**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Organisasi**

Organisasi berasal dari kata Yunani *organon*, dan istilah Latin *organum* yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Menurut **Farland*,*** yang dikutip oleh **Soewarno** (1981:42 – 43)organisasi didefinisikan sebagai berikut:

*An organization is an identifiable group of people contributing their efforts toward the attainmentof goals,* (organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usaha nya terhadap tercapainya suatu tujuan).

Berdasarkan definisi ditas dikatakan bahwa organisasi merupakan usaha sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Sedangkan menurut **Dimock** yang dikutip oleh **Soewarno (1995:42-43)** dalam buku **Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen** mengatakan bahwa,

Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantugan/berkitan membentuk suatu kegiatan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usahamencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa definisi dari organisasi itu adalah organisasi sebagai kesatuan dari perpaduan yang sistematis memiliki ketergantungan untuk menghasilkan suatu kegiatan dalam usaha mencapai tujuan dalam sebuah organisasi. Pengertian organisasi menurut ahli lain yaitu menurut **Stoner**yang dikutip oleh **Handayaningrat** (1981:42 – 43)mengatakan bahwa“Organisasi adalah suatu pola hubungan – hubungan yang melalui mana orang – orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.”

Berdasarkan teori - teori diatas maka pada dasarnya didalam suatu organisasi terdapat pola – pola hubungan yang saling berkaitan satu sama lain dan setiap individu dalam organisasi tersebut harus mampu menyumbangkan usaha nya dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi setiap individunya dituntut untuk memiliki kemampuan sumber daya manusia karena faktor utama dari organisasi adalah sumber daya manusia oleh karena nya manajemen sumber daya manusia perlu dalam pengembangan organisasi.

 **2.1.1 Ciri - Ciri Organisasi**

Ciri – ciri organisasi yang dikemukakan **Farland** yang dikutip oleh **Handayaningrat** dalam bukunya **“Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manjemen” (1981:43) ,** sebagai berikut :

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan usaha / kegiatan
3. Tiap – tiap anggota memberikan sumbangan usaha nya / tenaga nya
4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan
5. Adanya suatu tujuan

**2.1.2 Bentuk-bentuk Organisasi**

Salah satu usaha untuk menjamin adanya fleksibilitas dalam rangka pengembangan organisasi, maka bentuk organisasi harus diusahakan sesederhana mungkin. Dalam perkembangannya sampai sekarang ini pada pokoknya ada 4 macam bentuk organisasi menurut **Handayaningrat** (1980:49)ialah:

1. Organisasi Lini atau Garis adalah suatu bentuk organisasi yang didalamnya merupakan garis wewenang yang saling menghubungkan langsung sacara vertical antara pimpinan dan bawahan. Pada organisasi ini garis bersama dari kekuasaan dan tanggung jawab yang bercabang pada setiap tingkat pimpinan mulai dari tingkat yang teratas sampai tingkat yang terbawah.
2. Organisasi Lini dan Staf, ciri-ciri organisasi lini dan staf: Organisasi besar dan kompleks, Jumlah karyawannya banyak, Hubungan kerja yang bersifat langsung tidak mungkin lagi bagi seluruh anggota organisasi, Terdapat dua kelompok besar manusia di dalam organisasi: 1) Line Personal; 2) staff personal yang melaksanakan fungsi-fungsi staf (staff function) dan Spesialisasi yang beranekaragam diperlukan dan dipergunakan secara maksimal
3. Organisasi Fungsional adalah suatu organisasi yang didalamnya tidak terlalu menekankan pada hirarkhi struktural, akan tetapi lebih banyak didasarkan kepada sifat dan macam fungsi yang dijalankan. Sesungguhnya bentuk ini tidak pernah mencapai tingkat popularitas yang tinggi, meskipun umum dipergunakan oleh organisasi-organisasi tertentu seperti toko serba ada, dan lain-lain
4. Organisasi tipe panitia, ciri-cirinya: Tugas kepemimpinan dilaksanakan secara kolektif oleh sekolompok orang, Semua anggota pimpinan mempunyai hak, wewenang dan tanggung jawab yang sama dan Para pelaksana dikelompokan menurut tugas yang harus dilakukan, dalam bentuk *task force*.

Dari ke empat bentuk-bentuk organisasi tersebut Organisasi Fungsional adalah organisasi yang susunannya berdasarkan atas fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi tersebut. Dalam organisasi ini seorang tenaga pengajar tidak hanya bertanggung jawab kepada satu atasan saja. Pada organisasi ini pemimpin berhak memerintahkan semua para tenaga pengajar/para karyawannya, selama masih dalam hubungan pekerjaan. Sehingga seorang pekerja dapat saja diperintah oleh lebih dari satu pimpinan sesuai dengan keahliannya. Sedangkan Organisasi Lini dan Staff, perpaduan antara struktur organisasi garis dengan struktur organisasi fungsional dengan bantuan staff. Staff adalah tenaga ahli yang bertugas memberikan pertimbangan dan nasehat sesuai dengan keahliannya. Pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pimpinan ke kepala bagian dibawahnya serta masing-masing tenaga pengawas.

**2.2 Desain Organisasi**

Dalam fungsi pengorganisasian, manajer atau pimpinan mengalokasikan keseluruhansumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat melalui suatu desain organisasi. Desain organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Definisi yang jelas tentang desain organisasi oleh beberapa ahli sebagai berikut:

 Definisi desain organisasi menurut **Griffin**, (2004:352) yaitu, “Desain organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen tersebut yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total.”

 Berdasarkan definisi desain organisasi diatas menyatakan bahwa desain organisasi merupakan seluruh rangkaian dan hubungan dari semua elemen yang terdapat dalam organisasi untuk mengelola organisasi agar mencapai tujuannya, agar lebih memperjelas mengenai desain organisasi selanjutnya menurut **Schermerhorn** (1997:263) yaitu “Desain organisasi merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber untuk mencapai misi dan tujuan.”

Berdasarkan definisi diatas desain organisasi merupakan kegiatan memilih dan mengimplementasikan struktur yang dilakukan pimpinan atau manajer untuk mengelola potensi organisasi agar dapat tercapainya tujuan-tujuan organisasi. 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.

**2.2.1 Proses dalam Desain Organisasi**

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.

**2.2.2 Dimensi Desain Organisasi**

Menurut **Daft** (1998:15), dimensi desain organisasi terdiri dari 2 tipe yaitu:

1. Dimensi Struktural, yaitu dimensi yang menggambarkan karakteristik internal dari organisasi dan menciptakan suatu dasar untuk mengukur dan membandingkan organisasi. Dimensi struktural terdiri dari:
2. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada suatu tingkat yang terhadapnya pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan tersebut mempunya tingkat keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana ia harus mengerja kan. Ada 3 macam jenis formalisasi, yaitu: Formalisasi berdasarkan pekerjaan, formalisasi berdasarkan aliran pekerjaan, dan formalisasi berdasarkan peraturan.

1. Spesialisasi

Spesialisasi hakikatnya ialah daripada dilakukan oleh satu individu, lebih baik seluruh pekerjaan itu dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan. Suatu spesialisasi kerja ikatakan bersifat ekstensif apabila setiap karyawan hanya mengerjakan tugas-tugas tertentu yang sempit wilayahnya. Suatu spesialisasi dikatakan rendah apabila karyawan mengerjakan tugas-tugas yang mempunyai batasan yang luas. Ada 2 (dua) tipe spesialisasi, yaitu:

1. Spesialisasi horisontal

Spesialisasi horisontal ini menunjuk pada ruang lingkup suatu pekerjaan, atau pada tingkat mana seorang karyawan melakukan suatu pekerjaan yang lengkap. Semakin kecil bagian suatu karyawan terhadap suatu pekerjaan secara keseluruhan, maka semakin horizontal tingkat spesialisasi pada pekerjaan tersebut.

1. Spesialisasi vertikal

Spesialisasi vertikal menunjuk pada tingkat kontrol yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan. Semakin banyak keputusan yang dibuat oleh seorang karyawan, mengenai bagaimana dan kapan harus melakukan suatu tugas, dan semakin terbatas perilaku karyawan untuk melakukan tugas tersebut diatur oleh peraturan, prosedur, pengawasan ataupun teknologi, semakin rendah tingkat spesialisasi vertikalnya.

1. Standarisasi

Standarisasi menunjuk pada prosedur yang di desain untuk membuat aktivitas organisasi menjadi teratur, dan hal ini secara otomatis akan memfasilitasi adanya koordinasi

1. Hierarki Otoritas.

Otoritas merupakan bentuk dari kekuasaan yang ada pada suatu posisi atau kantor. Ketika hak untuk mengatur bawahan termasuk dalam otoritas seseorang, maka otoritas tersebut memberikan hak untuk membatasi pilihan dan perbuatan yang dilakukan oleh bawahan. Hirarki berhubungan dengan “span of control”, yaitu jumlah karyawan yang melapor pada seorang supervisor. Ketika span of control ini sempit, hirarki otoritasnya cenderung tinggi, ketika span of control ini lebar, hirarki otoritasnya akan lebih pendek.

1. Kompleksitas

Kompleksitas menunjuk pada jumlah aktivitas maupun subsistem pada organisasi. Kompleksitas bisa diukur melalui 3 (tiga) diferensiasi yaitu vertikal, horizontal dan spatial.

1. Diferensiasi vertikal. Semakin banyak tingkatan yang ada antara manajemen puncak dengan bagian operasional, organisasi tersebut semakin kompleks.
2. Diferensiasi horisontal adalah jumlah jenis pekerjaan satu departemen yang ada pada organisasi. Semakin banyak jumlah pekerjaan yang ada pada suatu organisasi yang membutuhkan pengetahuan dan keahlian khusus, semakin tinggi kompleksitas horisontal pada organisasi tersebut.
3. Diferensiasi spasial adalah jumlah daerah dari keberadaan organisasi secara fisik. Dengan meningkatnya diferensiasi spasial ini maka semakin tinggi pula kompleksitasnya.
4. Sentralisasi

Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Dikatakan bahwa ketika manajemen puncak membuat keputusan-keputusan kunci dalam organisasi dengan masukan yang terbatas dari karyawan yang berada di bawahnya, maka organisasi tersebut memiliki tingkat sentralisasi tinggi. Sebaliknya, semakin banyak karyawan yang berada di bawah manajemen puncak memberikan masukan bagi pengambilan keputusan, maka dikatakan bahwa organisasi lebih terdesentralisasi.Pada perusahaan yang memiliki karakter sentralisasi tinggi akan mempunyai struktur yang berbeda dengan perusahaan yang terdesentralisasi.

1. Profesionalisme

Profesionalisme adalah level dari pendidikan formal dan training yang harus dimiliki dan diikuti oleh karyawan. Profesionalisme dianggap tinggi apabila karyawan harus mengikuti training dalam jangka waktu yang lama untuk memegang suatu pekerjaan atau jabatan pada perusahaan.

1. Personnel ratio.

Personel ratio menunjuk pada jumlah karyawan pada suatu fungsi atau departemen tertentu.

1. Dimensi Kontekstual, yaitu dimensi yang menggambarkan keseluruhan dari suatu organisasi. Dimensi ini memperlihatkan susunan organisasi yang mempengaruhi dan membentuk suatu dimensi struktural organisasi, yang terdiri dari:
2. Ukuran. Ukuran adalah besarnya suatu organisasi yang terlihat dari jumlah orang dalam organisasi tersebut.
3. Teknologi Organisasi. Teknologi organisasi adalah dasar dari subsistem produksi, termasuk teknik dan cara yang digunakan untuk mengubah input organisasi menjadi output.
4. Lingkungan. Lingkungan mencakup seluruh elemen di luar lingkup organisasi. Elemen kunci mencakup industri, pemerintah, pelanggan, pemasok dan komunitas finansial.

**2.2.3 Bentuk Desain Organisasi**

Bentuk dari desain organisasi ini ditentukan oleh tingkat formalisasi yang dilakukan, tingkat sentralisasi dalan organisasi, kualifikasi karyawan, span of control yang ada serta komunikasi dan koordinasi yang ada dalam organisasi. Bentuk desain organisasi menurut **Robbins** **(2003:136)** terdiri dari:

* 1. Organic

Pada organisasi yang berbentuk organic, maka dalam organisasi ini terdapat tingkat formalisasi yang rendah, terdapat tingkat sentralisasi yang rendah, serta diperlukan training dan pengalaman untuk melakukan tugas pekerjaan. Selain itu terdapat span of control yang sempit serta adanya komunikasi horisontal dalam organisasi.

1. Mostly Organic

Pada organisasi yang berbentuk mostly organic, formalisasi dan sentralisasi yang diterapkan berada di tingkat moderat. Selain itu diperlukan pengalaman kerja yang banyak dalam organisasi ini. Terdapat span of control yang bersifat antara moderat sampai lebar serta lebih banyak komunikasi horisontal yang bersifat verbal dalam organisasi tersebut.

1. Mechanistic

Pada organisasi yang berbentuk mechanistic, terdapat ciri-ciri yaitu: adanya tingkat formalisasi yang tinggi, tingkat sentralisasi yang tinggi, training atau pengalaman kerja yang sedikit atau tidak terlalu penting, ada span of control yang lebar serta adanya komunikasi yang bersifat vertikal dan tertulis.

1. Mostly Mechanistic

Pada jenis organisasi ini, terdapat ciri-ciri yaitu: adanya formalisasi dan sentralisasi pada tingkat moderat, adanya training-training yang bersifat formal atau wajib, span of control yang bersifat moderat serta terjadi komunikasi tertulis maupun verbal dalam organisasi tersebut.

**2.3 Kinerja**

Kinerja adalah suatu hal yang akan menjadi perhatian organisasi, baik di sektor pemerintahan maupun sektor swasta setiap kegiatan yang dilakukan organisasi akan bermuara pada pencapaian kinerja dan ini merupakan hal yang sangat penting diperhatikan agar kinerja pegawai dan organisasi selalu meningkat. Secara etimologis kinerja berasal dari Bahasa Inggris yaitu *performance* yang berarti pertunjukan, daya guna, prestasi dan hasil. Menurut **Sinambela** **(2012:5)**, kinerja yaitu: “Kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”.

Keberadaan dan eksistensi dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya dalam melaksanakan tugasnya. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang berhasil manakala banyak pegawainya tidak melaksanakan tugasnya dengan efektif sehingga kinerja tidak tercapai sebagaimana mestinyadan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi, oleh karena itu kinerja pegawai harus benar-benar diperhatikan. Menurut **Rivai dan Basri** dikutip oleh **Sinambela (2012:06),** menyebutkan, bahwa:

Kinerja adalah hasil atu tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja merupakan seberapa banyak pegawai memberi kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas output, jangka waktu, serta seberapa efektif pegawai menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja pegawai menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. **Prawirosentono (2007:2)**, mengemukakan, bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukun dan sesuai dengan moral.

Beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan, bahwa kinerja yang diterapkan di dalam sebuah organisasi adalah hasil kerja yang berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta tata kerja untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

**2.2.1 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai**

Menurut **Mitchell** dikutip oleh **Sinambela (2012:9)**, kinerja dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu:

1. Faktor tingkat kemampuan, yang terdiri dari pemahaman atas jenis pekerjaan dan keterampilan kerja
2. Faktor motivasi kerja, jika motivasi kerja rendah maka kinerja pegawai akan rendah, sebaliknya jika motivasi kerja tinggi maka kinerja pegawai akan maksimal.

Menurut **Mahmudi (2007:20)** menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/Individual
2. Faktor kepemimpinan,
3. Faktor tim,\
4. Faktor sistem dan,
5. Faktor kontekstual (situsional)

**2.4 Hubungan 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.

 Berdasarkan pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penampilan atau hasil kerja yang dilakukan seluruh personil di dalam organisasi, baik individu maupun kelompok. Sedangkan desain organisasi sendiri merupakan pemilihan kerangka kerja sesuai dengan jabatannya, proyek kerja individu maupun kelompok. Jadi, setelah dilakukannya disain organisasi maka diharapkan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut dapat menjadi lebih baik.

**2.5 Kondisi Ekisting Desain Organisasi dan Kinerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung**

Desain organisasi dilakukan untuk menggerakan pegawai dalam proses melaksanakan kerja yang tercantum jelas pada tugas pokok dan fungsi Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara atas dasar tersebutlah kinerja pegawai sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara. Terdapat beberapa Pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung yang masih belum memiliki kinerja yang baik.

Hal tersebut terlihat dari 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. Selain itu, penggunaan waktu dalam kerja yang dimiliki pegawai Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung tidak dipergunakan dengan baik. 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.

Hasil observasi peneliti terkait dengan desain organisasi dan kinerja pegawai, peneliti mengidentifikasi bahwa desain organisasi yang dimiliki Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung ada hubungannya dengan kinerja pegawai.

FEED FORWARD

OUTPUT

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Penggunaan waktu dalam bekerja
4. Kerjasama

INPUT

1. Peraturan Kepegawaian BKN Kanreg III
2. Teori Desain Org
3. Teori Kinerja
4. Kondisi Eksisting

PROSES

1. Pembagian Kerja
2. Departementalisasi
3. Pendelegsian Wewenang
4. Rentang Kendali

FEED BACK

Sumber: Hasil analisis peneliti

**GAMBAR 2.1**

**Hubungan antara Desaian Organisasi dengan Kinerja**

Penetapan desain organisasi yang dilakukan oleh Kepala Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara bertujuan untuk menghindari tumpang tindihnya pekerjaan yang terjadi pada saat proses kerja, agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat efektif. Melalui desain organisasi dimana pimpinan menentukan tindakan seperti, pembagian kerja, departementalisasi, pendelegasian wewenang, dan rentang kendali. Pimpinan harus memahami bagaimana kemampuan atau keahlian pegawai, agar ditempatkan ditempat kerja yang sesuai dengan kemampuannya. Jika, pembagian kerja dilakukan dengan tepat maka pegawai akan melaksanakan tugas sesuai dengan ahlinya dan membuat pelaksanaan pekerjaan pegawai menjadi lebih efektif.