju, misalnya dengan menyepakati bersama bagaimana mereka dapat dibantu untuk maju, misalnya dengan pengembangan lebih lanjut.

Pusat perhatian pada kebutuhan untuk mengelola kinerja yang buruk sudah semakin menajam akhir-akhir ini. Hal itu harus ditangan kalau timbul, dan tidak dibiarkan saja sampai terkena peninjauan kinerja tahunan.manajer harus dilatih untuk menangani masalah yang sulit ini.

Masalah lain mengenai skala penilaian adalah bahwa definisi manager mengenai sempurna, sangat baik dan seterusnya mungkin berbeda-beda. Juga terjadinya *stereotype* mungkin mempengaruhi penilaian pimpinan atas kinerja. Hanya penilai terlatih yang

menggunakan tolak ukur yang umum sajalah yang akan menggunakan skala penilaian.

Sistem penilaian kini lebih terbuka daripada di masa lalu. Artinya, kemungkinan yang lebih besa bahwa karyawan akan diberi tau seluruhnya atau sebagian dari laporan penilaian atas mereka. Ini akan meningkatkan motivasi karyawan untuk memperbaiki prestasi kerja mereka. Karyawan sering didorong untuk menunjang proses peninjauan dengan menggunakan formulir persiapan wawancara atau prosedur penilaian sendiri.

Banyak manajer menganggap penialaian terbuka merupakan ancaman. Ini disebabkan adanya tekanan pada penilaian untuk membuat penilaian selengkapnya mungkin dan sedapat mungkin bersifat membangun. Ungkapan dan perampatan yang menunjukkan sikap acuh tak acuh manajer terhadap hakikat pekerjaan karyawan.

Kecenderungan ke arah keterbukaan yang lebih besar biasanya disertai oleh penekanan yang lebih besar pada pendekatan yang berkiblat pada hasil. Pemecahan masalah bersama dan pendekatan pengembangan terhadap peninjauan kinerja mempermudah pemberian alasan yang kuat atas penilaian kinerja yang didasarkan pada bidang-bidang yang menyangkut berbagai hasil utama dari pekerjaan, dan bukan pada berbagai sifat kepribadian yang lebih samar, dan kurang jelas sangkutpautnya. Konsep yang membahas

mengenai aspek-aspek dari kinerja dijelaskan oleh Hasibuan dan Husein umar, adapun yang menjadi aspek-aspek dari kinerja adalah sebagai berikut: a) hasil kerja, b) kecakapan dan tanggung jawab, c) proses kerja dan kondisi kerja, d) kualitas dan kuantitas kerja, e) waktu yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.[15]

Berdasarkan deskripsi konsep yang telah diuraikan, dapat disintesiskan bahwa kinerja adalah perilaku individu terhadap pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan dengan indikator : 1) penggunaan waktu dalam bekerja, 2) kualitas kerja, 3) hasil kerja dan 4) kuantitas kerja.

2. *Locus Of Control*

Menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn *"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*".[16] *Locus of control* adalah tingkatan kemampuan seseorang dalam mengawal dirinya sendiri dari kehidupan dan berkaitan dengan orientasi internal dan eksternal seseorang.

---

[15]Hasibuan dan Husein Umar, *Aspek-aspek kinerja, http://www.e-jurnal.com/2013/09/aspek-aspek-kinerja.html.* (akses : 06-07-2015)

[16] John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, *Organizational Behavior* (Hoboken: John Willey and Son, 2010), h.34

Penjelasan dari Gibson, Ivancevich, Konopaske bahwa *Locus of control* individu menentukan sejauh mana mereka percaya bahwa perilaku mereka mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka. Beberapa orang percaya bahwa mereka otonom-bahwa mereka tuan dari nasib mereka sendiri dan menanggung tanggung jawab pribadi untuk apa yang terjadi pada mereka. Karakteristik kepribadian yang menggambarkan orang-orang yang melihat kendali atas kehidupan mereka sebagai berasal dari dalam diri mereka sebagai internalis. Orang-orang yang percaya bahwa kehidupan mereka dikendalikan oleh faktor-faktor eksternal.

> *The locus of control of individuals determines the degree to which they believe that their behaviors influence what happens to them. Some people believe that they're autonomous that they're masters of their own fate and bear personal responsibility for what happens to them 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.*[17]

Menurut Hellriegel dan Slocum *"locus of control is the degree to which individuals believe that they can control events affecting them".*[18] *Locus of control* adalah sejauh mana orang percaya bahwa mereka dapat mengontrol peristiwa yang mempengaruhi mereka.

---

[17] Gibson, *op. cit.,* h.111

[18] Don Hellriegel and John Slocum, *Organizational Behavior* (Mason: South-Western Cengage Learning, 2011), h.82

Menurut Mcshane *" locus of control is defined as a person's general belief about the amount of control he or she has over personal life events"*.[19] *Locus of control* didefinisikan sebagai kepercayaan umum seseorang tentang tahap kawalan dia atau dia memilki atas kejadian-kejadian kehidupan pribadi.

Menurut Robbins dan Coutter *"locus of control is the degree to which people believe they control their own fate".*[20] Locus of control adalah sejauh mana orang percaya bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sendiri. Orang dengan internal locus of control percaya bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sendiri. Mereka lebih cenderung untuk mengambil tanggung jawab atas konsekuensi dan mengandalkan standar internal mereka sendiri benar dan salah untuk membimbing perilaku mereka. Mereka juga lebih mungkin untuk konsisten dalam penilaian moral mereka dan tindakan. Orang dengan lokus eksternal percaya apa yang terjadi pada mereka adalah karena keberuntungan atau kebetulan.Mereka cenderung untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas konsekuensi dari perilaku mereka dan lebih mungkin untuk mengandalkan kekuatan eksternal.

Menurut Harris, *locus of control* adalah "*An individual's perception of whom or what controls the events in life and affects the*

[19] Steven L. Mcshane, *Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice For The Real World* [New York:McGraw-Hill, 2010], h.56
[20] Robbins, *op. cit.,* h. 131

outcomes related to personal efforts".[21] *Locus of control adalah* Persepsi individu dari siapa atau apa yang mengontrol peristiwa dalam kehidupan dan mempengaruhi hasil yang berhubungan dengan usaha pribadi. Griffin dan Moorhead menjelaskan *"locus of control is the extent to which people believe that their behavior has a real effect on what happens to them".*[22] *Locus of control* adalah sejauh mana orang percaya bahwa perilaku mereka memiliki efek nyata pada apa yang terjadi pada mereka.Beberapa orang, misalnya, percaya bahwa jika mereka bekerja keras mereka akan berhasil. Mereka juga percaya bahwa orang-orang yang gagal melakukannya karena mereka tidak memiliki kemampuan atau motivasi. Orang-orang yang percaya bahwa individu berada dalam kendali kehidupan mereka dikatakan memiliki *locus of control* internal. Orang lain berpikir bahwa nasib, kebetulan, keberuntungan, atau perilaku orang lain menentukan apa yang terjadi pada mereka. Sebagai contoh, seorang karyawan yang gagal mendapatkan promosi mungkin atribut kegagalan yang ke bermotif politik Bos atau hanya nasib buruk, bukan untuk dirinya atau kurangnya sendiri keterampilan atau merekam kinerja yang buruk. Orang-orang yang berpikir bahwa kekuatan di luar kendali mereka

[21] O. Jeff Harris, Sandra J. Hartman , *Organizational Behavior* (NY: West Publishing Company, 1992), h. 197

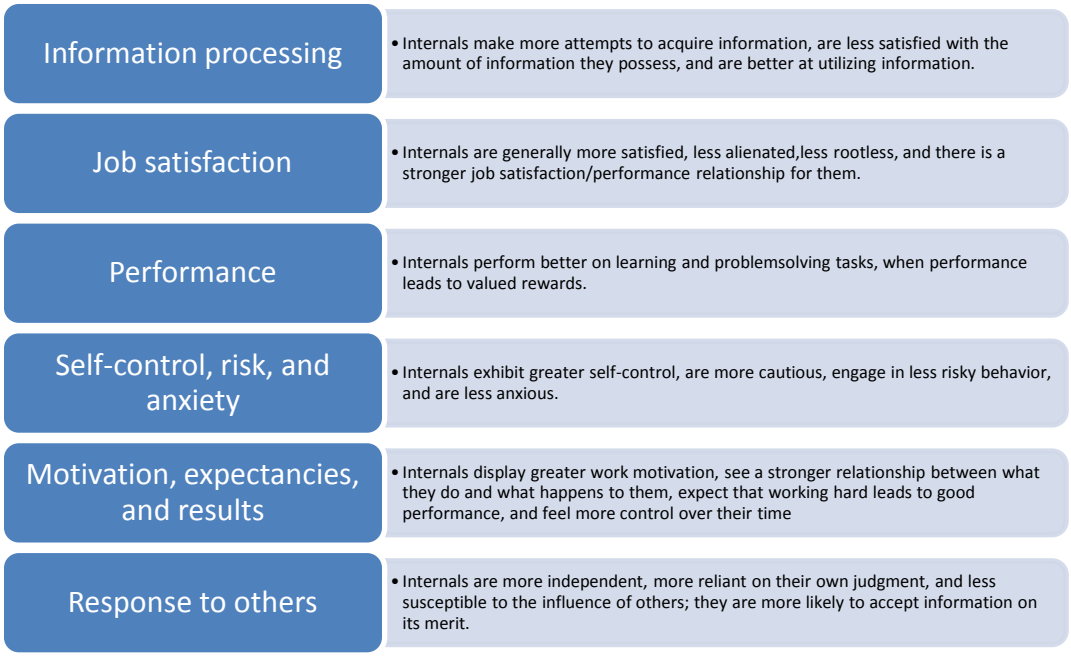
[22]Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead*, Organizational Behavior Managing People and Organizations*(Mason: South-Western Cengage Learning, 2014), h.69

mendikte apa yang terjadi pada mereka yang dikatakan memiliki locus of control eksternal.

Sifat tahan banting adalah kemampuan seseorang untuk mengatasi stres. Orang dengan kepribadian kuat memiliki *locus of control* internal, berkomitmen kuat untuk kegiatan dalam hidup mereka, dan melihat perubahan sebagai peluang untuk kemajuan dan pertumbuhan. Orang-orang tersebut dipandang sebagai relatif tidak mungkin untuk menderita penyakit jika mereka mengalami tingkat tinggi tekanan dan stres. Di sisi lain, orang-orang dengan sifat tahan banting rendah mungkin memiliki kesulitan lebih dalam menghadapi tekanan dan stres.

Ciri-ciri konsepsi pribadi merupakan cara individu cenderung berpikir tentang pengaturan sosial dan fisik mereka serta keyakinan utama mereka dan pribadi orientasi mengenai berbagai isu. *Locus of Control* sejauh mana seseorang merasa mampu mengendalikan hidupnya sendiri berkaitan dengan orientasi internal-eksternal seseorang dan diukur dengan *locus of control.* Orang-orang memiliki konsepsi pribadi tentang apakah peristiwa dikendalikan terutama oleh mereka sendiri, yang menunjukkan orientasi internal atau dengan kekuatan-kekuatan luar, seperti lingkungan sosial dan fisik mereka, yang menunjukkan orientasi eksternal. Internal atau orang dengan *locus of control* internal, percaya bahwa mereka mengendalikan nasib

mereka sendiri atau takdir. Sebaliknya, eksternal atau orang-orang dengan *locus of control* eksternal, percaya bahwa banyak dari apa yang terjadi pada mereka berada di luar kendali mereka dan ditentukan oleh kekuatan lingkungan (seperti nasib). Secara umum, eksternal lebih *extraverted* dalam hubungan interpersonal mereka dan lebih berorientasi pada dunia di sekitar mereka. Internal cenderung lebih tertutup dan lebih berorientasi pada perasaan dan ide-ide mereka sendiri. Gambar di bawah menunjukkan bahwa internal cenderung untuk berbuat lebih baik pada tugas-tugas yang membutuhkan pemrosesan informasi yang kompleks dan pembelajaran serta inisiatif. Banyak pekerjaan manajerial dan profesional memiliki jenis-jenis kebutuhan.



Gambar 2.1 *locus of control* internal dan eksternal

Sumber: John R. Schermerhorn, James G. Hunt dan Richard N. Osborn, Organization Behavior (New Jersey: John Willey dan Son, 2010), h.35

Otoriterisme atau *dogmatisme* Baik *"otoritarianisme"* dan *"dogmatisme"* berurusan dengan kekakuan keyakinan seseorang. Seseorang yang tinggi dalam otoritarianisme cenderung untuk mematuhi kaku nilai-nilai konvensional dan mematuhi otoritas yang diakui. Orang ini berkaitan dengan ketangguhan dan kekuatan dan menentang penggunaan perasaan subjektif. Seorang tinggi individu dalam dogmatisme melihat dunia sebagai tempat yang mengancam. Orang ini menganggap otoritas yang sah sebagai mutlak, dan menerima atau menolak orang lain sesuai dengan berapa banyak mereka setuju dengan otoritas diterima. Atasan

yang memiliki sifat-sifat yang terakhir cenderung kaku dan tertutup. Pada saat yang sama, bawahan dogmatis cenderung ingin kepastian dikenakan atas mereka. Dari sudut pandang etika, kita bisa mengharapkan orang yang sangat otoriter untuk menyajikan masalah khusus karena mereka begitu rentan terhadap otoritas bahwa keinginan mereka untuk mematuhi mereka dapat berperilaku tidak etis.

> *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. 82 An interesting study of 90 entrepreneurs examined locus of control, perceived stress, coping behaviors, and performance. 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 of female, are likely to have an internal locus of control.Locus of control and other personality traits have been identified as an important trait that differentiates the Gen Y with the other generations in the workplace. The OB at Work feature examines some new thinking about the personality traits and values of the Gen Yers. In general, research results suggest that internals are more resistant to pressure to conform and are less likely to be persuaded to change their attitudes. Externals appear to be more receptive to structured jobs and seem more receptive to participation in job-related decision making. Evidence suggests that people's behavior changes from one situation to another and that their belief in an internal or external locus of control varies depending on the culture that they have been socialized inand the particular situation they face. In regard to the latter, attempts are now being made to measure a person's specific internal or external locus of control concerning both workand health issues.*[23]

[23]James Gibson, *op. cit.*,h.112

Sebuah studi di atas menjelaskan bahwa dari 900 karyawan di utilitas publik menemukan bahwa karyawan yang dikendalikan secara internal lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih mungkin dalam posisi manajerial, dan lebih puas dengan gaya manajemen partisipatif daripada adalah karyawan yang dirasakan diri secara eksternal dikendalikan. Sebuah studi yang menarik dari 90 pengusaha diperiksa *locus of control*, stres yang dirasakan, mengatasi perilaku, dan kinerja. Selain itu, mengatasi perilaku berorientasi pada tugas internalisdikaitkan dengan kinerja yang lebih baik.

Data yang tersedia umumnya menunjukkan bahwa pengusaha di sebagian besar bidang, baik laki-laki perempuan, cenderung memiliki internal *locus of control*. *Locus of control* dan ciri-ciri kepribadian lainnya telah diidentifikasi sebagai ciri penting yang membedakan Gen Y dengan generasi lain di tempat kerja. OB di fitur Kerja membahas beberapa pemikiran baru tentang ciri-ciri kepribadian dan nilai-nilai dari Gen Y. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa internal lebih tahan terhadap tekanan untuk menyesuaikan diri dan cenderung dibujuk untuk mengubah sikap mereka. Eksternal tampaknya lebih menerima pekerjaan terstruktur dan tampaknya lebih mudah menerima partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Bukti menunjukkan bahwa perilaku masyarakat berubah dari satu situasi ke yang lain dan bahwa

keyakinan mereka dalam *locus of control* internal atau eksternal bervariasi tergantung pada budaya yang mereka telah disosialisasikan didan situasi tertentu yang mereka hadapi. Dalam hal yang terakhir, upaya kini sedang dilakukan untuk mengukur *locus* tertentu internal atau eksternal seseorang kontrol mengenai keduanya bekerja dan kesehatan masalah.

Dua situasional, atau kontingensi, variabel yang dipertimbangkan dalam teori jalur tujuan adalah "*personal characteristics of subordinates* and *environmental pressures and demands with which subordinates must cope to accomplish work goals and derive satisfaction"*[24] atau karakteristik pribadi bawahan dan tekanan lingkungan dan tuntutan dengan yang bawahan harus berupaya untuk mencapai tujuan kerja dan memperoleh kepuasan. Karakteristik pribadi yang penting adalah persepsi bawahan kemampuan mereka. Semakin tinggi tingkat kemampuan yang dirasakan relatif terhadap tuntutan tugas, semakin kecil kemungkinan bawahan adalah untuk menerima gaya pemimpin direktif ini. Gaya direktif ini kepemimpinan akan dipandang sebagai tidak perlu dekat. Selain itu, *locus of control* seseorang juga mempengaruhi respon. Individu dengan *locus of control* internal (mereka percaya bahwa imbalan yang bergantung pada usaha mereka) umumnya lebih puas

[24]*Ibid*.,h. 112

dengan gaya partisipatif, sedangkan individu yang memiliki *locus of control* eksternal (mereka percaya bahwa imbalan berada di luar kendali pribadi mereka) umumnya lebih puas dengan gaya direktif. Variabel lingkungan meliputi faktor-faktor yang tidak berada dalam kendali bawahan tetapi penting untuk kepuasan atau kemampuan untuk melakukan secara efektif. Ini termasuk tugas, sistem otoritas formal organisasi, dan kelompok kerja. Semua ini faktor lingkungan dapat memotivasi atau membatasi bawahan. Pasukan lingkungan juga dapat berfungsi sebagai imbalan untuk tingkat yang dapat diterima kinerja. Sebagai contoh, bawahan dapat dimotivasi oleh kelompok kerja dan menerima kepuasan dari penerimaan rekan kerja untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan norma-norma kelompok.

Menggunakan *locus of control*, perilaku kerja dapat dijelaskan oleh apakah karyawan merasa hasil mereka dikendalikan secara internal maupun eksternal. Karyawan yang memandang pengendalian internal merasa bahwa mereka secara pribadi dapat mempengaruhi hasil mereka melalui kemampuan sendiri, keterampilan, atau usaha mereka. Karyawan yang memandang kontrol eksternal merasa bahwa hasil mereka berada di luar kendali mereka sendiri. Mereka merasa bahwa kekuatan eksternal seperti keberuntungan atau tugas kesulitan mengontrol hasil mereka. Ini *locus of control* yang dirasakan mungkin

memiliki dampak yang berbeda terhadap motivasi mereka untuk melakukan. Sebagai contoh:

> *Classic studies by well-known social psychologist Julian Rotter found that skill versus chance environments differentially affect behavior. In addition, a number of studies have been conducted over the years to test the attribution theorylocus- of-control model in work settings. One study found that internally controlled employees are generally more satisfied with their jobs, are more likely to be in managerial positions, and are more satisfied with a participatory management style than employees who perceive external control. Other studies have found that internally controlled managers are better performers,are more considerate of subordinates,68 tend not to burn out,follow a more strategic style of executive action,have improved attitudes over a long period of time following promotions, and present the most positive impression in a recruiting interview.*[25]

studi klasik oleh psikolog sosial terkenal Rotter menemukan bahwa keterampilan dibandingkan lingkungan kesempatan berbeda-beda mempengaruhi perilaku. Selain itu, sejumlah penelitian telah dilakukan selama bertahun-tahun untuk menguji atribusi teori *locus of control* model pengaturan kerja. Satu studi menemukan bahwa karyawan yang dikendalikan secara internal umumnya lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih mungkin berada di posisi manajerial, dan lebih puas dengan gaya manajemen partisipatif daripada karyawan yang memandang control. eksternal Penelitian lain menemukan bahwa manajer dikendalikan secara internal adalah pemain yang lebih baik, lebih perhatian dari bawahan, cenderung tidak

[25]Fred Luthans,*Organizational Behavior*(New York:McGraw-Hill, 2011), h.175

terbakar, mengikuti gaya yang lebih strategis tindakan eksekutif, telah meningkatkan sikap selama jangka waktu yang panjang setelah promosi, dan menghadirkan kesan yang paling positif dalam merekrut sebuah wawancara.

Merujuk pada pendapat Rotter, Robbins dan Coulter, Schultz, Schermerhorn dan kawan-kawan maka dapat disintesiskan aspek-aspek dari *locus of control* adalah keyakinan pada diri sendiri, tanggung jawab, respon terhadap lingkungan, dan kemandirian dalam bekerja.

Dari beberapa deskripsi konsep para ahli di atas dapat disintesiskan bahwa *locus of control* adalah kendali diri individu dalam menilai keberhasilan atau kegagalan yang diperoleh dalam melaksanakan kegiatan yang dipengaruhi faktor internal dan eksternal dengan indikator: 1) keyakinan terhadap diri sendiri, 2) tanggung jawab, 3) respon terhadap lingkungan, dan 4) kemandirian dalam bekerja .

3. Hubungan antara *Locus Of Control dengan Kinerja*

Locus of control memiliki peran penting dalam mencapai kinerja yang sukses. Faktor internal maupun eksternal dari guru sendiri merupakan faktor utama dalam mencapai kinerja yang maksimal. Hal ini karena guru adalah pekerjaan profesional.

Menurut Gibson :

> *Personality variables, such as locus of control are associated with behavior and performance. Although difficult to measure, these variables appear to be important personality facets in explaining and predicting individual behavior.*[26]

Kepribadian, seperti *Locus of control* terasosiasi dengan perilaku dan kinerja. Meskipun sulit untuk mengukur variabel-variabel ini kelihatan faset-faset tokoh penting dalam menjelaskan dan meramalkan perilaku individu. Hellriegel dan Slocum menjelaskan bahwa "*locus of control, and emotional intelligence, have important relationships to workbehavior and outcomes".*[27] *Locus of control* dan kecerdasan emosional, memiliki hubungan penting untuk perilaku bekerja dan hasil.*Locus of control* mempengaruhi kinerja guru dalam mencapai keberhasilannya.

Keberhasilan seorang guru disebabkan oleh *locus of control* yang berbeda, baik untuk sukses maupun gagal. Saat menghadapi kegagalan, kita dianjurkan untuk menyikapi sebagai hal yang labil. Yang terjadi bisa terbalikada yang menanggap keberhasilan disebabkan karena ekonomi bagus dan ketika ia menghadapi kegagalan, ia menuduh Faktor Internal sebagai penyebabnya. Jika kegagalan beruntun, lama kelamaan harga diri dan rasa percaya dirinya akan semakin terpuruk.

---

[26] James Gibson, *op.cit.,* h.120
[27] Don Hellriegel, *op.cit.,* h. 96

Luthans menjelaskan "*a review article concludes that locus of control is related to of the performance satisfaction of organization members and may moderate the relationship between motivation and incentives".*[28] *Locus of control* adalah terkait dengan kinerja dan kepuasan anggota organisasi dan bisa meredakan hubungan antara motivasi dan insentif. Guru dapat mengontrol hal-hal yang mempengaruhi kinerjanya, guru yang memiliki *locus of control* internal percaya bahwa perilaku mereka sendiri dan tindakannya tetapi belum tentu benar-benar menentukan banyak peristiwa dalam hidup mereka. Sedangkan guru yang memiliki *locus of control* eksternal percaya bahwa kesempatan, nasib atau individu lain menentukan apa yang terjadi pada mereka.

Merujuk pada pendapat Rotter, Robbins dan Coulter, Duane P. Schultz dan Sydney Ellen Schultz, Schermerhorn dan kawan-kawan maka dapat disintesiskan aspek-aspek dari *locus of control* adalah keyakinan pada diri sendiri, tanggung jawab, respon terhadap lingkungan, dan kemandirian dalam bekerja. Bedasarkan beberapa asumsi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *locus of control* berhubungan lansung positif terhadap kinerja guru. Karena jika *locus of control* pada guru ditingkatkan maka kinerja pada guru juga akan peningkatan. Hal ini dapat dipahami karena keduanya saling berkaitan

[28] Luthans, *op cit.,* h.175

satu sama lain, persepsi terhadap adanya *locus of control* memberikan dampak positif terhadap kinerja guru.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang sebelumnya memiliki relevansi dengan penelitian ini telah dilakukan oleh nasrullah dali, armanu, margono setiawan dan solimun yang berjudul "*Professionalism and Locus of Control Influence On Job Satisfaction Moderated By Spirituality At Work And Its Impact On Performance Auditor".* Dengan hasil penelitian sebagai berikut :

> *Path estimation value the direct effect locus of control on auditor job satisfaction is 0083 with a probability value (p - value) of 0.120. It means the result not significant (p >□ = 0, 05). The results show that hypothesis (H2) is rejected. Locus of control in this study is more focused on GIOA perception in performance of duties and functions by controlling behaviors that occur both internally and externally. Theoretical studies as basis to assess and measuring locus of control concept in this study refers to Social Learning Theory (Rotter, 1966). Locus of control one's way of thinking to an event, whether he was able to control behavior that happened to him or not. Field facts based on variable description shows that locus of control at regional inspectorate in Southeast Sulawesi was not been good. It means all GIOA districts/cities in Southeast Sulawesi province declared the locus of control is not good. If examined deeply, external locus of control led to job dissatisfaction and slower performance improvement.Measurement model test show that two indicators measurement namely internal locus of control and external locus of control are valid to measure latent variables of locus of control. Estimation value of two loading indicator are greater than 0.70 and significant at α = 0.05. This result reflects that correlation between the two indicators is positive and significant in reflecting locus of control variable. This study finding support*

> *the measure developed by Rotter (1966) that both internal locus of control and external locus of control are valid indicator to measure locus of control. These studies findings indicate that external locus of control at regional inspectorate in Southeast Sulawesi has not been well so have not been able to increase auditor job satisfaction. Locus of control Measurement is more reflected by internal locus of control, while job satisfaction is more reflected by indicators of satisfaction sense on work itself. GIO performance has not been given proper appreciation by the leader, a promotion even more determined by fortune and closeness to leadership. It can be seen from empirical fact, according to respondents' assessment, the average (mean) of variable external locus of control.*[29]

Nilai estimasi jalur efek *locus of control* pada auditor kepuasan kerja langsung adalah 0.083 dengan nilai probabilitas (p - value) dari 0.120. Ini berarti hasil tidak signifikan ($p>\alpha$ = 0, 05). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis (H2) ditolak. *Locus of control* dalam penelitian ini lebih difokuskan pada persepsi GIOA kinerja tugas dan fungsi dengan mengendalikan perilaku yang terjadi secara internal dan eksternal. Studi teoritis sebagai dasar untuk menilai dan mengukur locus of control konsep dalam penelitian ini mengacu pada Teori Belajar Sosial oleh Rotter. *Locus of control* cara seseorang berpikir untuk sebuah acara, apakah ia mampu untuk mengontrocusl perilaku yang terjadi padanya atau tidak. Fakta lapangan berdasarkan deskripsi variabel menunjukkan bahwa *locus of control* pada inspektorat daerah

[29]Nasrullah dali, Armanu, Margono Setiawan, Solimun, "*Professionalism and Locus of Control Influence On Job Satisfaction Moderated By Spirituality At Work And Its Impact On (*Performance Auditor. International Journal of Business and Management Invention vol. 2 : 2013), h.6

di Sulawesi Tenggara tidak pernah baik. Ini berarti semua kabupaten GIOA / kota di provinsi Sulawesi Tenggara menyatakan *locus of control* tidak baik. Jika diteliti secara mendalam, *locus of control* eksternal menyebabkan ketidakpuasan kerja dan peningkatan kinerja lebih lambat. Pengukuran uji model menunjukkan bahwa dua indikator pengukuran lokus yaitu internal kontrol dan *locus of control* eksternal yang valid untuk mengukur variabel laten *locus of control*. Nilai estimasi dari dua indikator *loading* yang lebih besar dari 0,70 dan signifikan pada α = 0,05. Hasil ini mencerminkan bahwa korelasi antara dua indikator positif dan signifikan dalam mencerminkan lokus variabel kontrol. Studi menemukan dukungan ini ukuran yang dikembangkan oleh Rotter bahwa kedua *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal yang indikator yang valid untuk mengukur *locus of control*.

Studi ini temuan menunjukkan bahwa *locus of control* eksternal pada inspektorat daerah di Sulawesi Tenggara belum baik sehingga belum mampu meningkatkan kepuasan kerja auditor. *Locus of control* Pengukuran lebih tercermin internal *locus of control*, sedangkan kepuasan kerja lebih tercermin indikator kepuasan akal pada pekerjaan itu sendiri. Kinerja GIO belum diberikan penghargaan yang layak oleh pemimpin, promosi bahkan lebih ditentukan oleh keberuntungan dan kedekatan dengan pimpinan. Hal ini dapat dilihat

dari fakta empiris, menurut penilaian responden, rata-rata *(mean)* dari lokus eksternal variabel kontrol.

Hasil penelitian ini memperpanjang temuan penelitian Hakim dan Bono bahwa *locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, bagaimanapun, memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pada manajer tingkat yang lebih rendah. Selain itu, mendukung temuan Chen dan Silverthorne bahwa seorang individu dengan *locus of control* yang tinggi memiliki tingkat rendah stres kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dan kinerja yang dicapai lebih tinggi. Ini memperkuat temuan Sarita dan Agustia bahwa ada hubungan positif antara *locus of control* dan kinerja karyawan.

C. Kerangka Berpikir

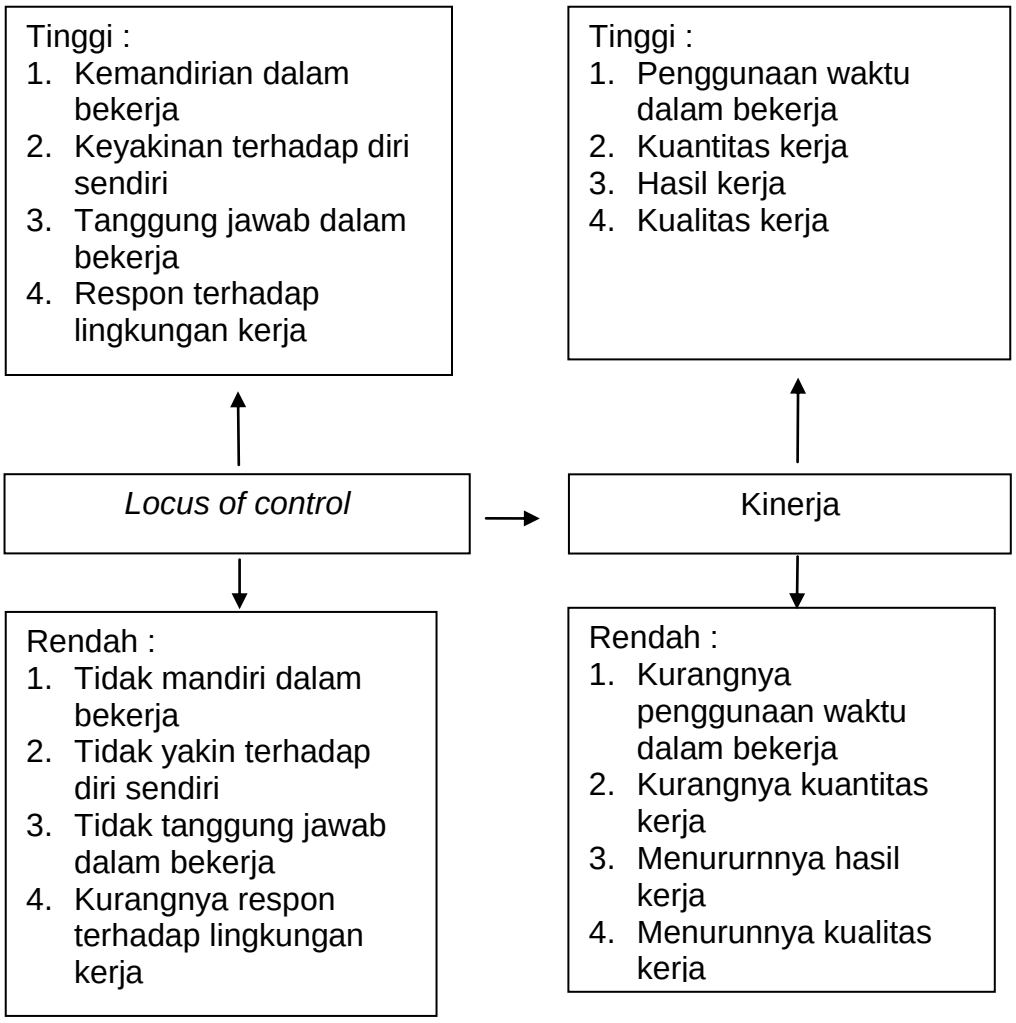
Berdasarkan teori *Locus of control* memungkinkan bahwa perilaku karyawan dalam situasi konflik akan dipengaruhi oleh karakteristik internal *locus of controlnya* dimana *locus of control* internal adalah cara pandang bahwa segala hasil yang didapat baik atau buruk adalah karena tindakan kapasitas dan faktor-faktor dalam diri mereka sendiri.

Ciri pembawaan internal *locus of control* adalah mereka yang yakin bahwa suatu kejadian selalu berada dalam rentang kendalinya dan kemungkinan akan mengambil keputusan yang lebih etis dan

independen. Oleh karena itulah maka dapat disimpulkan kinerja juga dipengaruhi oleh tipe-tipe personalitas individu-individu dengan *locus of control* internal lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapi sehingga akan meningkatkan kinerja mereka.

Individu dengan *locus of control* eksternal mengacu kepada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak mempunyai hubungan langsung dengan tindakan oleh diri sendiri, dan percaya bahwa hidupnya dipengaruhi oleh takdir, keberuntungan dan kesempatan serta lebih mempercayai kekuatan di luar dirinya. Individu tersebut akan dapat bertindak efektif dalam lingkungan kerja di mana mereka mendapat petunjuk atau arahan yang spesifik dari pimpinan dan kontrol senantiasa diterapkan terhadap dirinya.

Dari penjelasan yang telah diuraikan dapat diketahui bahwa *locus of control* berhubungan erat dengan kinerja. Melalui pendalaman pemahaman mengenai pentingnya sebuah kinerja maka guru-guru perlu *locus of control* yang ada sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai. Secara sederhana kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

D. HipotesisPenelitian

Berdasarkan kerangka teoritik dan kerangka berpikir yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

"Terdapat hubungan positif antara *Locus of control* dengan Kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Kebayoran Lama Kota Jakarta Selatan."