**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

**DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**
     1. **Pengertian Administrasi dan Administrasi Publik**

1. **Pengertian Administrasi**

Istilah administrasi sering kita dengar terlebih dalam bidang yang berurusan dengan catat-mencatat, pembukuan, surat-menyurat, pembuatan agenda dan sebagainya. Ilmu mengenai administrasi dalam instansi pemerintahan atau suatu perusahaan sangat diperlukan untuk menunjang dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan atau perusahaan. Apabila dalam suatu instansi pengelolaan administrasinya baik maka instansi tersebut juga akan dapat berjalan dengan baik.

Pengertian administrasi menurut **The Liang Gie** yang dikutip oleh **Silalahi (2013:9)** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi** mendefinisikan sebagai “Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu”.

Ada hal yang terkandung dalam definisi di atas, administrasi mempunyai unsur- unsur tertentu, yaitu: adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai, adanya tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya kerjasama, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas yang berfungsi mempermudah pekerjaan.

Administrasi menurut ***Waldo*** yang dikutip oleh **Silalahi (2013:9)** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi** mengemukakan bahwa “Administrasi adalah suatu daya upaya manusia yang kooperatif, yang mempunyai tingkat rasionalitas tinggi”.

Teori diatas menyatakan bahwa administrasi adalah upaya seseorang yang harus bisa bekerjasama, mampu bersikap serta bertindak dalam memenuhi rencana yang sudah ditentukan. Seseorang yang memiliki kooperatif yang baik akan lebih mudah membentuk kerjasama tim, karena terbentuknya sebuah komunikasi antara anggota lainnya dan semakin tinggi rasionalitas seseorang juga maka semakin mudah tujuan tercapai.

Menurut **Silalahi (2013:10)** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi** merincikan beberapa ciri pokok untuk disebut sebagai administrasi, yaitu:

1. Sekelompok orang artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dilakukan oleh lebih dari satu orang.
2. Kerja sama artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dua orang atau lebih bekerja sama.
3. Pembagian tugas, artinya kegiatan administrasi bukan sekedar kegiatan kerja sama, melainkan kerja sama tersebut harus didasarkan pada pembagian kerja yang jelas.
4. Kegiatan yang runtut dalam suatu proses artinya kegiatan administrasi berlangsung dalam tahapan-tahapan tertentu secara berkesinambungan.
5. Tujuan artinya sesuatu yang diinginkan untuk dicapai melalui kegiatan kerja sama.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan suatu batasan tentang administrasi yaitu kegiatan kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

1. **Pengertian Administrasi Publik**

Pengertian administrasi publik menurut ***Waldo*** yang dikutip oleh **Syafiie (2006:25)** dalam bukunya **Ilmu Administrasi Publik** mengemukakan bahwa “Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah”.

Definisi diatas dapat menjelaskan bahwa administrasi publik adalah organisasi yang dikelola oleh sekelompok orang dan peralatannya guna untuk mencapai tujuan pemerintah. Tujuan pemerintah akan mudah dicapai apabila pemerintah dapat mengelola manajemen dengan baik. Terwujudnya manajemen yang baik yaitu memperhatikan unsur-unsur di dalamnya diantaranya manusia, uang, mesin, metode, material dan pasar.

Administrasi publik menurut **Atmosudirdjo** yang dikutip oleh **Syafiie (2006:24)** dalam bukunya **Ilmu Administrasi Publik** mengemukakan bahwa “Administrasi publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan”.

Berdasarkan teori mengenai administrasi publik diatas, administrasi publik dapat dikatakan bahwa peran pemerintah dalam mengelola urusan negara sebagai implementasi kebijakan publik, guna untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Administrasi publik merujuk pada pemerintah sebagai penyusun dan pelaksaan kebijakan untuk memenuhi kepentingan masyarakat.

* + 1. **Pengertian Perilaku dan Organisasi**

1. **Pengertian Perilaku**

Menurut **Thoha (2012:34)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya** mengemukakan bahwa “Perilaku merupakan suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya”.

Teori diatas mengartikan bahwa seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu yang bisa berinteraksi dengan baik akan lebih mudah beradaptasi dengan setiap individu lainnya. Hal tersebut sangat dibutuhkan dalam menyesuaikan diri untuk membentuk sebuah kerja sama dalam organisasi.

Menurut ***Skinner*** yang dikutip oleh **Kholid (2012:17)** dalam bukunya **Promosi Kesehatan Dengan Pendekatan Teori Perilaku, Media, Dan Aplikasinya** mendefinisikan bahwa “Perilaku sebagai respons atau reaksi seseorang terhadap stimulus (rangsangan dari luar).

Berdasarkan teori di atas, dapat diuraikan bahwa perilaku adalah keseluruhan (totalitas) pemahaman dan aktivitas seseorang yang merupakan hasil bersama antara faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah kegiatan yang sangat dipengaruhi oleh dirinya misalnya jenis kelamin, bakat inteligensi. Sementara faktor eksternal dipengaruhi oleh luar seperti pendidikan, lingkungan.

Pengelompokan perilaku manusia menurut **Kholid (2012:18)** dalam bukunya **Promosi Kesehatan Dengan Pendekatan Teori Perilaku, Media, Dan Aplikasinya** dikelompokkan menjadi:

1. Perilaku tertutup

Perilaku tertutup terjadi bila respons terhadap stimulus tersebut masih belum dapat diamati oleh orang lain (dari luar) secara jelas.

1. Perilaku terbuka

Perilaku terbuka terjadi bila respons terhadap stimulus tersebut sudah berupa tindakan, atau praktik ini dapat diamati oleh orang lain dari luar.

Perilaku terbuka merupakan cara untuk menilai perilaku seseorang karena berupa tindakan yang merupakan praktik langsung sehingga orang lain dapat mengamatinya. Contoh perilaku terbuka yaitu tersenyum, berbicara. Sementara, perilaku tertutup tidak mengambil tindakan sehingga sulit untuk diamati oleh orang lain. Contohnya: pengetahuan, kesadaran.

1. **Teori Organisasi**

Menurut **Etzioni** yang dikutip oleh **Silalahi (2013:125)** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi** mendefinisikan “Organisasi merupakan pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu”.

Berdasarkan penjelaskan diatas, dapat dinyatakan bahwa organisasi adalah sekelompok orang yang sengaja dibentuk guna untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sekelompok orang tersebut harus bisa saling bekerjasama untuk mempermudah pencapaian tujuan. Dalam organisasi harus adanya manajemen yang mengelola organisasi tersebut.

Pengertian organisasi menurut **Siswanto (2011:73)** dalam bukunya **Pengantar Manajemen** menyatakan bahwa “Organisasi dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama”.

Teori diatas mengemukakan bahwa organisasi memiliki beberapa hal yang terkandung didalamnya yaitu individu dalam organisasi, kerjasama dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal-hal tersebut merupakan kerangka penting yang ada pada organisasi. Jika hal tersebut tidak diperhatikan maka organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik.

Menurut **Etzioni** yang dikutip oleh **Silalahi (2013:125)** dalam bukunya **Studi tentang Ilmu Administrasi** berpendapat bahwa pada umumnya organisasi ditandai oleh ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab komunikasi yang merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dipolakan begitu saja atau disusun menurut cara-cara tradisional, melainkan sengaja direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tertentu.
2. Ada pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya; pusat kekuasaan harus juga secara kontinu mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai oleh organisasi, dan apabila memang diperlukan harus juga menyusun lagi pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi.
3. Penggantian tenaga, dalam hal ini tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana diharapkan, dapat diganti oleh tenaga lain. Demikian juga organisasi dapat menkombinasikan lagi anggotanya melalui proses pengalihan maupun promosi.

Ciri-ciri diatas menyatakan bahwa di dalam organisasi sangat berhubungan erat dengan manajemen. Organisasi merupakan suatu wadah yang disusun dalam satu kelompok untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara manajemen yang mengatur dan mengelola segala hal yang ada di organisasi.

* + 1. **Konsep Perilaku Organisasi**

Istilah perilaku organisasi diterjemahkan sebagai *organizational behavior*. Perilaku oganisasi adalah suatu bidang terapan dari suatu ilmu. Ilmu ini berusaha mencari penggunaan ilmu tingkah laku dalam rangka mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Jadi perilaku organisasi pada hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi.

Pengertian perilaku organisasi menurut ***Cummings*** yang dikutip oleh **Thoha (2012:8)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya** berpendapat bahwa “Perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan”.

Berdasarkan teori diatas, menjelaskan bahwa perilaku organisasi sebagai suatu cara yang berhubungan dengan perilaku dan cara berpikir seseorang dalam mengambil tindakan sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Individu-individu di organisasi harus mampu memecahkan persoalan-persoalan yang menghambat tujuan organisasi.

Menurut ***Duncan*** yang dikutip oleh **Thoha (2012:5)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya** mengemukakan bahwa “Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.

Studi tersebut mencakup pembahasan tentang aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia yang bekerja didalamnya dan juga aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi dimana orang tersebut berada. Setiap individu memiliki perilaku yang berbeda dalam merespon sesuatu sehingga dalam organisasi memiliki beraneka ragam perilaku anggotanya.

Perilaku organisasi adalah hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ialah dengan menganalisis prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian dari padanya. Menurut **Thoha (2012:36)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya** bahwa terdapat prinsip-prinsip perilaku organisasi antara lain :

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuan tidak sama.
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.
3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.
4. Seseorang memahami lingkunganya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu kebutuhannya.
5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang.
6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

Prinsip-prinsip tersebut untuk lebih jelasnya akan peneliti uraikan secara terperinci, sebagai berikut :

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama

Disebabkan kemampuannya tidak sama, prinsip dasar kemampuan ini sangat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan lainnya. Karena terbatasnya kemampuan, dua orang pegawai akan memerlukan waktu yang berbeda untuk dapat menyelesaikan hasil pekerjaannya dalam hal yang sama.

Terbatasnya kemampuan membuat seseorang bertingkah laku yang berbeda. Banyak yang diinginkan manusia, tetapi jawaban manusia untuk mewujudkan keinginannya itu terbatas sehingga menyebabkan semua yang diinginkan itu tidak tercapai. Perbedaan kemampuan ini disebabkan karena kecerdasan seseorang dalam menyerap informasi dari suatu kejadian.

1. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda

Manusia berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan untuk mencapai beberapa tujuan, dorongan ini menyebabkan seseorang itu berperilaku. Kebutuhan adalah beberapa pernyataan di dalam diri seseorang *(internal state)* yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainnya sebagai suatu objek atau hasil.

Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Misalnya seorang pegawai didorong untuk mendapatkan tambahan gaji supaya bisa hidup sebulan dengan keluarganya, tingkah lakunya jelas akan berbeda dengan pegawai yang didorong oleh keinginan memperoleh kedudukan agar mendapatkan harga diri di dalam masyarakat.

1. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak

Kebutuhan manusia dapat dipenuhi oleh perilakunya masing-masing. Seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus terpenuhi melalui perilaku yang dipilihnya. Orang berfikir tentang masa depan dan membuat pilihan diantara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan teori *expectancy*. Teori ini berdasarkan atas proposisi yang sederhana, bahwa seseorang memilih berperilaku membuat pilihan tentang bagaimana bertindak. Teori ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukan bagaimana menganalisis dan meramalkan rangkaian tindakan, apa yang akan diikuti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.

Maksud dari penjelasan di atas bahwa seseorang akan memikirkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang sehingga orang tersebut mengetahui bagaimana caranya untuk membuat sebuah keputusan yang merupakan sebuah tindakan. Contohnya dalam dunia kerja, pegawai berusaha bekerja sebaik mungkin agar bisa naik jabatan atau mendapatkan penghargaan.

1. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif ini melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif yang berbeda dari lingkungannya dengan pengalaman masa lalu dan mengevaluasi apa yang dialami dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhannya.

Lingkungan dapat memberikan suatu peristiwa yang menjadikan sebuah pengalaman. Namun ada juga dimana ketika seseorang mengalami suatu peristiwa yang akan mirip dengan pengalaman di masa lalunya. Contohnya misalkan, pegawai selalu berprestasi tiap tahunnya sehingga ia selalu naik jabatan. Hal tersebut terjadi karena pengalaman masa lalunya yang membantu bagaimana caranya agar ia terus bisa berprestasi sebagai patokan untuk pengembangan karir. Kenaikan jabatan tersebut itulah yang membuat kenaikan gaji untuk lebih mudah memenuhi kebutuhan hidupnya.

1. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang

Orang-orang jarang bertindak netral mengenai sesuatu hal yang mereka ketahui dan alami. Mereka cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang mereka alami dengan cara senang atau tidak senang, evaluasi merupakan salah satu faktor yang sulit dalam mempengaruhi perilaku di masa yang akan datang.

Perasaan senang dan tidak senang akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain dalam menanggapi kejadian. Misalnya seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama namun merasa sebaliknya yaitu tidak puas dengan penghasilannya. Orang yang tidak puas tersebut merasa tidak adil dengan perbandingan antara dirinya dengan yang lain sehingga membuat ia merasa tidak puas dengan apa yang sudah ia peroleh.

1. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang

Bahwa perilaku seseorang adalah suatu fungsi interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Perilaku seseorang itu ditentukan oleh banyak faktor. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh kemampuannya, ada pula karena kebutuhannya dan dipengaruhi oleh pengharapan dan lingkungannya.

Perbedaan perilaku manusia itu disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan dalam bertindak, pengalaman masa lalu, reaksi terhadap sesuatu dan penentuan sikap yang dipengaruhi oleh kemampuan atau kebutuhannya. Perbedaan perilaku ini tidak hanya dari lingkungan organisasi tetapi, dari lingkungan luar juga yang mendorong seseorang untuk berperilaku.

Menurut **Gitosudarmo (2000)** dalam bukunya **Perilaku Keorganisasian** bahwa perilaku organisasi, dipusatkan dalam tiga karakteristik yaitu:

1. Perilaku

Fokus dari perilaku organisasi adalah perilaku individu dalam organisasi, sehingga untuk memahami perilaku organisasi maka terlebih dulu harus dipahami perilaku berbagai individu di dalam organisasi.

1. Struktur

Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisai dirancang, bagaimana pekerjaan itu diatur dalam bagan organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

1. Proses

Proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses organisasi tersebut dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

Pemimpin harus mengetahui perilaku individu, dimana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu sehingga menghasilkan sebuah motivasi individu. Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu serta lingkungannya. Semua perilaku individu agaknya dibentuk oleh kepribadian dan pengalamannya.

Perilaku organisasi dapat diterapkan secara luas dalam perilaku seseorang, dalam semua jenis organisasi seperti bisnis, sekolah dan organisasi jasa, organisasi pemerintah, organisasi masyarakat dan lain-lain. Menurut pendapat ***Davis*** yang diterjemahkan oleh **Dharma (1985:5)** dalam bukunya **Perilaku Dalam Organisasi** mengemukakan unsur-unsur pokok perilaku organisasi, yaitu:

1. Orang-orang

Membentuk sistem sosial intern organisasi, mereka terdiri dari orang-orang dan kelompok, baik kelompok besar maupun kelompok kecil. Selain itu ada kelompok yang lebih resmi dan formal.

1. Struktur

Menentukan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk melakukan semua aktivitas organisasi.

1. Teknologi

Menyediakan sumber daya yang digunakan orang-orang untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka lakukan. Mereka tidak dapat menghasilkan banyak hal dengan tangan kosong. Jadi mereka mendirikan bangunan, merancang mesin, menciptakan proses kerja dan merakit sumber daya.

1. Lingkungan

Semua organisasi beroperasi di dalam lingkungan luar, organisasi tidak berdiri sendiri. Ia merupakan bagian dari sistem yang lebih besar, banyak membuat unsur lain, seperti pemerintah, keluarga, dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang rumit yang menjadi corak hidup sekelompok orang.

Seorang pemimpin juga harus mengetahui unsur-unsur pokok perilaku dalam organisasi. Baik itu kebutuhan setiap individu ataupun kebutuhan organisasi. Pemimpin harus mengetahui perilaku setiap individu dalam organisasi guna untuk mengetahui sejauh mana individu tersebut menghasilkan kinerja yang baik, menstruktur aktivitas organisasi, menyediakan sumber daya teknologi untuk mempermudah pekerjaan dan lingkungan luar harus dipertimbangkan untuk menelaah perilaku manusia dalam organisasi.

* + 1. **Konsep Kinerja dan Kinerja Pegawai**

1. **Konsep Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance* yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan kata lain merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut **Hasibuan (2006)** yang dikutip oleh **Rahardjo** dalam **Jurnal Administrasi Bisnis** mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan didasarkan pada kemampuan dan pengalaman dalam bekerja”.

Teori diatas menjelaskan bahwa dalam kinerja harus memiliki kemampuan untuk mendapatkan hasil kerja. Pengalaman dalam bekerja juga dibutuhkan karena semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki pegawai maka semakin meningkat kinerja pegawai tersebut. Hal tersebut dikarenakan bahwa pengalaman merupakan kejadian yang sudah pernah terjadi sebelumnya sehingga dijadikan sebuah pembelajaran untuk kedepannya.

Menurut ***Campbell*** yang dikutip oleh **Sudarmanto** **(2018:9)** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM** yaitu “Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengertian di atas, kinerja adalah sesuatu yang orang lain kerjakan tersebut nyata dan dapat diamati. Kinerja juga mecakup suatu perbuatan dan perilaku pegawai yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja merupakan penilaian hasil kerja seseorang baik itu proses maupun hasil akhirnya.

1. **Konsep Kinerja Pegawai**

Menurut **Mangkunegara** yang dikutip oleh **Satibi (2012:103)** dalam bukunya **Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik** mengemukakan kinerja pegawai sebagai “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pengertian di atas, menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas. Dengan kata lain kinerja adalah prestasi kerja dari hasil kerja pegawai itu sendiri. Kualitas dan kuantitas pekerjaan merupakan sebuah penilaian, sejauh mana pegawai memiliki pengetahuan dalam bekerja, kemampuan menyelesaikan kerja sesuai dengan target, jumlah pekerjaan dihasilkan secara maksimal dan lain-lain.

Menurut **Dharma** yang dikutip oleh **Satibi (2012:103)** dalam bukunya **Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik** mengatakan bahwa “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja yang dihasilkan”.

Maksud dari pendapat diatas, mengenai prestasi yang diperlihatkan adalah hasil kerja nyata dari pegawai tersebut misalnya inisiatif, kemampuan, kerjasama, daya tanggap, dan lain-lain. Jadi akan lebih terlihat ketika pemimpin melakukan penilaian kinerja pegawai pada waktu proses pengerjaannya hingga tugasnya terselesaikan.

Adapun dimensi-dimensi yang menjadi parameter dalam menilai kinerja, menurut ***Miner*** yang dikutip **Sudarmanto (2018:12)** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM** yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dimensi-dimensi kinerja di atas adalah indikator yang bisa dijadikan penilaian kinerja pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja dapat bermanfaat untuk membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan, transfer, demosi dan pemberhentian pegawai.

Menurut **Darma** yang dikutip **Ramdhani (2011:22)** dalam bukunya **Penilaian Kinerja** mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Pegawai, berkenaan dengan kemauan dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup sistem/prosedur pendelegasian dan pengendalian, serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Faktor-faktor diatas yang paling mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pegawainya sendiri karena apabila pegawai memiliki kinerja yang baik pasti akan menghasilkan hasil kerja yang baik. Pegawai harus bisa mengikuti pekerjaannya, mekanisme kerja yang sudah diatur begitu pula dengan lingkungan kerja. Setiap pegawai harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi menurut ***Davis*** yang dikutip **Juni (2016:272)** dalam bukunya **Perencanaan & Pengembangan SDM** adalah:

1. Peningkatan Kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manager dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

1. Penyesuaian Kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

1. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

1. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

1. Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

Seperti yang sudah dijelaskan diatas, tujuan penilaian kinerja mendapatkan berbagai manfaat. Penilaian kinerja pegawai dilakukan untuk evaluasi dan pengembangan. Evaluasi memberikan masukan kompensasi tambahan dan kesempatan promosi jabatan atau kedudukan, pemindahan, bahkan pemberian sanksi bagi pegawai. Informasi yang dihasilkan oleh penilaian kinerja pegawai dapat dimanfaatkan untuk memudahkan pengembangan pegawai seperti meningkatkan kinerja dan menentukan kebutuhan pelatihan.

* + 1. **Hubungan Perilaku Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Hubungan perilaku organisasi dan kinerja pegawai menurut ***Robbins dan Judge*** yang dikutip oleh **Selanno (2014)** dalam **Jurnal Populis Volume 8 No 2** mengemukakan bahwa:

Perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi).

Pengertian diatas menjelaskan hubungan perilaku organisasi dan kinerja yaitu perilaku organisasi merupakan suatu fungsi dari interaksi sesama individu dengan lingkungannya yang dapat mempengaruhi terhadap kinerja. Hubungan perilaku organisasi dan kinerja sangatlah erat, dimana perilaku organisasi itu diperlukan untuk melaksanakan seluruh kegiatan di dalam organisasi itu sendiri yang telah ditetapkan dalam menciptakan hasil kerja yang baik.

* + 1. **Kondisi Eksisting Perilaku Organisasi dan Kinerja Pegawai Dinas Penataan Ruang Kota Bandung**

Pemerintah Kota Bandung dalam meningkatkan kualitas kinerja khususnya memberikan pelayanan publik membentuk Dinas Penataan Ruang sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 13 Tahun 2007 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Dinas Daerah Kota Bandung dan Peraturan Walikota Bandung Nomor 1383 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Penataan Ruang Kota Bandung.

Dinas Penataan Ruang Kota Bandung merupakan instansi yang menyerap tenaga kerja yang memiliki berbagai kemampuan dan bidang keahlian dengan tingkat pendidikan yang beragam, sehingga lingkungan kerja yang muncul merupakan lingkungan kerja yang dinamis, namun memiliki kendala dalam memaksimalkan kinerjanya.

Pemerintah dalam rangka memberikan pelayanan yang baik mengenai penataan ruang, perilaku organisasi di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung harus baik agar mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Perilaku organisasi di Dinas Penataan Ruang Kota Bandung cukup baik namun ada beberapa kendala seperti perilaku yang berbeda-beda yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti faktor pendidikan.

Terlihat dari adanya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya contohnya di Instansi Pemerintah lebih idealnya adalah sarjana administrasi publik namun pekerjaan tersebut dijabat oleh lulusan sarjana administrasi bisnis sehingga pegawai tersebut harus dibina terlebih dahulu agar bisa menyesuaikan.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan kepada pegawai di sub bagian kepegawaian Dinas Penataan Ruang Kota Bandung diperoleh informasi bahwa terdapat kesenjangan jabatan sehingga tunjangan kinerja dalam kemampuan sumber daya manusia dan pendidikan tidak mempuni dan mengakibatkan kendala dalam perilaku organisasi.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Selanjutnya untuk memecahkan permasalahan, peneliti menggunakan kerangka berpikir yang dapat dijadikan landasan berupa teori, dalil dan pendapat dari para ahli yang kebenaranya tidak diragukan yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang dibahas yaitu Perilaku Organisasi. Berdasarkan uraian tersebut yang telah dikemukakan, peneliti mengajukan landasan teori dalam pembahasan yang akan diteliti.

1. **Teori Perilaku Organisasi**

Menurut ***Duncan*** yang dikutip oleh **Thoha (2012:5)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya** mengemukakan bahwa “Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.

Studi tersebut mencakup pembahasan tentang aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia yang bekerja didalamnya dan juga aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi dimana orang tersebut berada. Setiap individu memiliki perilaku yang berbeda dalam merespon sesuatu sehingga dalam organisasi memiliki beraneka ragam perilaku anggotanya.

Perilaku organisasi adalah hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ialah dengan menganalisis prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian dari padanya. Menurut **Thoha (2012:36)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya** bahwa terdapat prinsip-prinsip perilaku organisasi antara lain:

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuan tidak sama.
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.
3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.
4. Seseorang memahami lingkunganya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu kebutuhannya.
5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang.
6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

Prinsip-prinsip tersebut untuk lebih jelasnya akan peneliti uraikan secara terperinci, sebagai berikut:

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama

Disebabkan kemampuannya tidak sama, prinsip dasar kemampuan ini sangat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan lainnya. Karena terbatasnya kemampuan, dua orang pegawai akan memerlukan waktu yang berbeda untuk dapat menyelesaikan hasil pekerjaannya dalam hal yang sama.

Terbatasnya kemampuan membuat seseorang bertingkah laku yang berbeda. Banyak yang diinginkan manusia, tetapi jawaban manusia untuk mewujudkan keinginannya itu terbatas sehingga menyebabkan semua yang diinginkan itu tidak tercapai. Perbedaan kemampuan ini disebabkan karena kecerdasan seseorang dalam menyerap informasi dari suatu kejadian.

1. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda

Manusia berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan untuk mencapai beberapa tujuan, dorongan ini menyebabkan seseorang itu berperilaku. Kebutuhan adalah beberapa pernyataan di dalam diri seseorang *(internal state)* yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainnya sebagai suatu objek atau hasil.

Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Misalnya seorang pegawai didorong untuk mendapatkan tambahan gaji supaya bisa hidup sebulan dengan keluarganya, tingkah lakunya jelas akan berbeda dengan pegawai yang didorong oleh keinginan memperoleh kedudukan agar mendapatkan harga diri di dalam masyarakat.

1. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak

Kebutuhan manusia dapat dipenuhi oleh perilakunya masing-masing. Seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus terpenuhi melalui perilaku yang dipilihnya. Orang berfikir tentang masa depan dan membuat pilihan diantara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan teori *expectancy*. Teori ini berdasarkan atas proposisi yang sederhana, bahwa seseorang memilih berperilaku membuat pilihan tentang bagaimana bertindak. Teori ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukan bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan, apa yang akan diikuti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.

Maksud dari penjelasan di atas bahwa seseorang akan memikirkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang sehingga orang tersebut mengetahui bagaimana caranya untuk membuat sebuah keputusan yang merupakan sebuah tindakan. Contohnya dalam dunia kerja, pegawai berusaha bekerja sebaik mungkin agar bisa naik jabatan atau mendapatkan penghargaan.

1. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif ini melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif yang berbeda dari lingkungannya dengan pengalaman masa lalu dan mengevaluasi apa yang dialami dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhannya.

Lingkungan dapat memberikan suatu peristiwa yang menjadikan sebuah pengalaman. Namun ada juga dimana ketika seseorang mengalami suatu peristiwa yang akan mirip dengan pengalaman di masa lalunya. Contohnya misalkan, pegawai selalu berprestasi tiap tahunnya sehingga ia selalu naik jabatan. Hal tersebut terjadi karena pengalaman masa lalunya yang membantu bagaimana caranya agar ia terus bisa berprestasi sebagai patokan untuk pengembangan karir. Kenaikan jabatan tersebut itulah yang membuat kenaikan gaji untuk lebih mudah memenuhi kebutuhan hidupnya.

1. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang

Orang-orang jarang bertindak netral mengenai sesuatu hal yang mereka ketahui dan alami. Mereka cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang mereka alami dengan cara senang atau tidak senang, evaluasi merupakan salah satu faktor yang sulit dalam mempengaruhi perilaku di masa yang akan datang.

Perasaan senang dan tidak senang akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain dalam menanggapi kejadian. Misalnya seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama namun merasa sebaliknya yaitu tidak puas dengan penghasilannya. Orang yang tidak puas tersebut merasa tidak adil dengan perbandingan antara dirinya dengan yang lain sehingga membuat ia merasa tidak puas dengan apa yang sudah ia peroleh.

1. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang

Bahwa perilaku seseorang adalah suatu fungsi interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Perilaku seseorang itu ditentukan oleh banyak faktor. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh kemampuannya, ada pula karena kebutuhannya dan dipengaruhi oleh pengharapan dan lingkungannya.

Perbedaan perilaku manusia itu disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan dalam bertindak, pengalaman masa lalu, reaksi terhadap sesuatu dan penentuan sikap yang dipengaruhi oleh kemampuan atau kebutuhannya. Perbedaan perilaku ini tidak hanya dari lingkungan organisasi tetapi, dari lingkungan luar juga yang mendorong seseorang untuk berperilaku.

1. **Teori Kinerja**

Menurut ***Campbell*** yang dikutip oleh **Sudarmanto** **(2018:9)** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM** yaitu “Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengertian di atas, kinerja adalah sesuatu yang orang lain kerjakan tersebut nyata dan dapat diamati. Kinerja juga mecakup suatu perbuatan dan perilaku pegawai yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja merupakan penilaian hasil kerja seseorang baik itu proses maupun hasil akhirnya.

Adapun dimensi-dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, menurut ***Miner*** yang dikutip **Sudarmanto (2018:12)** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM** yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dimensi-dimensi kinerja di atas merupakan indikator penting untuk mengukur kinerja pegawai. Dari empat dimensi tersebut, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerjasama.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran tentang perilaku organisasi dan kinerja pegawai diatas, peneliti menduga bahwa kinerja pegawai Dinas Penataan Ruang Kota Bandung dipengaruhi oleh perilaku organisasi. Berikut gambar konstruksi paradigma penelitian:

Prinsip-prinsip perilaku organisasi:

1. Manusia berbeda perilakunya
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda
3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan
4. Seseorang memahami lingkungannya
5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang
6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang

Sumber : **Thoha (2012:36)** dalam bukunya **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya**

Perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja

Sumber : ***Robbins dan Judge*** yang dikutip oleh **Selanno (2014)** dalam **Jurnal Populis Volume 8 No 2**

Dimensi-dimensi kinerja pegawai:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunan waktu dalam kerja, yaitu tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Sumber : ***Miner*** yang dikutip **Sudarmanto (2018:12)** dalam bukunya **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM**

Sumber: Hasil Analisis Peneliti Tahun 2019

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

Berdasarkan gambar konstruksi paradigma penelitian di atas, peneliti menjelaskan bahwa perilaku organisasi merupakan suatu fungsi dari interaksi sesama individu dengan lingkungannya yang dapat mempengaruhi terhadap kinerja. Perilaku organisasi itu diperlukan untuk melaksanakan seluruh kegiatan di dalam organisasi itu sendiri yang telah ditetapkan dalam menciptakan hasil kerja yang baik.

* 1. **Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, peneliti mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penataan Ruang Kota Bandung.
2. Terdapat faktor-faktor yang menjadi penghambat Perilaku Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penataan Ruang Kota Bandung.
3. Terdapat usaha-usaha yang dilakukan dalam menanggulangi hambatan-hambatan pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penataan Ruang Kota Bandung.

Berikut peneliti gambarkan mengenai hubungan perilaku organisasi dan kinerja pegawai dalam kerangka pikir dalam kerangka pikir atau model pendekatan sistem sederhana seperti dibawah ini:

**Feed Forward**

**INPUT**

1. Teori perilaku organisasi

2. Teori kinerja pegawai

3. Peraturan Walikota Kota Bandung No. 1383 tahun 2016

4. Kondisi eksisting perilaku organisasi dan kinerja pegawai

**OUTPUT**

Dimensi - dimensi kinerja pegawai:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunan waktu dalam kerja, yaitu tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

**PROSES**

Prinsip-prinsip perilaku organisasi:

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda
3. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak
4. Seseorang memahami lingkungannya
5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang
6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang

**Feed Back**

Dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam meningkatkan mutu layanan

Sumber: Hasil Analisis Peneliti 2019

**Gambar 2.2**

**Metode Pendekatan Sistem Perilaku Organisasi**

**dan Kinerja Pegawai**

**Keterangan:**

1. **Input**

Input pada penelitian ini adalah teori perilaku organisasi, teori kinerja pegawai, peraturan Walikota Bandung No. 1383 tahun 2016, dan kondisi eksisting perilaku organisasi serta kinerja pegawai dan Dinas Penataan Ruang Kota Bandung. Input ini kemudian dikelola pada proses Perilaku Organisasi dan diharapkan dapat terpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

1. **Proses**

Proses pelaksanaan Perilaku Organisasi terdiri atas prinsip-prinsip Perilaku Organisasi yaitu, manusia berbeda perilakunya karena kemampuannya tidak sama, manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda, orang berpikir tentang masa depan dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak, seseorang memahami lingkungannya, seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang, serta banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang. Ketika sebuah organisasi secara maksimal menerapkan keenam prinsip-prinsip tersebut, maka akan berpengaruh terhadap output yang dihasilkan.

1. **Output**

Output pada penelitian ini ialah Kinerja Pegawai yang diukur melalui dimensi-dimensi kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja, kerja sama dengan orang lain dalam bekerja. Ketika dimensi-dimensi tersebut dapat berjalan dengan baik maka akan ada *feed back* (timbal balik) berupa perubahan sikap dari para pegawai dan pimpinan dalam bertindak dan bertingkah laku dalam melaksanakan kegiatan organisasi dan kinerja pegawai, peningkatan kualitas, peningkatan kuantitas, peningkatan penggunaan waktu dalam kerja, serta peningkatan kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.