**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang**

Organisasi merupakan suatu wadah tempat berkumpul sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Berdasarkan Undang-undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, perangkat daerah dibentuk oleh masing-masing daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi, dan kebutuhan daerah. Selain itu organisasi akan memenuhi suatu bentuk persaingan yang semakin kompleks dengan variasi, intensitas dan cakupan yang mungkin belum pernah dialami sebelumnya, sehingga organisasi membutuhkan orang-orang yang tangguh, yang sanggup beradaptasi dengan cepat untuk bekerja dengan cara-cara baru melalui kecakapan dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai dengan adanya pola hubungan-hubungan yang melalui individu-individu yang mau bekerja sama dan mau terlibat dengan peraturan yang ada dalam proses pencapaian tujuan bersama. Karena organisasi di dirikan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan aktivitas kerja sama yang menyatukan kemampuan masing-masing individu di dalam nya, aktivitas yang dijalankan akan sangat bergantung pada individu-individu yang berada dalam organisasi tersebut yang mampu berperan akfif dengan menyumbangkan usaha nya untuk mencapai tujuan bersama. Sistem aktivitas kerjasama yang dilakukan dalam organisasi terikat dalam struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja, yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang atau sekelompok orang yang di sebut bawahan untuk bersama-sama mencapai tujuan bersama yang telah di tentukan. Pegawai adalah sumber daya manusia yang mengisi organisasi, pegawai berada dalam tingkat bottom di dalam struktur organisasi sebagai pelaksana teknis yang harus mempunyai kemampuan dan keterampilan.

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara, Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Negara di bidang pembinaan dan penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya, yang kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Agar tugas tersebut dapat terlaksana, maka Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung sebagai organisasi tentunya memanfaatkan unsur sumber daya tertentu seperti lingkungan, metode atau cara, mesin, material, uang, dan manusia yang merupakan salah satu faktor terpenting bahkan yang utama dalam suatu organisasi, manusia bisa menjadi motor penggerak utama untuk berjalannya suatu organisasi. Organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan manajemen sumber daya manusia karena secara umum untuk memastikan organisasi itu berhasil atau tidaknya mencapai tujuan organisasi dapat dilihat melalui manusia sebagai motor penggeraknya.

Desain Organisasi adalah proses menyelaraskan struktur organisasi dengan misinya. Ini berarti melihat hubungan yang kompleks antara tugas, alur kerja, tanggung jawab dan wewenang, dan memastikan ini semua mendukung tujuan organisasi. Desain organisasi yang baik membantu komunikasi, produktivitas, inovasi, dan kinerja agar menciptakan suatu lingkungan dimana pegawai dapat bekerja secara efektif.

Desain organisasi dibutuhkan untuk membentuk adanya tingkat kreatifitas inisiatif, ketergantungan pegawai dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi, tingkat kerjasama antar unit atau sejauh mana koordinasi yang dilakukan untuk mendorong unit-unit atau bagian-bagiannya, tingkat hubungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para pimpinan memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahannya selain itu aturan-aturan dan pengawasan langsung yang dilakukan para pimpinan organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya dan aturan-aturan dalam organisasi apakah berjalan dengan penuh birokrasi ataukah tidak, sehingga nantinya akan diketahui apakah terdapat hambatan yang cukup berarti atau tidak bagi perusahaan atau organisasi pemerintah. Koordinasi diperlukan agar terdapat kesesuaian antara usaha yang dilakukan para manajer dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Dengan usaha-usaha tersebut maka dihasilkan cara yang akan dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga pekerjaan seluruh pegawai dapat berjalan dengan efektif.

Kinerja merupakan hasil usaha yang dilakukan oleh pegawai atas fungsi pekerjaan tertentu dan aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Kinerja menjadi gambaran yang menunjukan sejauh mana usaha yang dilakukan dalam pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang di miliki oleh organisasi yang dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari bagaimana desain organisasi yang terdapat dalam organisasi tersebut, sehingga membuat pegawai melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing secara efektif dan efisien.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat terlihat dari desain organisasi lembaga atau organisasi tersebut. Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung oleh peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan hasil penjajagan penelitian di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung peneliti menemukan masalah kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas, yang dimiliki Pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung masih rendah dalam memberikan pelayanan. Hal tersebut terlihat masih adanya keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan administrasi kepegawaian, karena kurang telitinya saat membuat Kartu Identitas Pegawai, Karis/Karsu, dan Surat Keterangan Pensiun masih terdapat kesalahan-kesalahan kecil, seperti kesalahan nama.
2. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang. Keberadaan pegawai yang tidak selalu berada di tempat kerja selama jam kerja, dan keterlambatan dalam pemberian pelayanan kepada publik. Contohnya, masih banyak nya pegawai yang tidak berada di tempat pada jam kerja dan pulang sebelum waktu jam kerja habis yaitu mulai pukul 07.30 sampai dengan 16.30 dari hari senin – jumat.

Masalah diatas diduga disebabkan oleh Desain Organisasi yang terdapat di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung berdasarkan indikator desain organisasi sebagai berikut:

* 1. Pembagian kerja, pembagian kerja yang diberikan dengan kemampuan dan keahlian pegawai belum sesuai. Hal tersebut terlihat dari pegawai di bagian pengolah database yang seharusnya memiliki keahlian dibidang Teknologi Informatika dan Komunikasi, tetapi dilihat dari latar belakang pendidikan pegawai tersebut memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Sosial.
	2. Departementalisasi, pengelompokan berdasarkan satuan-satuan kerja masih belum tepat. Contohnya: jumlah pengelompokan di Sub Bagian Kepegawaian hanya memiliki 9 pegawai, jika di lihat dari tugas yang ada pada Sub Bagian Kepegawaian yang mengurus kesejahteraan, administrasi mutasi pegawai, dan pengembangan kemampuan 153 pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.

Bertitik tolak dari permasalahan tersebut, peneliti merasa tertarik untuk mengkaji permasalahan tersebut dan mencari alternatif pemecahannya yang dituangkan dalam bentuk usulan penelitian yang berjudul **"Pengaruh Desain Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung''.**

**1.2 Perumusan Masalah**

1. Adakah pengaruh desain organisasi pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung terhadap kinerja pegawai.
2. Faktor apa saja yang menjadi penghambat desain organisasi terhadap kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung Bandung.
3. Usaha-usaha apakah yang dilakukan dalam rangka mengatasi hambatan - hambatan dalam pelaksanaan desain organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.

**1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

**a. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Memperoleh data dan informasi tentang Pengaruh Desain Organisasi terhadap Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.
2. Mengembangkan data dan informasi mengenai Pengaruh Desain Organisasi terhadap Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.
3. Menerapkan data dan informasi mengenai Pengaruh Desain Organisasi terhadap Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.

**b. Kegunaan Penelitian**

1. **Secara Teoritis**

Hasil Penelitian ini dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang Ilmu Administrasi Negara khususnya mengenai desain organisasi dan kinerja pegawai.

1. **Secara Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan pemikiran terhadap pemecahan masalah mengenai pengaruh Desain Organisasi terhadap Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.

**1.4 Kerangka Pemikiran**

Bertitik tolak dari latar belakang serta perumusan masalah, peneliti menggunakan kerangka fikir yang dapat dijadikan landasan teori dan pendapat dari para pakar berhubungan dengan variabel yang menjadi kajian dalam melaksanakan penelitian, yakni: desain organisasi (variabel bebas) dan kinerja (variabel terikat). Ada banyak pendapat para ahli mengenai desain organisai, berikut ini peneliti mengambil pendapat menurut **Ivancevich, Konopaske, dan Matteson** (2007:236) yaitu, “Desain organisasi adalah struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan para manajer”.

Berdasarkan definisi diatas desain organisasi merupakan hasil keputusan dan tindakan dari pimpinan atau manajer organisasi yang berbentuk struktur organisasi. Peneliti beranggapan bahwa masih membutuhkan definisi desain organisasi lain menurut **Wisnu dan Nurhasanah** (2005:11) mengemukakan bahwa:

Desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek-aspek struktural dan kultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diketahui bahwa desain organisasi merupakan proses memilih dan mengelola segala aspek-aspek dalam organisasi sehingga menciptakan suatu struktur organisasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama.

Adapun yang merupakan proses desain organisasi menurut **Ivancevich, Konopaske, dan Matteson** (2007:236) dalam desain organisasi terdapat empat proses yang harus dilakukan, yaitu:

1. **Pembagian Kerja**

Pembagian kerja adalah proses membagi pekerjaan menajdi jabatan-jabatan spesifik untuk memaksimalkan manfaat spesialisasi. Keuntungan ekonomis dari pembagian pekerjaan menjadi jabatan-jabatan khusus merupakan alasan historis utama yang mendasari penciptaan organisasi.

1. **Departementalisasi**

Alasan – alasan untuk mengelompokkan pekerjaan – pekerjaan tergantung pada kebutuhan untuk mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan tersebut. Pekerjaan – pekerjaan spesialisasi dipisahkan satu sama lain, saling berhubungan dengan keseluruhan tugas, dan pencapaian keseluruhan pekerjaan membutuhkan pencapaian setiap pekerjaan. Tetapi pekerjaan – pekerjaan tersebut harus dilakukan dengan cara dan urutan tertentu, sesuai dengan yang dikehendaki pihak manajemen ketika pekerjaan tersebut disusun.

1. **Pendelegasian Wewenang**

Pendelegasian wewenang adalah proses pembagian kewenangan dari atas ke bawah di dalam suatu organisasi. Para manajer akan memutuskan seberapa besar kewenangan yang seharusnya didelegasikan kepada setiap jabatan dan pemegang jabatan. Pendelegasian wewenang menagcu secara khusus pada kewenangan mengambil keputusan.

**4. Rentang Kendali**

Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan. Rentang ini merupakan satu faktor yang mempengaruhi bentuk dan tinggi suatu struktur organisasi. Pertimbangan yang penting dalam menentukan rentang kendali seorang manajer bukanlah jumlah hubungan yang mungkin terjadi, melainkan frekuensi dan intensitas hubungan yang sebenarnya.

Melalui proses-proses desain organisasi tersebut maka dihasilkan cara yang akan dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga pekerjaan yang dilakuakn seluruh pegawai dapat berjalan dengan efektif.

Peneliti akan mengungkapkan pula pendapat dari **Mangkunegara (2009:67)** mengenai kinerja pegawai yang menyatakan “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Pengertian diatas menjelaskan bahwa faktor kinerja sangat dominan dalam menentukan baik tidaknya suatu pekerjaan. Peneliti beranggapan masih memerlukan definisi kinerja lain menurut ***Miner*** yang dikutip **Sudarmanto** dalam buku nya yang berjudul **“Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM” (2009:8)** adalah sebagai berikut:

Kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu.

Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai perlu dilakukan pengukuran. Berikut menurut ***Miner*** mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yang dikutip **Sudarmanto** dalam buku nya yang berjudul **“Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM” (2009:12)** 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.

**1.5 Teori Penghubung Desain Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Desain Organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Dikatakan sebagai faktor yang penting karena desain organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Di dalam desain organisasi para pimpinan akan memilih berbagai alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen **(Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007:235)**. Berikut merupakan teori yang dapat menghubungkan antara desaian organisasi dan kinerja. Menurut **Ilyas (2005:55)** mengatakan pengertian kinerja sebagai berikut:

Kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

**1.6 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran, sebagaimana dijelaskan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitan sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh Desain Organisasi terhadap Kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.
2. Terdapat faktor-faktor yang menjadi penghambat desain organisasi terhadap kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung Bandung.
3. Terdapat usaha-usaha yang dilakukan dalam rangka mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan desain organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.