

**PENGARUH LOCUS OF CONTROL TERHADAP KEPUASAN KERJA
DAN KINERJA
(Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)**

**Henis Fiqih Amalini
Mochammad Al Musadieg
Tri Wulida Afrianty**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail : henisfiqihamal@yahoo.com

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the impact of locus of control on employee's job satisfaction and employees performance. The variables of this research are internal locus of control, external locus of control, job satisfaction, and performance of employees. This is an explanatory research with quantitative approach. The scope of this research is identified as all the employees of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Malang Area, with the number of sample are 79 employees. That sample is obtained by using Slovin formula. Data is collected directly from respondents using a questionnaire research instruments. Data analysis include descriptive analysis and path analysis which were processed using SPSS v 22.00. The research shows that internal locus of control significantly influence employee's job satisfaction and employees performance, external locus of control has negative and not significant influence toward employee's job satisfaction and employees performance, employee's job satisfaction has no significant influence toward employees performance. The direct effect of internal locus of control toward employees performance is greater than indirect effect through employee's job satisfaction and employee's job satisfaction was not mediated the relation between internal locus of control toward employees performance, so do the external locus of control toward employees performance.

Keywords : Internal Locus of Control, External Locus of Control, Employee's Job Satisfaction, Employees Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *locus of control* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel penelitian ini meliputi *internal locus of control*, *external locus of control*, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menjangkau seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang dengan jumlah sampel sebesar 79 karyawan. Sampel tersebut diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin. Data diperoleh langsung dari responden dengan instrumen penelitian menggunakan angket. Analisis data meliputi analisis deskriptif dan analisis jalur yang diolah menggunakan SPSS versi 22.00. Penelitian ini menunjukkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan, *external locus of control* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan tidak memediasi hubungan antara *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan, begitu juga *external locus of control* terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Internal Locus of Control, External Locus of Control, Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja Karyawan

A. PENDAHULUAN

Semakin berkembangnya perubahan zaman menyebabkan terjadinya perubahan pada sikap, perilaku, pola pikir, dan cara pandang manusia atas hal atau peristiwa yang ada di sekitarnya. Hal tersebut dapat berdampak pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat dilihat dari sikap positif individu terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Saat bekerja, tidak menutup kemungkinan karyawan mendapatkan permasalahan dan kesulitan dalam bertugas. Ketika karyawan tidak merasakan kepuasan dalam bekerja, hal tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan sehingga menyebabkan produktivitas perusahaan menurun. Luthans (2006:246) mengemukakan bahwa kepuasan lebih mempengaruhi kinerja daripada kinerja mempengaruhi kepuasan sehingga pada penelitian ini variabel kepuasan kerja dipilih sebagai variabel perantara dalam mencapai kinerja karyawan.

Kriteria kinerja yang baik menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai harapan perusahaan, namun perusahaan juga harus memperhatikan aspek-aspek yang dapat membuat karyawan bertahan dan nyaman akan kondisi serta lingkungan kerjanya. Perusahaan yang menyadari pentingnya memelihara kinerja karyawan akan selalu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Falikhatun (2003:264) mengemukakan bahwa peningkatan kinerja pegawai dalam pekerjaan pada dasarnya akan dipengaruhi oleh kondisi - kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional meliputi kepemimpinan, prestasi kerja, hubungan sosial, lingkungan kerja, serta budaya organisasi. Sedangkan kondisi yang berasal dari dalam yang disebut dengan faktor individual meliputi jenis kelamin, kesehatan, pengalaman, dan karakteristik psikologis yang terdiri dari motivasi, kepribadian, dan *locus of control*.

Setiap individu memiliki keyakinan dan persepsi atas segala sesuatu yang mempengaruhi dirinya. Keyakinan inilah yang disebut *locus of control*. Menurut Rotter (1966) dalam Ayudiaty (2010) *locus of control* merupakan “*generalized*

belief that a person can or cannot control his own destiny” yaitu keyakinan bahwa seseorang dapat atau tidak dapat mengendalikan takdirnya sendiri.

Reiss dan Mitra (1998) dalam Ayudiaty (2010) membagi *locus of control* menjadi dua kategori individual, yaitu internal dan eksternal. Individu dengan *internal locus of control* memiliki cara pandang bahwa segala hasil yang didapat baik atau buruk karena faktor-faktor dari dalam diri mereka sendiri seperti kemampuan, keterampilan, dan usaha. Individu dengan *external locus of control* memiliki cara pandang dimana segala hasil yang didapat baik atau buruk berada diluar kontrol diri mereka yang disebabkan oleh faktor luar seperti keberuntungan, kesempatan, dan takdir.

Sebagian masyarakat berpendapat bahwa usaha dan kemampuan merupakan faktor yang mempengaruhi seseorang untuk meraih kesuksesannya, namun sebagian masyarakat lain juga memiliki *mindset* (pemikiran) bahwa faktor dari luar kontrol dirinya dapat membawa mereka menuju kesuksesan diantaranya meliputi faktor keberuntungan, kesempatan, nasib, dan takdir. Tidak asing juga kita mendengar kalimat di masyarakat bahwa “Orang pintar kalah dengan orang yang bernasib baik”. Peneliti mengambil fokus tidak hanya pada *internal locus of control* saja, tetapi variabel *external locus of control* juga dikaitkan untuk mengendalikan peristiwa yang terjadi dalam hidup seseorang dan peneliti ingin mengetahui seberapa kuat pengaruh *external locus of control* terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan berdasarkan pernyataan (*statement*) yang telah “memasyarakat” tersebut.

Penelitian dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. PDAM merupakan perusahaan yang bergerak dalam pelayanan penyediaan air minum. PDAM Kota Malang saat ini sedang menjalankan salah satu bentuk produk pelayanannya yaitu Zona Air Minum Prima (ZAMP). ZAMP adalah zona atau wilayah khusus yang dirancang sebagai wilayah air siap minum. Tidak dapat dipungkiri adanya permasalahan dan peristiwa yang terjadi di dalam suatu kelompok kerja selama proses pencapaian tujuan kerja. Apabila ZAMP dapat terlaksana dan berjalan dengan baik dalam implementasinya, maka karyawan akan merasa puas karena telah berhasil mencapai misi perusahaan sehingga hal tersebut dapat dijadikan motivasi untuk bekerja lebih baik dalam misi perusahaan selanjutnya.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian tentang peranan *locus of control* karyawan dalam mencapai tujuan

perusahaan, apakah karyawan cenderung pada *internal locus of control* atau *external locus of control* dalam menghadapi permasalahan dan peristiwa yang terjadi selama proses bekerja dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga peneliti ingin mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh *locus of control* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan mengangkat judul penelitian “Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang).”

B. KAJIAN PUSTAKA

1. *Locus of Control*

Konsep *locus of control* pertama kali dikemukakan oleh Rotter berdasarkan pendekatan *social learning theory* (Wolman, 1977:443 dalam Ayudiati, 2010). Menurut Pervin dalam Ayudiati (2010) konsep *locus of control* adalah bagian dari *social learning theory* yang menyangkut kepribadian dan mewakili harapan umum mengenai masalah faktor-faktor yang menentukan keberhasilan, pujian, dan hukuman terhadap kehidupan seseorang. *Locus of control* adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia merasa dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya (Rotter, 1966 dalam Ayudiati, 2010). Brownell (1981) menulis tentang pendapat Rotter dalam *paper*nya yang mendefinisikan *locus of control* sebagai tingkatan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka.

a. *Internal Locus of Control*

Internal locus of control adalah cara pandang bahwa segala hasil yang didapat baik atau buruk adalah karena tindakan kapasitas dan faktor - faktor dalam diri mereka sendiri. *Internal locus of control* yang dikemukakan Lee (1990) dalam Ayudiati (2010) adalah keyakinan seseorang bahwa di dalam dirinya tersimpan potensi besar untuk menentukan nasib sendiri, tidak peduli apakah lingkungannya akan mendukung atau tidak mendukung. Individu seperti ini memiliki etos kerja yang tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya. Adanya perasaan khawatir dalam diri individu relatif kecil dibanding dengan semangat serta keberaniannya untuk menentang dirinya

sendiri sehingga orang-orang seperti ini tidak pernah ingin melarikan diri dari tiap – tiap masalah dalam bekerja.

b. *External Locus of Control*

External locus of control yaitu cara pandang dimana segala hasil yang didapat baik atau buruk berada di luar kontrol diri mereka yang disebabkan oleh faktor luar seperti keberuntungan, kesempatan, dan takdir. Individu yang termasuk dalam kategori ini meletakkan tanggung jawab di luar kendalinya. *external locus of control* yang dikemukakan Lee (1990) adalah individu yang *external locus of control*nya cukup tinggi akan mudah pasrah dan menyerah jika sewaktu-waktu terjadi persoalan yang sulit. Individu semacam ini akan menganggap permasalahan yang datang menjadi sebuah ancaman bagi dirinya. Apabila seseorang mengalami kegagalan atau tidak dapat menyelesaikan suatu permasalahan, maka individu tersebut akan menganggap suatu kegagalan sebagai nasib dan membuatnya ingin lari dari persoalan.

Menurut Crider (1983) perbedaan karakteristik antara *internal* dan *external locus of control* adalah sebagai berikut:

1) *Internal Locus of Control*

- a) Suka bekerja keras
- b) Memiliki inisiatif yang tinggi
- c) Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah
- d) Selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin
- e) Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.

2) *External Locus of Control*

- a) Kurang memiliki inisiatif
- b) Mudah menyerah, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol
- c) Kurang mencari informasi
- d) Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan
- e) Mudah dipengaruhi dan bergantung pada petunjuk orang lain.

Luthans (2006:210) dalam buku *Perilaku Organisasi* mengemukakan bahwa karyawan yang merasakan kontrol internal merasa bahwa secara personal mereka dapat mempengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian, atau usaha mereka sendiri. Karyawan yang menilai kontrol eksternal merasa bahwa kekuatan eksternal seperti keberuntungan dan kesulitan tugas mengontrol hasil mereka.

2. Kepuasan Kerja

Fathoni (2006:174) berpendapat bahwa kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa dari pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja merupakan gambaran perasaan seseorang terhadap sikapnya dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat terjadi di dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Luthans (2006:243) berpendapat bahwa terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) *The Work itself* (Pekerjaan Itu Sendiri)
Yaitu dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan berkembang, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- 2) *Pay* (Gaji)
Yaitu sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan wajar dalam perusahaan.
- 3) *Promotional Opportunities* (Kesempatan Promosi)
Yaitu kesempatan untuk maju atau kesempatan untuk mendapatkan posisi, status, dan keahlian yang lebih baik dalam perusahaan.
- 4) *Supervision* (Pengawasan)
Yaitu kemampuan pengawas untuk memberikan pengarahan secara teknis dan dukungan perilaku.
- 5) *Co-Worker*
Yaitu tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan merupakan tenaga kerja yang handal, serta dapat memberikan dukungan secara sosial.

3. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan standar pekerjaannya pada periode tertentu. Bangun (2012:231) dalam bukunya menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal

itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan.

Bangun (2012:231-232) menerangkan bahwa penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik. Demikian juga, hasil pekerjaan yang kualitasnya melebihi dari standar pekerjaan dapat dinilai dengan kinerja baik. Dharma (2005:46) menyatakan bahwa indikator utama dalam pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja, merupakan kualitas dari hasil kerja para karyawan yang disesuaikan dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Kualitas kerja juga ditunjukkan dengan minimalnya tingkat kesalahan dari hasil kerja.
- 2) Kuantitas Kerja, merupakan jumlah atau hasil kerja dari seorang karyawan apabila dikaitkan dengan ketentuan perusahaan
- 3) Ketepatan Waktu, merupakan waktu yang digunakan karyawan dalam proses penyelesaian kinerja.

Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi diharapkan dapat digunakan untuk mengetahui kinerja dalam periode tertentu. Melalui adanya suatu pengukuran kinerja, maka kegiatan dan program kerja dapat diukur dan dievaluasi.

4. Hipotesis

- H₁ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari *internal locus of control* (X₁) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y₁).
- H₂ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari *external locus of control* (X₂) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y₁).
- H₃ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari *internal locus of control* (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂).
- H₄ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari *external locus of control* (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y₂).
- H₅ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja karyawan (Y₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂).
- H₆ Diduga kepuasan kerja karyawan (Y₁) memediasi pengaruh *internal locus of control* (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂).
- H₇ Diduga kepuasan kerja karyawan (Y₁) memediasi pengaruh *external locus of control* (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y₂).

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) dengan pendekatan kuantitatif. Kategori penelitian ini termasuk dalam penelitian survey dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang utama.

2. Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang berlokasi di Jl. Terusan Danau Sentani No. 100 Sawojajar, Malang, Jawa Timur 65142. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang berjumlah 380 orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *stratified random sampling*. Teknik tersebut dipilih karena karyawan PDAM bekerja dengan *jobdesk* yang heterogen sesuai dengan divisinya sehingga peneliti ingin memperoleh responden secara acak pada setiap divisi dengan jumlah sampel sebesar 79 responden yang ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin.

3. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti memperoleh data primer secara langsung melalui penyebaran angket kepada responden namun, hanya 69 responden saja yang dapat diteliti sehingga tidak sesuai dengan jumlah sampel yang sebenarnya. Data sekunder diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti melalui media perantara seperti data dari dokumen serta arsip yang dimiliki oleh perusahaan.

4. Teknik Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul berdasarkan karakteristik-karakteristik tertentu. Berdasarkan analisis deskriptif kemudian diperoleh frekuensi dan persentase jawaban responden yang disajikan dalam bentuk tabel.

b. Analisis Inferensial

1). Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Ridwan dan Kuncoro (2008:116) mengemukakan bahwa Koefisien jalur yang distandarkan (*standardized path coefficient*) ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi).

2). Uji t

Uji t dimaksudkan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian hipotesis ini bertujuan

untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif *Internal Locus of Control* (X_1), *External Locus of Control* (X_2), *Kepuasan Kerja Karyawan* (Y_1), dan *Kinerja Karyawan* (Y_2)

Hasil distribusi frekuensi masing-masing variabel disajikan dalam Tabel 1, Tabel 2, Tabel 3, dan Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Variabel *Internal Locus of Control* (X_1)

No.	Item Variabel	Mean
1.	Memiliki inisiatif yang tinggi dalam melakukan pekerjaan	4,11
2.	Memiliki motivasi yang besar dalam melakukan pekerjaan	4,20
3.	Puas atas prestasi yang diraih	3,62
4.	Menyukai tantangan untuk maju	4,16
5.	Prestasi mengarah pada <i>reward</i> yang berarti	3,81
6.	Mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil	4,48
7.	Hasil kerja mempengaruhi karir	3,98
Grand Mean Variabel <i>Internal Locus of Control</i> (X_1)		4,04

Sumber: Data primer diolah, 2016

Kesimpulan dari Tabel 1 adalah variabel *internal locus of control* memperoleh *grand mean* sebesar 4,04 sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PDAM Kota Malang memiliki *internal locus of control* yang baik.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel *External Locus of Control* (X_2)

No.	Item Variabel	Mean
1.	Keberhasilan dipengaruhi oleh faktor keberuntungan	3,49
2.	Hal yang tidak menyenangkan dipengaruhi oleh nasib buruk	2,71
3.	Mengambil keputusan berdasarkan <i>feeling</i> (perasaan)	3,17
4.	Bergantung pada petunjuk orang lain	2,43
Grand Mean Variabel <i>External Locus of Control</i> (X_2)		2,95

Sumber: Data primer diolah, 2016

Kesimpulan dari Tabel 2 adalah variabel *external locus of control* memperoleh *grand mean* sebesar 2,95 sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PDAM Kota Malang memiliki *external locus of control* yang cukup.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel *Kepuasan Kerja Karyawan* (Y_1)

No.	Item Variabel	Mean
1.	Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian yang dimiliki	3,86
2.	Pekerjaan sangat menantang	3,71
3.	Gaji yang diterima telah memenuhi kebutuhan hidup	3,74
4.	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	3,68
5.	Promosi di perusahaan telah dilakukan secara adil	3,09
6.	Promosi diberikan ketika karyawan melakukan peningkatan dalam kinerja	3,35
7.	Atasan memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja	3,75
8.	Kesediaan atasan dapat menerima masukan dari karyawan	3,83
9.	Dalam melakukan pekerjaan selalu diawasi oleh atasan	3,59
10.	Rekan kerja membantu ketika mendapat kesulitan dalam bekerja	4,14
11.	Memiliki rekan kerja yang bertanggung jawab	4,06
12.	Adanya persaingan yang sehat antar rekan kerja	3,45
Grand Mean Variabel <i>Kepuasan Kerja Karyawan</i> (Y_1)		3,69

Sumber: Data primer diolah, 2016

Kesimpulan dari Tabel 3 adalah variabel kepuasan kerja karyawan memperoleh *grand mean* sebesar 3,69 sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan PDAM Kota Malang baik.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y₂)

No.	Item Variabel	Mean
1.	Mutu pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan	4,13
2.	Kinerja sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan perusahaan	3,91
3.	Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.	3,91
4.	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan	4,13
5.	Meningkatnya hasil kerja dari periode sebelumnya	4,04
6.	Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	4,12
7.	Waktu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat apabila dibandingkan dengan rekan kerja lain	3,65
8.	Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan meningkat dari periode sebelumnya	3,74
<i>Grand Mean Variabel Kinerja Karyawan (Y₂)</i>		3,95

Sumber: Data primer diolah, 2016

Kesimpulan dari Tabel 4 adalah variabel kinerja karyawan memperoleh *grand mean* sebesar 3,95 sehingga dapat diartikan bahwa kinerja yang dimiliki oleh karyawan PDAM Kota Malang baik.

2. Analisis Inferensial (Analisis Jalur dan Uji t)

Hasil analisis jalur *internal locus of control* (X₁) dan *external locus of control* (X₂) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y₁) disajikan dalam tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Jalur Internal Locus of Control (X₁) dan External Locus of Control (X₂) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

Variabel	Beta	t hitung	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
<i>Internal Locus of Control</i> (X ₁)	0,437	3,963	0,000	Signifikan
<i>External Locus of Control</i> (X ₂)	-0,119	-1,082	0,283	Tidak Signifikan
t tabel : 1,998 R Square : 0,226 Y ₁ : Kepuasan Kerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis jalur *internal locus of control* (X₁) dan *external locus of control* (X₂) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y₁), diperoleh persamaan jalur 1 yaitu:

$$Y_1 = 0,437Y_1X_1 - 0,119Y_1X_2 + e_1$$

$$\text{Besar nilai } e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,226} = 0,879$$

a. Pengaruh *Internal Locus of Control* (X₁) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

Data pada tabel 5 menunjukkan koefisien jalur pada hubungan *internal locus of control*

terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,437. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi *internal locus of control* karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Uji t menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar $3,963 > t_{tabel}$ sebesar 1,998 dan nilai sig. sebesar 0,000 (sig < 0,05) maka keputusannya H₁ didukung. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Pengaruh *External Locus of Control* (X₂) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁)

Data pada tabel 5 menunjukkan koefisien jalur pada hubungan *external locus of control* terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar -0,119. Nilai koefisien jalur negatif mengindikasikan bahwa *external locus of control* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, semakin rendah *external locus of control* maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Uji t menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar $-1,082 < t_{tabel}$ sebesar 1,998 dan nilai sig. sebesar 0,283 (sig > 0,05) maka keputusannya H₂ tidak didukung. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa *external locus of control* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya, Hasil analisis jalur *internal locus of control* (X₁), *external locus of control* (X₂), dan kepuasan kerja karyawan (Y₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂) disajikan dalam tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis Jalur Internal Locus of Control (X₁), External Locus of Control (X₂) dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

Variabel	Beta	t hitung	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
<i>Internal Locus of Control</i> (X ₁)	0,561	5,359	0,000	Signifikan
<i>External Locus of Control</i> (X ₂)	-0,113	-1,187	0,239	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja Karyawan (Y ₁)	0,137	1,305	0,197	Tidak Signifikan
t tabel : 1,998 R Square : 0,447 Y ₂ : Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis jalur *internal locus of control* (X₁), *external locus of control* (X₂), dan kepuasan kerja karyawan (Y₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂) diperoleh persamaan jalur 2 yaitu:

$$Y_2 = 0,561Y_2X_1 - 0,113Y_2X_2 + 0,137Y_2Y_1 + e_2$$

$$\text{Besar nilai } e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,447} = 0,743$$

c. Pengaruh *Internal Locus of Control* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Data pada tabel 6 menunjukkan koefisien jalur pada hubungan *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,561. Uji t menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar $5,359 > t_{tabel}$ sebesar 1,998 dan nilai sig. sebesar 0,000 (sig < 0,05) maka keputusannya H_3 didukung. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh *External Locus of Control* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Data pada tabel 6 menunjukkan koefisien jalur pada hubungan *external locus of control* terhadap kinerja karyawan sebesar -0,113. Nilai koefisien jalur negatif mengindikasikan bahwa semakin rendah *external locus of control* maka semakin tinggi kinerja karyawan. Uji t menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar $-1,187 < t_{tabel}$ sebesar 1,998 dan nilai sig. sebesar 0,239 (sig > 0,05) maka keputusannya H_4 tidak didukung. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa *external locus of control* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Data pada tabel 6 menunjukkan koefisien jalur pada hubungan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,137. Uji t menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar $1,305 < t_{tabel}$ sebesar 1,998 dan nilai sig. sebesar 0,197 (sig > 0,05) maka keputusannya H_5 tidak didukung. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

f. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total dari Analisis Jalur

Pengaruh langsung, tidak langsung, dan total dari analisis jalur disajikan dalam tabel 7 sebagai berikut:

Pengaruh Variabel	Hasil pengaruh		Total
	Langsung	Tidak langsung melalui variabel Y_1	
X_1 terhadap Y_1	0,437	-	-
X_2 terhadap Y_1	-0,119	-	-
X_1 terhadap Y_2	0,561	$0,437 \times 0,137 = 0,060$	0,621
X_2 terhadap Y_2	-0,113	$-0,119 \times 0,137 = -0,016$	-0,129
Y_1 terhadap Y_2	0,137	-	-

Sumber: Data primer diolah, 2016

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan cara mengkalikan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Pada tabel 7 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan memperoleh hasil sebesar 0,060 dan pengaruh tidak langsung *external locus of control* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan memperoleh hasil sebesar -0,016.

3. Pembahasan Hasil Penelitian

a. Gambaran *Internal Locus of Control*, *External Locus of Control*, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan pada PDAM Kota Malang

Distribusi frekuensi pada variabel *internal locus of control* (X_1) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 4,04 sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PDAM Kota Malang memiliki *internal locus of control* yang tinggi dalam dirinya. Berdasarkan data primer yang diperoleh, dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan PDAM Kota Malang menonjolkan kemampuan dan usaha yang dimiliki untuk meraih apa yang diinginkan dan keberhasilannya dalam bekerja. Oleh karena itu, tertanamnya *internal locus of control* dalam diri karyawan PDAM Kota Malang merupakan unsur yang penting sehingga karyawan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang dihadapi dengan baik dan bijaksana.

Variabel *external locus of control* (X_2) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 2,95 sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PDAM Kota Malang memiliki *external locus of control* yang cukup rendah dalam dirinya. Berdasarkan data primer yang diperoleh, dapat diindikasikan bahwa karyawan PDAM Kota Malang tidak berserah diri, tidak menggantungkan harapan dan tujuannya pada keberuntungan atau nasib, dan kesulitan dalam bertugas bukan menjadi halangan untuk meraih apa yang diinginkan dan keberhasilannya dalam bekerja.

Distribusi frekuensi pada variabel kepuasan kerja karyawan (Y_1) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 3,69 sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PDAM Kota Malang puas atas pekerjaannya. Berdasarkan data primer diperoleh 1 (satu) item yang memiliki rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,14. Item tersebut mendukung pengamatan peneliti yang menunjukkan bahwa

karyawan PDAM Kota Malang saling membantu apabila terdapat rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan PDAM Kota Malang merasa puas dalam bekerja.

Distribusi frekuensi pada variabel kinerja karyawan (Y_2) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 3,95 sehingga dapat diartikan bahwa kinerja karyawan PDAM Kota Malang secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu telah berjalan dengan baik. Data primer menunjukkan item dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,13 yang menyatakan bahwa karyawan PDAM Kota Malang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan PDAM Kota Malang baik.

b. Pengaruh *Internal Locus of Control* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,437. Uji hipotesis t dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,963 > 1,998$) dan nilai sig $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$) menunjukkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut memperkuat hasil suatu studi yang dikemukakan oleh Luthans (2006:210) yang menemukan bahwa karyawan yang terkontrol secara internal lebih puas dengan pekerjaan mereka. Disamping itu, hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Haryanti (2011) dan Ruscahyono (2014) bahwa *internal locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Pengaruh *External Locus of Control* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,119. Nilai koefisien jalur negatif mengindikasikan bahwa semakin rendah *external locus of control* maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Uji hipotesis t dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($-1,082 < 1,998$) dan nilai sig $> 0,05$ ($0,283 > 0,05$) menunjukkan bahwa *external locus of control* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung teori dari Demirkan (2006:36) dalam penelitian Kutanis (2011) yang mengemukakan bahwa *external locus of control* mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja. Secara empiris, hasil penelitian ini mendukung

hasil penelitian yang dilakukan oleh Menezes (2008) yang membuktikan bahwa internal auditor yang memiliki *locus of control* internal akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan internal auditor yang memiliki *locus of control* eksternal dan *locus of control* eksternal tidak berdampak pada kepuasan kerja internal auditor.

d. Pengaruh *Internal Locus of Control* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,561. Uji hipotesis t dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,359 > 1,998$) dan nilai sig $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$) menunjukkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara empiris, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Patten (2005) bahwa karyawan yang memiliki *internal locus of control* akan menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaan, sehingga dengan kinerja tersebut karyawan dapat memperoleh penghargaan (*reward*).

e. Pengaruh *External Locus of Control* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,113. Nilai koefisien jalur negatif mengindikasikan bahwa semakin rendah *external locus of control* maka semakin tinggi kinerja karyawan. Uji hipotesis t dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($-1,187 < 1,998$) dan nilai sig $> 0,05$ ($0,239 > 0,05$) menunjukkan bahwa *external locus of control* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung teori Lee (1990) dalam Ayudiati (2010) yang mengemukakan bahwa individu dengan *external locus of control* yang tinggi lebih mudah menyerah dan bergantung pada orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya dan hal tersebut dapat menurunkan kinerja karyawan. Secara empiris, penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Menezes (2008) yang menunjukkan bahwa internal auditor yang memiliki *locus of control* internal menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dari internal auditor yang memiliki *locus of control* eksternal.

f. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,137. Uji hipotesis t dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,305 < 1,998$) dan nilai sig $> 0,05$ ($0,197 > 0,05$) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif tidak signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori Luthans (2006:243-246) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Dalam bukunya, Luthans mengemukakan jika kepuasan lebih mempengaruhi kinerja daripada kinerja mempengaruhi kepuasan. Namun secara empiris, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Akbar (2013) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian pada PDAM Kota Malang melalui angket penelitian, terlihat bahwa indikator kepuasan atas promosi menghasilkan rata-rata (*mean*) paling rendah daripada indikator yang lain sehingga dari hasil tersebut peneliti mengindikasikan bahwa karyawan relatif kurang puas atas kebijakan promosi pada PDAM Kota Malang. Ketidakpuasan atas kebijakan promosi tersebut diindikasikan dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan yang mungkin akan berdampak pada kinerja karyawan.

g. Pengaruh Tidak Langsung *Internal Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh tidak langsung *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan memperoleh hasil sebesar 0,060. Nilai pengaruh tidak langsung menunjukkan $0,060 < 0,561$ atau lebih kecil dari pengaruh langsung. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan tidak memediasi hubungan antara variabel *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai kinerja karyawan akan lebih efektif melalui jalur langsung tanpa melalui variabel kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Ruscahyono (2014) yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja bukan merupakan variabel intervening untuk pengaruh *locus of control* terhadap kinerja guru

h. Pengaruh Tidak Langsung *External Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh tidak langsung *external locus of control* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan memperoleh hasil sebesar -0,016. Nilai pengaruh tidak langsung menunjukkan $-0,016 < -0,113$ atau lebih kecil dari pengaruh langsung sehingga H7 yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan

memediasi hubungan *external locus of control* terhadap kinerja karyawan tidak didukung. *External locus of control* merupakan suatu hal diluar kendali diri seseorang dan pada penelitian ini *external locus of control* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa *external locus of control* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa *external locus of control* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Kepuasan kerja karyawan tidak memediasi hubungan antara *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar $0,060 < 0,561$ atau lebih kecil dari pengaruh langsung.
- Kepuasan kerja karyawan tidak memediasi hubungan antara *external locus of control* terhadap kinerja karyawan karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar $-0,016 < -0,113$ atau lebih kecil dari pengaruh langsung.

2. Saran

- Sikap *internal locus of control* karyawan menghasilkan kategori baik, maka sebaiknya karyawan PDAM Kota Malang mampu mempertahankan sikap *internal locus of control* sehingga tidak akan menurunkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- Sikap *external locus of control* terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan menghasilkan kategori yang cukup rendah. Sebaiknya karyawan lebih mengesampingkan sikap *external locus of control*nya karena dapat diketahui dari hasil penelitian bahwa *external locus of control* memberikan pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat diartikan karyawan yang memiliki

external locus of control rendah dapat meningkatkan rasa kepuasan terhadap pekerjaannya dan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal, begitu pula sebaliknya.

- c. Sebaiknya PDAM Kota Malang mampu meninjau dan meneliti aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan belum secara maksimal meningkatkan kinerja karyawan. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator kepuasan terhadap promosi memperoleh rata-rata terendah dibandingkan dengan indikator lain (3,09 dan 3,35) sehingga, PDAM Kota Malang dapat lebih memperhatikan dan mengkaji ulang kebijakan promosi untuk karyawan agar karyawan memperoleh kepuasan kerja secara maksimal dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan kedepannya.
- d. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya mampu mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya dengan konsep ataupun tema yang sejenis.

3. Keterbatasan Penelitian

- a. Berdasarkan perhitungan sampel dengan menggunakan rumus Slovin, jumlah sampel penelitian yang seharusnya digunakan sebanyak 79 responden. Namun, pihak PDAM Kota Malang hanya menghendaki penyebaran angket kepada 74 responden saja sehingga jumlah sampel yang digunakan tidak sesuai dengan perhitungan sampel yang sesungguhnya. Banyaknya karyawan yang sibuk dan bekerja di lapangan juga menjadi hambatan bagi peneliti dalam mendistribusikan angket sehingga angket tidak terkumpul kembali secara maksimal sebanyak 74, hanya 69 saja.
- b. Dalam mengukur kinerja, responden menilai kinerjanya secara *self evaluation* atau penilaian terhadap diri sendiri sehingga cenderung menimbulkan hasil yang bias. Selain itu, dalam pengisian angket terkait dengan indikator kinerja, responden melakukan *social desirability* atau keinginan untuk menegaskan yang baik dan menyembunyikan yang buruk. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk tidak menggunakan *self evaluation* dalam pengisian angket yang berkaitan dengan

indikator kinerja. Peneliti dapat memberikan angket kepada atasan untuk mengukur kinerja bawahannya atau mengubah prosedur pengisian angket dengan memberikan penilaian kepada antar rekan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayudiati, Soraya Eka. 2010. *Analisis Pengaruh Locus of Control Terhadap Kinerja Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada KaryawanTetap Bank Jateng Semarang)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga.
- Brownell, Peter. 1981. *Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness*. *The Accounting Review*, October, 844-860.
- Crider, Andrew B. 1983. *Psychology*. Scott: Foresman & Company.
- Dharma, Agus. 2005. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Falikhathun. 2003. Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control* Dan Penerapan System Informasi Terhadap Aparat Unit-Unit Pelayanan Publik. *Emprika*. Vol.16. No.2 263-281.
- Kuncoro, E. Achmad dan Ridwan. 2008. *Analisis jalur (Path Analisis) Edisi Kedua*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Kutanis, Rana Ozen. Mesci, Muammer. Ovdur Zeynep. 2011. *The Effects of Locus of Control on Learning Performance: A Case of an Academic Organization*. Vol 1. No. 2
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi
- Patten, M. Dennis. 2005. "An Analysis of The Impact of Locus of Control on Internal Auditor Job Performance and Satisfaction", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 9, pp. 1016-1029.