

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Kinerja Pegawai Dalam Melaksanakan Layanan Pendidikan

a. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja dan Kinerja Pegawai

Dalam pembahasan ini akan dikemukakan pengertian kinerja dan kinerja pegawai menurut para ahli, tapi sebelumnya perlu kita ketahui bahwa tidak semua aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan manusia dapat dikategorikan sebagai bentuk pekerjaan. Menurut Toto Tasmara sesuatu yang dapat dikatakan sebagai pekerjaan adalah sebagai berikut:

- 1) Bahwa aktivitas dilakukan karena adanya suatu dorongan tanggung jawab
- 2) Bahwa apa yang dilakukan karena adanya unsur kesengajaan
- 3) Bahwa apa yang dilakukan itu dikarenakan adanya sesuatu arah tujuan yang luhur yang secara dinamis memberikan makna dari dirinya, bukan hanya sekedar kepuasan biologis statis.¹

Dari keterangan di atas jelaslah bahwa tidak semua kegiatan atau aktivitas bisa dikatakan pekerjaan, dan setiap pekerjaan yang dilakukan

¹ Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Yogyakarta: PT.Dana Bhakti Wakaf, 1995), hal.27.

manusia pasti ada hasil yang dicapainya. Hal inilah yang dikatakan dengan kinerja.

Ada beberapa pendapat yang memberikan definisi tentang kinerja antara lain:

Menurut Bastian seperti yang dikutip oleh Tangkilisan, kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi tersebut.²

Menurut Suyadi Prawirosentono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.³

Menurut Soedarmayanti menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau keluaran dari suatu proses.⁴

Menurut Martis dan Jakson, kinerja merupakan suatu rangkaian yang kritis antara strategi organisasi dengan hasilnya.⁵

² Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005), hal.329.

³ Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal.1-2.

⁴ Soedarmayanti, *Sumbar Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), hal.50.

⁵ Martis L Robert dan Jakson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Salemba Empat, 2002), hal.78.

Sedangkan kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁶

Dari definisi-definisi di atas maka penulis dapat menyimpulkan kinerja atau kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

2. Penilaian Kinerja

Menurut Suyadi Prawirosentono dalam buku “Kebijakan Kinerja Karyawan”, dijelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan yang digunakan oleh pihak manajemen untuk memberikan informasi kepada karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.⁷

Pengertian lain yang dikemukakan oleh Henry Simanora dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Penilaian Kinerja adalah proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.⁸

⁶ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosda Karya, 2000), hal.66.

⁷ Ibid. hal.216.

⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: YKPN, 1997), hal.220.

Suatu organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi-organisasi yang besar evaluasi atau penilaian kinerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajerial, profesional, teknis penjualan akan dinilai secara formal.

Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan atau penentuan peringkat personalia. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama.

Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan bagi organisasi dan dengan demikian pada kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan tersebut. Sementara penilaian kinerja mungkin menunjukkan bahwa seseorang adalah pemrogram komputer terbaik yang dimiliki organisasi, evaluasi pekerjaan digunakan untuk memastikan bahwa pemrogram tersebut menerima gaji maksimal untuk posisi programmer komputer sesuai dengan nilai posisi tersebut bagi organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja antara lain:

1. Karakteristik situasi
2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.¹⁰

Instrumen untuk mengukur penilaian kinerja pegawai tunggal (individual) yakni sebagai berikut:¹¹

- a. Grafik Skala Kecepatan adalah cara untuk mengukur berbagai jenis karakteristik yang mempengaruhi kinerja pegawai.
- b. Memilih Kecepatan yang Dipaksakan adalah dengan menyajikan beberapa pilihan nilai untuk suatu kategori kinerja seorang pegawai. Dari beberapa pilihan nilai tersebut, penilai “dipaksa” memilih satu saja yang paling mendekati nilai kemampuannya.
- c. Penilaian Dengan esay adalah menggunakan struktur penilaian yang lebih sederhana dengan memberikan penjelasan secara tertulis tentang hal yang dinilai.
- d. Daftar Pengecekan (checklist) ini memuat berbagai pernyataan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, yakni memilih salah satu

¹⁰ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: YKPN, 1997), hal.415-423.

¹¹ Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal.224-228.

membuat karyawan mengetahui posisi dan peranannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini justru akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja semakin baik lagi, karena mereka masing-masing dapat bekerja lebih baik lagi dan benar (*doing right*).¹²

Terdapat tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi.

Semakin akurat dari informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensinya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dengan penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar yaitu:¹³

- 1). Evaluasi (*evaluation*)
- 2). Pengembangan (*development*)

Kedua tujuan tersebut tidak lah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah

¹² Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal.220-221.

¹³ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: YKPN, 1997), hal.423.

dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

Dengan mengkombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangannya, penilaian kinerja haruslah menyediakan basis bagi keputusan-keputusan personalia, termasuk promosi, transfer, pemberhentian dan meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

4. Kinerja Yang Efektif

Menurut Mathis dan Jackson sistem manajemen kinerja yang efektif akan seperti :

1. Konsisten dengan misi dari strategi organisasi.
2. Menguntungkan sebagai alat pengembangan.
3. Bermanfaat sebagai alat administrasi.
4. Secara umum dipandang cukup adil oleh kinerja pegawai.¹⁴

Adapun menurut Budi W. Soetjipto (2006:29) secara umum implementasi manajemen kinerja yang efektif mampu:

- a. Mengkoordinasikan unit-unit kerja yang ada di dalam organisasi.
- b. Mengidentifikasi dan mendokumentasikan berbagai hambatan dan permasalahan kinerja.

¹⁴ <http://www.scribd.com/doc/manajemen-kinerja-efektif/>

produk.¹⁶ Sebelum lebih jauh membahas mengenai layanan pendidikan, terlebih dahulu akan dibahas mengenai pengertian jasa menurut beberapa ahli, sehingga pembahasan ini dapat dipahami secara komprehensif.

Kotler seperti yang dikutip oleh M.N. Nasution dalam buku “Manajemen Jasa Terpadu” mendefinisikan jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun, produksi jasa mungkin berkaitan dengan produk fisik atau sebaliknya.¹⁷

Valarie A. Zethaml dan Mary Jo Bitner seperti yang dikutip oleh Rambat Lupiyoadi dalam buku “Manajemen Pemasaran Jasa” mengungkapkan pada dasarnya jasa merupakan semua aktivitas ekonomi yang hasilnya bukan berbentuk produk fisik atau konstruksi, yang umumnya dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan serta memberikan nilai tambah.¹⁸

Philip Kotler seperti yang dikutip oleh Buchari Alma menyatakan bahwa jasa tidak mempunyai wujud dan tidak memberikan kepemilikan suatu apapun kepada pembelinya. Sedangkan proses produksinya bisa tergantung atau tidak tergantung sama sekali kepada fisik produk.¹⁹

¹⁶ Rambat Lupiyoadi, A. Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*, ed II, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hal.5.

¹⁷ M.N. Nasution, *Manajemen Jasa Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), hal.6.

¹⁸ Rambat Lupiyoadi, A. Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Jakarta : Salemba Empat, 2006), hal.7.

¹⁹ Buchari Alma, *Pemasaran Strategik Jasa Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2003), hal.3.

Demi kepentingan pendidikan hendaknya sekolah mendesain segala hal yang berhubungan dengan kebutuhan siswa di sekolah sesuai dengan perkembangan zaman. Sekolah harus dapat menyediakan program layanan siswa yang mudah dicapai dan lengkap.

Tugas guru dalam layanan pendidikan atau dalam proses belajar mengajar meliputi tugas pedagogis dan tugas administrasi. Tugas pedagogis adalah tugas membantu, membimbing dan memimpin.

Untuk dapat mampu melaksanakan tugas mengajar dengan baik, guru harus memiliki kemampuan profesional, yaitu terpenuhinya 9 kompetensi guru, yang meliputi:²²

1. Menguasai bahan, meliputi:
 - a) Menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum sekolah.
 - b) Menguasai bahan pengayaan/penunjang bidang studi.
2. Mengelola program belajar mengajar, meliputi:
 - a) Merumuskan tujuan instruksional.
 - b) Mengenal dan dapat menggunakan prosedur instruksional yang tepat.
 - c) Melaksanakan program belajar mengajar.
 - d) Mengenal kemampuan anak didik.

²² Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hal.4-5.

3. Mengelola kelas, meliputi:
 - a) Mengatur tata ruang kelas untuk pelajaran.
 - b) Menciptakan iklim belajar mengajar yang serasi.
4. Penggunaan media atau sumber, meliputi:
 - a) Mengenal, memilih dan menggunakan media.
 - b) Membuat alat bantu pelajaran yang sederhana.
 - c) Menggunakan perpustakaan dalam proses belajar mengajar.
 - d) Menggunakan micro teaching untuk unit program pengenalan lapangan.
5. Menguasai landasan-landasan pendidikan.
6. Mengelola interaksi-interaksi belajar mengajar.
7. Mengenal fungsi layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah.
8. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
9. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Bagaimana agar proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif dan efisien? Upaya untuk menjadikan efektif dan efisien dengan kegiatan mendidik atau mengajar hakikatnya adalah menyediakan kondisi bagi terjadinya proses belajar mengajar.

pendidikan jasmani dan kesehatan. Maka perhatian sekolah diarahkan pada terciptanya kesehatan yang lebih baik dan lingkungan fisik yang lebih membantu bagi proses belajar.

Selain mengetahui layanan bantu, kita juga perlu mengetahui layanan dalam bidang bimbingan dan penyuluhan, ada empat pelayanan program kegiatan pokok, yaitu:

- a. Pelayanan pengumpulan data adalah usaha untuk memperoleh keterangan sebanyak-banyaknya dan selengkap-lengkapny tentang identitas diri individu siswa beserta lingkungannya.
- b. Pelayanan penyuluhan merupakan pelayanan terpenting dalam program bimbingan di sekolah, ini juga merupakan kesempatan bagi siswa untuk mendapatkan bantuan pribadi secara langsung di dalam menanggulangi masalah dan kesulitan yang dihadapi pada suatu ketika, tetapi juga ditujukan untuk membantu seseorang individu dalam mengubah dirinya menuju kedewasaan pengembangan diri.
- c. Pelayanan informasi dan penempatan adalah kegiatan dalam rangka program bimbingan dilakukan dengan cara memberikan keterangan-keterangan yang diperlukan oleh individu (siswa) untuk mengenal lingkungannya, terutama kesempatan-kesempatan yang ada di dalam lingkungannya yang dapat dimanfaatkan, baik pada waktu kini maupun yang akan datang.

d. Pelayanan penelitian dan penilaian, dalam program bimbingan di lembaga diartikan sebagai usaha untuk menelaah program pelayanan bimbingan yang telah dan sedang dilaksanakan untuk mengembangkan dan memperbaiki program bimbingan khususnya dan program-program lembaga bersangkutan pada umumnya.²⁸

c. Kinerja Pegawai Dalam Melaksanakan Layanan Pendidikan

Sumber daya manusia di suatu lembaga pendidikan sangat penting peranannya dalam mencapai keberhasilan lembaga pendidikan tersebut. Uraian secara mikro bahwa fasilitas yang canggih dan lengkap belum merupakan jaminan akan keberhasilan lembaga pendidikan tanpa diimbangi dengan kualitas kinerja karyawan yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut.

Suatu lembaga pendidikan di tengah-tengah masyarakat sudah barang tentu mempunyai misi dan tujuan, untuk mencapai misi dan tujuan maka direncanakanlah program-program atau kegiatan, dan selanjutnya untuk pelaksanaan, monitoring dan evaluasi kegiatan-kegiatan tersebut diperlukan tenaga yang profesional.²⁹

Dalam melaksanakan layanan pendidikan, fungsi dari kinerja pegawai adalah suatu kegiatan kinerja seseorang yang harus dilakukan sesuai keahlian dan bekerja sama dalam mencapai tujuan dengan orang-orang yang tepat dalam suatu organisasi. Lembaga pendidikan dikatakan berhasil apabila

²⁸ M. Sulthon Masyhud, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hal.139.

²⁹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hal.3.

mampu memenuhi semua kebutuhan pelanggan (siswa, guru, orang tua dan masyarakat). Dalam hal layanan pendidikan, lembaga pendidikan harus mampu memberikan suatu bentuk proses kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, mudah didapatkan secara efektif dan efisien yang akan berdampak pada meningkatnya mutu pendidikan.

Sebagai pihak yang menerima layanan pendidikan, pelanggan utama layanan pendidikan adalah siswa. Sedangkan produk adalah peluang pembelajaran (*Learning Opportunity*) yang harus tercapai keperluannya, yang elemen-elemennya adalah kurikulum dan sumber daya pembelajaran.³⁰ Akan tetapi, dalam dunia pendidikan layanan terbaik (*Excellence Service*) tidak cukup hanya diberikan kepada siswa atau orang tua siswa saja sebagai pelanggan eksternal, layanan terbaik pun juga harus diberikan kepada para staf guru dan pegawai sebagai pelanggan internal. Mereka dapat lebih optimal dalam bekerja sama (*Collaboration Through People*) sehingga akan member dampak terhadap mutu layanan yang akan diberikan.

Dengan adanya suatu kinerja dari seorang pegawai yang baik, segala bentuk proses kegiatan yang ada akan tersusun dengan baik, sehingga sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Akibatnya suatu organisasi pada sebuah lembaga dapat bekerja dengan baik, karena didukung oleh akurasi yang diterima pelanggan. Artinya kinerja pegawai mempunyai peran signifikan,

³⁰ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Konsep dan Strategi Aplikasi*, (Jakarta: Garsindo, 2002), hal.88.

karena dapat membantu proses kegiatan dengan lancar. Dengan demikian secara otomatis pegawai dalam memberikan layanan pada para pengguna jasa pendidikan dapat membantu pada pihak yang berkepentingan secara cepat, tepat sasaran berdasarkan suatu bentuk pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Pada umumnya kinerja pegawai dalam melaksanakan layanan pendidikan kepada siswa yang diterapkan dalam suatu lembaga pendidikan antara lain : layanan proses belajar mengajar, layanan bimbingan, layanan sarana dan prasarana, layanan kesiswaan, dll. Mengingat bahwa pendidikan adalah organisasi yang bergerak pada bidang jasa, dan penelitian ini menjelaskan tentang layanan pendidikan yang terfokus pada kepuasan pelanggan, maka fungsionalisasi manajemen yang diuraikan akan menekankan bagaimana sebuah jasa pendidikan dapat disajikan, disampaikan dan digunakan oleh pelanggan melalui pelayanan pendidikan sebagaimana lingkup manajemen, yaitu mulai proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan sampai dengan evaluasi.

Dari penjelasan tersebut bahwa kinerja pegawai perlu ditingkatkan dan ditempatkan sesuai kemampuannya untuk mencapai kinerja yang baik dalam melaksanakan layanan pendidikan. Seperti yang diungkapkan oleh Suyadi Prawirosentono dalam bukunya “Kebijakan Kinerja Karyawan” dijelaskan

bahwa kinerja seseorang akan baik jika dia mempunyai keahlian atau skill yang tinggi.³¹

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mahmudi, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi dan disiplin yang dimiliki oleh setiap individu.³²

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara dalam buku “Sumber Daya Manusia Perusahaan” bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Faktor kemampuan
2. Faktor motivasi³³

Faktor kemampuan (*ability*) pegawai secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.³⁴

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri

³¹ Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal.3.

³² Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UUP AMP YKPN, 2005), hal.21.

³³ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosda Karya, 2000), hal.67.

³⁴ Ibid. hal.67.

pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja maksimal.³⁵

Maka sumber daya manusia atau pegawai yang memiliki kemampuan baik potensi maupun kemampuan reality dan mereka ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya maka akan dapat lebih mudah mencapai kinerja yang baik seperti yang diharapkan oleh suatu organisasi.

Menurut Atmosoeperto mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi akan dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal antara lain :

1. Faktor internal yang terdiri dari :
 - a. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
 - b. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
 - c. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
 - d. Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

³⁵ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosda Karya, 2000), hal.68.

2. Faktor Eksternal yang terdiri dari :
 - a. Faktor Politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
 - b. Faktor Ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
 - c. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.³⁶

³⁶ <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/05/kinerja-karyawan-definisi-faktor-yang.html>