

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Pegawai Tata Usaha

Pegawai dalam organisasi formal mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian harus usahakan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja yang baik dari bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya.¹

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Sadarmayanti, kinerja sebagai hasil kerja/kemampuan kerja yang diperhatikan seseorang, sekelompok orang atas suatu pekerjaan, pada waktu tertentu. Kinerja dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan secara spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuandan sasaran organisasi.²

Menurut Suprihanto menyatakan kinerja dengan istilah prestasi kerja, yaitu hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria yang telah ditentukan lebih dahulu dan telah disepakati bersama.³ Sedangkan

¹Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Pc Rineka Cipta, 2002), hlm. 81

²Sedarmayanti, *Tata Kerja Dan produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2009), hlm. 181

³Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*, (Jakarta: PT Bumi Askara, 2014), hlm. 62

menurut Whitmore kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperhatikan seseorang melalui keterampilan yang nyata.⁴

Pegawai didefinisikan seseorang yang bekerja di instansi pemerintah atau lembaga lainnya. Pegawai memiliki hak dan kewajiban, hak dari pegawai adalah mendapatkan kompensasi, mendapatkan perlindungan baik secara fisik maupun secara hukum dari instansi yang bersangkutan. Memiliki jaminan kesehatan dan keselamatan dalam bekerja. Sedangkan untuk kewajiban pegawai yaitu menjalankan tugas pokok dan tugas fungsi dari lembaga, mentaati peraturan, serta memiliki jiwa pegawai yang berkualitas.⁵

Menurut Rivai, tujuan kinerja pegawai sebagai berikut:

- a. Untuk memperbaiki hasil kerja pegawai, secara kualitas maupun kuantitas.
- b. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks dengan serangkaian aktivitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
- c. Memperbaiki hubungan antar pegawai dalam aktivitas kerja organisasi.

Menurut Siagian menyebutkan bahwa prestasi kerja merupakan penilaian penilaian dari suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat beberapa faktor, yaitu:

⁴*Ibid*, hlm. 60

⁵Susani Kuncorowati, *Persepsi Siswa Tentang Kinerja Pegawai Tata Usaha Di SMK Ma'arif Tagerejo Kabupaten Malang*, (Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta, 2013), hlm. 16

- a. Dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b. Penilaian dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam kearsipan kepegawaian.
- e. Hasil penilaian setiap orang menjadi yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan dalam motivasi pegawai.

Dari beberapa pengertian kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja pegawai merupakan hasil/prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang pegawai mempunyai tujuan yang tegas, jelas, objektif, realistik dan positif dalam melakukan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.⁶

2. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan kepentingan organisasi itu sendiri. Menurut Hasibuan kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

- a. Kesetiaan, kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

⁶*Ibid*, hlm. 20

- b. Prestasi Kerja, hasil prestasi kerja pegawai baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
 - c. Kedisiplinan, sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.
 - d. Kreativitas, merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mngeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
 - e. Kerjasama, dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
 - f. Kecakapan, dapat diukur dari tingkat pegawai yang disesuaikan sengan pekerjaan yang menajadi tugasnya.
 - g. Tanggung Jawab, yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.⁷
3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan, karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaan. Menurut Mathis dan Jakcson menyatakan bahwa

⁷Malayu Hasibuan S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2013), hlm 33

penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan. Sikula berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai.⁸

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian pekerjaan yang telah dilakukan pegawai sebelumnya guna mengetahui sesuai prosedur atau tidak.

Garnadin Russel, mengajukan 6 kriteria yang di gunakan untuk mengukur kinerja:

a. Quality

Merupakan tingkat proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan

b. Quantity

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya, jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan.

c. Timelines

Merupakan tingkat sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

⁸Fahmi Irhan, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm 3

d. Cost Efektif

Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya manusia.

e. Need for supervisor

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal import

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara nama baik dan kerjasamaa diantara rekan kerja dan bawahan.⁹

Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak semua kriteria pengukuran kinerja dapat dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan dimana hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dimulai.

4. Pengertian Tata Usaha

Tata usaha mempunyai arti segenap proses kegiatan pengelolaan surat menyurat, mulai dari menerima (menghimpun), mencatat, mengolah, menyimpan, merencanakan, menggangdakan, dan mengirim semua keterangan yang diperlukan oleh pimpinan organisasi untuk menopang proses

⁹Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014), hlm. 50

pengambilan keputusan oleh pimpinan organisasi di dalam pengambilan keputusan.¹⁰

Tata usaha sebagai segenap rangkaian aktivitas menghimpun, mencatat, mengolah, mengganda, mengirim dan menyimpan keterangan-keterangan atau informasi ialah pengetahuan tentang sesuatu hal dari setiap orang yang diperlukan dalam setiap organisasi.¹¹ Sedangkan menurut Rivai, tata usaha atau tata laksana merupakan bagian keseluruhan proses administrasi suatu organisasi baik instansi pemerintah maupun perusahaan swasta dengan bahan perorangan-perorangan dalam masyarakat.¹²

Tata usaha sebagai aktifitas administrasi adalah suatu kegiatan untuk mengesahkan pencacatan dan penyusunan keterangan-keterangan dengan secara efektif dan efisien dengan menggunakan sarana dan prasarana yang ada. Beberapa kegiatan dari tata usaha sekolah yang terpenting adalah:

- a. Surat dinas sekolah dan buku agenda
- b. Buku ekspedisi
- c. Buku catatan rapat sekolah (notulen)
- d. Buku pengumuman
- e. Kegiatan ta usaha yang didindingkan.¹³

¹⁰Suharsimi Arikunto, *Organisasi Dan Administrasi Pendidikan Teknologi Dan Kejujuran*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1993), hlm 97

¹¹The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2007), hlm 16

¹²Veithzal Rivai dan Basri, *Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 151

¹³Suryono Subroto, *Dimensi-Dimensi Pendidikan Di Sekolah*, (Jakarta: Bumi Askara, 1994), hlm 65

Jadi dari beberapa pengertian diatas, bahwa swasta dalam tata usaha adalah sebagai kegiatan administrasi serta informasi dalam mencapai tujuan suatu organisasi baik pemerintah maupun perusahaan swasta dalam lingkungan masyarakat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai tata usaha adalah suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sebagai administrasi sekolah serta informasi dalam mencapai tujuan suatu organisasi baik sekolah negeri maupun sekolah swasta dalam lingkungan masyarakat lainnya. Dengan demikian, penilaian hasil kerja pegawai memberikan faedah bagi suatu organisasi karena dengan begitu dapat diwujudkan semboyan orang yang tepat pada jabatan yang tepat serta berguna untuk membangun dan memantau rencana masa depan dan menghargai apresiasi kinerja pegawai tata usaha di unit organisasi.

5. Peran Tata Usaha

Setiap pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi tertentu mempunyai tata usaha. Kantor tata usaha tidka lagi dipandang sebagai pekerjaan tambahan saja dalam suatu organisasi melainkan telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam setiap kegiatan organisasi yang ingin mencapai suatu tujuan. Secara garis besar tata usaha mempunyai 3 peranan pokok, antara lain:¹⁴

¹⁴*Ibid*, hlm. 20

- a. Melayani pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi.
- b. Menyediakan keterangan-keterangan (informasi) bagi pucuk pimpinan organisasi itu membuat keputusan dan melakukan tindakan yang tepat.
- c. Membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.

Dengan adanya 3 peranan tata usaha tersebut maka pemimpin dapat mengambil keputusan yang tepat serta memperlancar kegiatan suatu organisasi dalam keseluruhan karena fungsinya sebagai pengingat dan sumber dokumen.

Dari ketiga uraian diatas bahwa suatu organisasi maupun lembaga lainnya tentu mempunyai tata usaha serta membuat keterangan (informasi) bagi pemimpin dalam mengambil keputusan dan memperlancar perkembangan dari organisasi dalam mencapai tujuan.

Bidang-bidang yang tercakup dalam administrasi pendidikan sangat banyak dan luas, tetapi yang sangat penting dan perlu diketahui oleh kepala sekolah dan guru pada umumnya. Bidang tata usaha sekolah yaitu sebagai berikut:¹⁵

- a. Organisasi dan struktur pegawai tata usaha
- b. Anggaran belanja keuangan sekolah
- c. Masalah kepegawaian dan personalia sekolah
- d. Keuangan dan pembukuan

¹⁵Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm 24

- e. Korespodensi/surat menyurat
- f. Masalah pengangkatan, permindahan. Penempatan, laporan, pengisian buku induk, raport dan sebagainya.

Dari poin diatas bahwa tugas pegawai tata usaha sungguhlah banyak, tetapi jika pegawai mempunyai kompetensi yang handal maka tidak akan merasakan kesulitan dalam melaksanakan tugasnya.

Pegawai tata usaha juga mempunyai standar pelayanan, dalam Kepmendiknas No. 05/U/2001 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah dinyatakan bahwa Tenaga Administrasi Sekolah ialah sumber daya manusia di sekolah yang tidak terlibat langsung dala kegiatan belajar mengajar tetapi sangat mendukung keberhasilannya dalam kegiatan administrasi sekolah.¹⁶

Standar tenaga administrasi sekolah atau madrasah terdiri dari standar kualifikasi dan standar kompetensi. Kepala tenaga administrasi SMP/MTs/SMPLB berkualifikasi sebagai berikut:

- a. Berpendidikan minimal D3 atau sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 tahun.

¹⁶Priadi Surya, *Peran Penting Tenaga Administrasi Sekolah dalam Penguatan Budaya Sekolah Untuk Implementasi Pendidikan Karakter*, (Journal: Universitas Negeri Yogyakarta), hlm. 3

- b. Memiliki sertifikat tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai administrasi sekolah/madrasah sebagai berikut:

- a. Kepala administrasi sekolah/madrasah, memiliki kompetensi kepribadian, sosial, teknis dan manajerial.
- b. Pelaksanaan urusan, memiliki kompetensi kepribadian, sosial, dan teknis pelaksanaan.
- c. Petugas layanan khusus, memiliki kompetensi kepribadian, sosial, dan teknis pelaksanaan.

Dari paparan diatas bahwa standar pegawai tata usaha untuk mengetahui kinerja pegawai tata usaha apakah sesuai standar yang ditentukan oleh lembaga pendidikan tersebut apakah kurang memenuhi syarat yang ditentukan.¹⁷

6. Indikator kinerja pegawai tata usaha

Secara umum kinerja dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis, diantaranya yaitu:

- a. Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kualitas dan kuantitasnya.
- b. Prilaku kerja ketika berada ditempat kerja, seorang karyawan mempunyai dua prilaku, diantaranya:

¹⁷Daryanto, *Op Cit*, hlm. 25

- 1) Prilaku pribadi adalah prilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya cara berjalan, cara berbicara dan cara makan.
 - 2) Prilaku kerja adalah prilaku yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan, dan kedisiplinan. Prilaku kerja sangat diperlukan karena persyaratan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Prilaku kerja dicantumkan dalam standar kerja, prosedur kerja, kode etik, dan peraturan organisasi.
- c. Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai manusia, karyawan mempunyai sifat pribadi yang dibawa dari lahir dan diperoleh ketika memulai pengalamannya. Untuk melakukan suatu jenis pekerjaan diperlukan sifat pribadi yang baik.¹⁸

Adapun indikator kinerja pegawai merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran saat menilai hasil kerja, begitupun dengan kriteria yang sebelumnya. Ukuran itu yang akan menjadi tolak ukur dalam menilai hasil kerja pegawai tata usaha.

Miner mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek kinerja, yaitu:

¹⁸Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 11

- a. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berupa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan.
- c. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta kerja yang telah dijalani individu tersebut.
- d. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman kerjanya.

Dari beberapa aspek diatas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan organisasi.¹⁹

Adapun yang menjadi tolak ukur kinerja pegawai tata usaha sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja merupakan hasil prestasi kerja karyawan, baik berupa kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.
- b. Kedisiplinan merupakan kedisiplinan dalam mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.
- c. Keterampilan artinya keterampilan (ketepatan) karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya yang menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

¹⁹Edy Sutrisni, *Op Cit*, hlm. 172-173

- d. Tanggung jawab artinya karyawan juga dapat diukur dari ketesediaan karyawan dalam pertanggung jawaban pekerjaan dan hasil kerjanya.²⁰

Dari beberapa pendapat diatas, yang akan menjadi tolak ukur kinerja pegawai tata usaha dipandang dari hasil kerja, yaitu kuantitas, kualitas, tepat waktu, tanggung jawab dan kerjasama pegawai. Dengan demikian peneliti bisa mengetahui kinerja pegawai dengan baik dan tidak baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

7. Tugas Pegawai Tata Usaha

Pekerjaan sebagai pegawai tata usaha bukan merupakan pekerjaan yang mudah. Apabila seseorang tidak memiliki standar dan kompetensi dibidang ini, maka pekerjaan yang dikerjakan akan sulit mendapatkan hasil yang maksimal. Berikut adalah Tugas Pegawai Tata Usaha menurut Permendiknas no 24 tahun 2008:

- a. Administrasi surat menyurat dan kearsipan
- b. Administrasi kesiswaan dan kepegawaian
- c. Administrasi sarana dan prasarana

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut The Liang Gie faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dibebankan itu

²⁰Edy Sutrisni, *Ibid*, hlm. 175

harus diberikan maksud dan dikerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dan hal ini akan memperkecil tingkat efisiensi kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.

b. Tugas

Bawahan harus diberikan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka.

c. Produktivitas

Seorang karyawan mempunyai produktivitas yang tinggi dalam bekerja yang tentunya akan dapat menghasilkan efisiensi kerja yang baik demikian pula sebaliknya.

d. Motivasi

Manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang spesifik. Semakin termotivasi pegawai untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.²¹

Adapun menurut Wirapan terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan antara lain sebagai berikut:

- a. Faktor lingkungan internal organisasi, dalam melaksanakan tugasnya karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan

²¹The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern Ed. Kelima*, (Yogyakarta: Liberty, 1998), hlm 145

akan menurun. Faktor lingkungan internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

- b. Faktor lingkungan eksternal organisasi, adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi n gaji karyawan dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan.
- c. Faktor internal karyawan, yaitu faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan afaktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.²²

Menurut Mangkunegara bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

²²Wiarawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Penelitian*, (Jakarta: Selemba Empat, 2009), hlm. 6

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara umum terbagi menjadi tiga, yaitu kemampuan potensi (*IQ*), kemampuan reality (*Knowledge*) dan (*Skilli*).

b. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*Attitude*) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi.²³

Dari beberapa pendapat tersebut sudah mencakupi seluruh dari faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu faktor internal meliputi sistem kompensasi dan lingkungan kerja organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan strategi organisasi, faktor eksternal meliputi keadaan, dan kejadian yang terjadi di lingkungan organisasi dan faktor internal karyawan meliputi bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang.

²³Anwar Prabowo Mangkunegara, Evaluasi Kinerja, (Bandung: PT Rafika Aditama, 2005), Hlm. 13