BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Aparatur

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen merupakan unsur utama dalam sebuah organisasi. Organisasi bisa dikatakan berhasil, apabila sudah mengatur anggota-anggotanya untuk menjalankan tugasnya masing-masing. Menurut Andrew F. Sikula manajemen adalah:

> "*Management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating and decision making activities performade by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product to service.* (Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien (Hasibuan,1996:2).

Berdasarkan definisi di atas, manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Dalam melakukan kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi. Sehingga tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

Sejalan dengan definisi di atas, menurut G.R Terry manajemen adalah:

> "*Management is a distinc proses consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.* (Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Terry ,1996:2).

Berdasarkan definsi di atas, manajemen merupakan suatu kegiatan untuk mengatur kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi. Peranan manajemen dalam organiasi merupakan mengatur tingkah laku anggota-anggotanya untuk melaksanakan kegiatan yang telah diperintahkan. Dalam bidang pemerintahan kepala dinas memliki kewenangan mengatur kegiatan-kegiatan yang dilakukan aparatur dalam suatu organisasi.

Sejalan dengan definisi-definisi di atas, menurut Harol Koontz and Cyril O'Donnel manajemen adalah:

> "*Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plens, organizes, staffs, direct and control the activities other people*. (Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian) (Hasibuan,1996:3).

Pendapat tersebut di atas, mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam organisasi. Kegiatan-kegiatan yang diperintahkan oleh manajer kepada anggotannya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Di bidang pemerintahan manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang kepala dinas dalam mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas aparatur untuk mencapai tujuan organisasi.

Sejalan dengan definisi di atas, Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah mengemukakan, bahwa manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya (Ernie dan Saefullah, 2006:6).

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa manajemen merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur anggotanya supaya mau melakukan kegiatan yang dibebankan kepadanya.

2.1.1.2 Prinsip-prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari :

1. Pembagian kerja (Division of work)
2. Wewenang dan tanggung jawab (Authority and responsibility)
3. Disiplin (*Discipline*)
4. Kesatuan perintah (*Unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*Unity of direction*)
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri
7. Penggajian pegawai
8. Pemusatan (*Centralization*)
9. Hirarki (tingkatan)
10. Ketertiban (*Order*)
11. Keadilan dan kejujuran
12. Stabilitas kondisi karyawan
13. Prakarsa (*Inisiative*)
14. Semangat kesatuan, semangat korps

Berdasarkan definsi di atas, Setiap karyawan dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap wewenang melekat atau diikuti pertanggungjawaban. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya.

Setiap karyawan dapat mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi apabila memiliki kesadaran bahwa kepentingan pribadi sebenarnya tergantung kepada berhasil-tidaknya kepentingan organisasi. Prinsip pengabdian kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi dapat terwujud, apabila setiap karyawan merasa senang dalam bekerja sehingga memiliki disiplin yang tinggi.

Setiap karyawan harus memiliki rasa kesatuan, yaitu rasa senasib sepenanggungan sehingga menimbulkan semangat kerja sama yang baik. semangat kesatuan akan lahir apabila setiap karyawan mempunyai kesadaran bahwa setiap karyawan berarti bagi karyawan lain dan karyawan

lain sangat dibutuhkan oleh dirinya. Manajer yg memiliki kepemimpinan akan mampu melahirkan semangat kesatuan *(esprit de corp)*, sedangkan manajer yg suka memaksa dengan cara-cara yg kasar akan melahirkan friction *de corp* (perpecahan dalam korp) dan membawa bencana.

Pembagian kerja menimbulkan adanya atasan dan bawahan. Bila pembagian kerja ini mencakup area yang cukup luas akan menimbulkan hirarki. Hirarki diukur dari wewenang terbesar yang berada pada manajer puncak dan seterusnya berurutan ke bawah. dengan adanya hirarki ini, maka setiap karyawan akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan dari siapa ia mendapat perintah.

Ketertiban dalam melaksanakan pekerjaan merupakan syarat utama karena padad dasarnya tidak ada orang yang bisa bekerja dalam keadaan kacau atau tegang. Ketertiban dalam sesuatu pekerjaan dpt terwujud apabila seluruh karyawan, baik atasan maupun bawahan mempunyai disiplin yang tinggi. Oleh karena itu, ketertiban dan disiplin sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan.

Prakarsa timbul dari dalam diri seseorang yang menggunakan daya pikir. Prakarsa menimbulkan kehendak ukt mewujudkan sesuatu yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan dengan sebaik-beiknya. Jadi dalam prakarsa terhimpun kehendak, perasaan, pikiran, keahlian dan pengalaman seseorang. Oleh karena itu, setiap prakarsa yg datang dari karyawan harus dihargai. Prakarsa (inisiatif) mengandung arti menghargai orang lain, karena itu hakikatnya manusia butuh penghargaan. Setiap penolakan terhadap prakarsa karyawan merupakan salah satu langkah ukt menolak gairah kerja. Oleh karena itu, seorang manajer yang bijak akan menerima dengan senang hari prakarsa-prakarsa yang dilahirkan karyawannya.

Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan perlu diarahkan menuju sasarannya. Kesatuan pengarahan bertalian erat dgn pembagian kerja. Kesatuan pengarahan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya 2 perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh

karena itu, perlu alur yg jelas dari mana karyawan mendapat wewenang ukt pmelaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan pengarahan (*unity of directiion*) tidak dapat terlepas dari pembaguan kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan perintah.

Ketertiban dalam melaksanakan pekerjaan merupakan syarat utama karena pada dasarnya tidak ada orang yang bisa bekerja dalam keadaan kacau atau tegang. Ketertiban dalam sesuatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh karyawan, baik atasan maupun bawahan mempunyai disiplin yang tinggi. Oleh karena itu, ketertiban dan disiplin sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan.

Ketertiban dalam melaksanakan pekerjaan merupakan syarat utama karena pd dasarnya tdk ada orang yang bisa bekerja dalam keadaan kacau atau tegang. Ketertiban dalam sesuatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh karyawan, baik atasan maupun bawahan mempunyai disiplin yang tinggi. Oleh karena itu, ketertiban dan disiplin sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan.

Tanggung jawab terbesar terletak pada manajer puncak. Kegagalan sesuatu usaha bukan terletak pada karyawan, tetapi terletak pada puncak pimpinannya karena yang mempunyai wewemang terbesar adalah manajer puncak. oleh karena itu, apabila manajer puncak tidak mempunyai keahlian dan kepemimpinan, maka wewenang yang ada padanya merupakan bumerang.

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Karena itu, dalam penempatan karyawan harus menggunakan prinsip the right man in the right place. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike.*

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat *(the right man in the right place)* akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efesiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci

bagi penyelengaraan kerja. kecerobohan dalam pembagian kerja akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu, seorang manajer yang berpengalaman akan menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

Dalam melakasanakan pekerjaan, karyawan harus memperhatikan prinsip kesatuan perintah sehingga pelaksanaan kerja dpt dijalankan dgn baik. Karyawan harus tahu kepada siapa ia harus bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang diperolehnya. Perintah yang datang dari manajer lain kepad serorang karyawan akan merusak jalannya wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja.

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Disiplin ini berhubungan erat dengan wewenang. Apabila wewenang tidak berjalan dengan semestinya, maka disiplin akan hilang. Oleh karena ini, pemegang wewenang harus dapat menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri sehingga mempunyai tanggung jawab terhadap pekerajaan sesuai dengan wewenang yang ada padanya.

Setiap karyawan harus mengabdikan kepentingan sendiri kepada kepentingan organisasi. Hal semacam itu merupakan sesuatu syarat yang sangat penting agar setiap kegiatan berjalan dengan lancar sehingga tujuan dpt tercapai dengan baik.

Pemusatan wewenang akan menimbulkan pemusatan tanggung jawab dalam sesuatu kegiatan. Tanggung jawab terakhir terletak ada orang yang memegang wewenang tertinggi atau manajer puncak. Pemusatan bukan berarti adanya kekuasaan untuk menggunakan wewenang, melainkan untuk menghindari kesimpangsiuran wewenang dan tanggung jawab. Pemusatan wewenang ini juga tidak menghilangkan asas pelimpahan wewenang (*delegation of authority*).

2.1.1.3 Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen yang berarti adalah segenap kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai kegiatan yang telah ditetapkan dengan cara yang diatur sedemikian rupa dan sistematis sehingga tujuan dapat tercapai secara tertib, efektif dan efesien. Menurut Dessler dalam bukunya *Manajemen personalia,* bahwa fungsi manajemen ada 4, yaitu :

1. Perencanaan.
2. Pengorganisasian.
3. Penstafan.
4. Pengendalian.

(Dessler, 1997: 2)

Berdasarkan fungsi manajemen diatas, perencanaan merupakan dasar fundamental manajeman yang terlebih dahulu dibuat dan direncanakan untuk masa akan datang, agar resiko yang ditanggung relatif kecil. Pengorganisasian merupakan suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Penstafan merupakan adalah suatu proses memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, menyuluh karyawan, melatih dan mengembangkat karyawan. Pemimpinan merupakan proses cara membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, dan memotivasi bawahan. Pengendalian merupakan proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Adapun Fungsi manajemen menurut G.R. Terry dalam bukunya yang berjudul *Prinsip-prinsip Manajemen* sebagai berikut:

1. Perencanaan *(Planing)*
2. Pengorganisasian *(Organizing)*
3. Penggerakan *(Actuating)*
4. Pengawasan *(Controlling)*

(Terry, 2008: 77-78)

Berdasarkan fungsi manajemen diatas, Perencanaan adalah proses tentang mengambil keputusan mengenai keinginan yang berisi pedoman

pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas berdasarkan yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan. Penggerakan adalah proses menggerakan setiap bawahan agar menjalankan sesuatu kegiatan yanga akan menjadi tujuan bersama. Pengawasan adalah proses mengamatiberbagai macam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Adapunfungsi manajemen menurut Malayu SP. Hasibuan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen sumber daya manusia* sebagai berikut:

1. Perencanaan *(Planning)*
   Perencanaan adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan itu.
2. Pengorganisasian *(Organizing)*
   Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
3. Pengarahan *(Actuating)*
   Pengarahan adalah suatu proses mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai suatu tujuan.
4. Pengendalian *(Controlling)*
   Pengendalian adalah proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
5. Pengadaan *(procurement)*
   Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan *(development)*
   Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis,
   konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi *(compensation)*
   Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan *(maintenance)*
   Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan
    Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian *(separation)*
    Pemberhentian adalah putusnya hubungan seseorang dari suatu perusahaan.
    (Hasibuan, 1996:95).

Berdasarkan pendapat diatas, fungsi manajemen tersebut dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk merumuskan pelaksanaan kegiatan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Muh. Ilham, Perencanaan adalah menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan standar dan prosedur; mengembangkan rencana dan peramalan-peramaln atau memproyeksi beberapa peristiwa dimasa yang akan datang (Ilham, 2008:05).

Menurut Dharma Setyawan Salam, perencanaan adalah usaha membuat suatu pilihan tindakan dari berbagai alternatif yang mungkin dapat tersedia dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Salam, 2004:14).

Hal ini sejalan dengan pendapatnya Melayu S.P. Hasibuan bahwa :

> “Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan” (Hasibuan, 1995:95).

Berdasarkan penjelasan diatas, perencanaan adalah usaha untuk melakukan tindakan/pekerjaan dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan pada masa akan datang.

Dalam menentukan sebuah rencana ada jenis-jenis rencana yang harus diperhatikan dalam menentukan sebuah rencana, jenis rencana tersebut menentukan sebuah rencana itu bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau tidak berjalan. Dalam hal ini ada beberapa jenis-jenis

rencana menurut Dharma Setyawan Salam dalam bukunya *Manajemen Pemerintahan Indonesia*.

Jenis-jenis rencana itu ialah:

1. Kebijakan adalah pernyataan atau pengertian umum yang memberikan bimbingan berfikir dalam menentukan keputusan.
2. Anggaran adalah suatu ihtiar dari hasil yang diharapkan dan pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut dinyatakan dalam kesatuan uang.
3. Prosedur adalah suatu rangkaian tugas yang mewujudkan urutan waktu dan rangkaian yang harus dilaksanakan.

(Salam, 2004:15).

Berdasarkan pendapat diatas, bahwa dalam perencanaan itu harus ada kebijakan untuk melaksanakan program yang akan dilaksanakan dan menentukan atau merinci anggaran yang akan dipergunakan serta menyusun prosedur atau rangkaian tugas yang harus dilaksanakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Bertolak ukur dari pendapat diatas, bahwa fungsi perencanaan ini mencakup juga penetapan alat yang sesuai untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Hasil yang diharapkan dari fungsi ini adalah kesepakatan tentang sejumlah kegiatan yang harus dilakukan oleh anggota organisasi secara proposional dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Ada beberapa keuntungan dalam perencanaan yaitu :

1. Dengan adanya perencanaan tujuan jelas, obyektif dan rasional.
2. Perencanaan menyebabkan semua aktivitas terarah, teratur dan ekonomis.
3. Perencanaan akan meningkatkan pendayagunaan semua fasilitas yang dimiliki.
4. Perencanaan menyebakan semua aktivitas teratur dan bermanfaat.
5. Perencanaan dapat memperkecil resiko.
6. Perencanaan memberikan landasan untuk pengendalian.
7. Perencanaan merangsang prestasi kerja.
8. Perencanaan memberikan gambaran mengenai seluruh pekerjaan dengan jelas dan lengkap.

(Hasibuan, 1995:111).

Berdasarkan penjelasan diatas, Keuntungan dalam perencanaan mempunyai tujuan yang jelas dan terarah dalam merumuskan sesuatu

pekerjaaan yang akan dilaksanakan sehingga hasil yang di inginkan sesuai dengan tujuan yang di rencanakan serta dapat memperkecil resiko munculnya masalah.

Ada beberapa syarat perencanaan yang baik adalah :

1. Merumuskan dahulu masalah yang akan direncanakan.
2. Perencanaan harus didasarkan pada informasih, data dan fakta.
3. Menetapkan beberapa alternatif.
4. Putuskanlah suatu keputusan yang menjadi rencana.
   (Hasibuan, 1995: 112).

Berdasarkan pendapat diatas, Perencanaan yang dilaksanakan dengan baik, maka akan dihasilkan suatu rencana yang baik dengan memperhatikan syarat-syarat perencanaan yang berdasarkan kesepakatan bersama.

Fungsi pengorganisasian berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Pengertian Pengorganisasian dan organisasi berbeda. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan hal yang statis yang menggambarkan pola-pola, skema, bagan dan menunjukan garis-garis perintah serta hubungan-hubungan yang ada. Organisasi hanya merupakan alat, dan wadah tempat seorang pemimpin melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hubungan Pengorganisasian dengan organisasi adalah hasil dari pengorganisasian yaitu apabila organisasi baik, maka organisasi pun akan baik dan tujuan pun relatif mudah dicapai.

Organisasi ini terdiri dari dua bagian dasar yaitu :

1. Bagian-bagian/departemen/devisi.
2. Hubungan-hubungan, yakni hubungan antar manusia, antar departemen yang harus ditetapkan dengan jelas dan tegas.
   (Hasibuan, 1995: 121).

Berdasarkan penjelasan diatas, Pengorganisasian adalah suatu penetapan hubungan-hubungan antar manusia dalam suatu departemen atau perusahaan, ini merupakan salah satu syarat tercapainya kerja sama *(Team work)* antara pegawai. Pengorganisasian menurut para ahli sebagai berikut :

> “Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan memerlukan aktifitas tersebut” (Hasibuan, 1995:123).

Berdasarkan pendapat diatas, pengorganisasian adalah kelompok orang yang bekerja sama, dengan adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan, serta adanya pendelegasian wewenang.

Menurut pendapat salam dalam bukunya Manajemen Pemerintahan Indonesia bahwa pengorganisasian yaitu:

> Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai kegiatan, penempatan orang-orang (pegawai) terhadap kegiatan-kegiatan dari penyediaan fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penyuluhan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan kegiatan yang diharapkan (Salam, 2004:19).

Berdasarkan pendapat di atas, maka fungsi pengorganisasian ini meliputi semua kegiatan manajemen yang diwujudkan dalam struktur tugas dan wewenang.Pengorganisasian mengatur kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan oleh unit-unit organisasi seperti pendelegasian wewenang untuk melaksanakan pekerjaan, hubungan informasi vertikal dan horizontal, dalam suatu koordinasi yang efektif dan efesien.

Ada beberapa tahap dalam proses pengorganisasian yaitu:

1. Penentuan kegiatan adalah seorang pimpinan harus mengetahui dan merumuskan kegiatan yang diperlukan serta menyusun daftar kegiatan yang akan dilaksanakan.
2. Pengelompokan kegiatan harus mengelompokan kegiatan atas dasar tujuan yang sama, hal ini berdasarkan atas dasar proses atau peralatan yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan.
3. Pendelegasian wewenang adalah seorang pemimpin harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada bawahan.
   (Salam, 2004:19).

Fungsi pengorganisasian berkaitan erat dengan fungsi penstafan, karena penstafan merupakan fungsi untuk menentukan jenis orang yang akan dipekerjakan sesuai dengan kemampuannya. Pengertian menurut Dr.

Muh. Ilham, M.Si dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya dan Manajemen sumber daya aparatur Pemerintahan daerah* adalah memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan; merekrut calon karyawan; mengevaluasi kinerja; menyuluh karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan.

Ada beberapa proses dalam fungsi penstafan,yaitu:

1. Memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dikerjakan.
2. Merekrut calon karyaawan.
3. Mengevaluasi kinerja.Menyuluh karyawan.
4. Melatih dan mengembangkan karyawan.
   (Ilham, 2008:05).

Berdasarkan pendapat di atas, maka fungsi penstafan ini meliputi semua kegiatan manajemen yang diwujudkan dalam bentuk menentukan orang yang akan direkrut dan dikerjakan serta mengevaluasi dan menyuluhkan karyawan melalui pengembangan dan pelatihan karyawan sehingga tujuan akhir dari sebuah organisasi dapat tercapai.

Adapun fungsi pengendalian merupakan kegiatan yang dilakukan dengan mengawasi kegiatan yang dilaksanakan oleh para pegawai. Apabila kegiatan yang dilakukan tidak berjalan dengan baik dalam suatu organisasi, maka harus dikendalikan supaya kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan tersebut, terarah dan terencana dengan baik.

Beberapa proses pengendalian melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Menentukan standar atau dasar kontrol agar pengawasan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati bersama.
2. Ukuran yang telah ditetapkan harus sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.
3. Melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan agar penyimpangan dan kesalahan dalam melakukan kegiatan dapat dicegah serta diperbaiki.
   (Salam, 2004:21).

Sebuah proses pengendalian, harus ditentukan sebuah standar kontrol pengawasan dimaksudkan dengan adanya standar kontrol diharapkan perencanaan yang telah dibuat dapat diawasi secara terkendali sehingga tujuan akhir dari sebuah perencanaan dapat terwujud secara baik.

Proses pengendalian pun harus adanya ukuran yang telah ditetapkan, artinya setiap perencanaan yang dibuat harus memiliki sebuah target, hal ini dimaksudkan agar perencanaan yang dibuat memenuhi apa yang menjadi target sebuah organisasi.

Tahap terakhir dari sebuah pengendalian adalah melakukan perbaikan, hal ini diperuntukan agar adanya evaluasi dari sebuah perencanaan agar hal-hal yang menjadi faktor penghambat dalam sebuah perencanaan dapat diatasi dalam proses perencanaan yang akan datang sehingga hal-hal yang terjadi dalam perencanaan yang telah berlalu tidak terulang pada perencanaan dikemudian hari.

Dengan adanya pengendalian diharapkan agar pemanfaatan semua unsur manajemen efektif dan efesien. Dalam bidang pemerintahan pengendalian merupakan tahap terakhir yang dilakukan seorang kepala dinas dalam mengendalikan aparatur-apartur pemerintahan agar tujuan dari organisasi dapat tercapai.

2.1.2 Aparatur

Setiap aparatur pemerintahan dalam menjalankan tugasnya, harus selalu dilandasi dengan tanggung jawab, dalam melakukan tugasnya agar dapat menciptakan kualitas kerja yang optimal dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Aparatur adalah orang-orang yang menjalankan roda pemerintahan. Aparatur memiliki peranan strategis dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Peranan aparatur tersebut sesuai dengan tuntutan zaman terutama untuk menjawab tantangan masa depan. Aparatur yang berkualitas adalah aparatur yang memiliki kecakapan dan kemampuan, yang sangat dibutuhkan dalam rangka menghadapi tantangan tersebut. Kemampuan untuk melaksanakan setiap tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Hal lainnya adalah mampu memelihara dan mengembangkan kecakapan dan kemampuannya secara berkesinambungan. Oleh sebab itu, sudah menjadi tugas pimpinan pada

setiap organisasi pemerintahan untuk memelihara dan membina semua aparatur agar dapat lebih berkualitas dalam rangka pencapaian tujuan.

2.1.3 Sumber Daya Aparatur

2.1.3.1 Pengertian Sumber Daya Aparatur

Sumber daya aparatur merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi misalnya komputer dan internet. Oleh karena itu, sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Sumber daya aparatur menurut Badudu dan Sutan dalam *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, adalah terdiri dari kata sumber yaitu, tempat asal dari mana sesuatu datang, daya yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan, sedangkan aparatur yaitu pegawai yang bekerja di pemerintahan. Jadi, sumber daya aparatur adalah kemampuan yang dimilki oleh pegawai untuk melakukan sesuatu (Badudu dan Sutan, 1996:1372).

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa sumber adaya aparatur merupakan sesuatu yang dimiliki seorang pegawai yang berkemampuan untuk melakukan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Sumber daya aparatur merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja suatu pemerintahan. Untuk itu sumber daya aparatur perlu dikelola melalui pemberian pendidikan dan latihan yang diterapkan oleh pemerintah, untuk mengembangkan sumber daya aparatur. Sehingga kinerja suatu pemerintah khususnya di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Daerah dapat mewujudkan profesional pegawai. Sehingga kinerja para aparatur tersebut berdasarkan jabatan dan pekerjaan yang dibebankan kepada aparatur tersebut dapat berjalan dengan baik.

Berkaitan dengan sumber daya aparatur di atas, untuk mewujudkan profesional pegawai. Menurut Jhon M. Echols dan Hassan Shadily dalam *Kamus Inggris Indonesia*, bahwa profesional adalah seorang tenaga ahli,

pekerjaan yang sesuai di bidangnya, dan berdasarkan jabatan (Echols dan Hassan, 1996:449).

Berdasarkan penadapat di atas, bahwa profesional merupakan kinerja seseorang sesuai dengan jabatan yang diberikan kepadanya. Tugas yang diberikan kepada orang tersebut harus dipertanggungjawabkan, karena merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan serta pekerjaan yang diberikan kepadanya tidak boleh ditinggalkan sebelum pekerjaan itu selesai.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam melakukan setiap kegiatan, baik bersifat teknis maupun operatif. Manusia sangat berperan penting dalam sebuah organisasi, karena organisasi tidak akan berjalan kalau tidak ada angotanya. Dalam sebuah organisasi yang telah berjalan, perlu adanya anggota-anggota yang diatur untuk melaksanakan tugasnya masing-masing.

Berkaitan faktor manusia di atas, Menurut Wayne F. Cascio dan Elias M. Awad, manajemen sumber daya manusia adalah:

> "*Human resources management is the attraction, selection,retention, development and utilization of human resources in order to achive both individual and organizational objectives*". (Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, penerimaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan baik individu maupun organisasi). (Bambang, 2002: 10).

Berdasarkan definisi di atas, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dalam bukunya Gary Dessler yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. (Gary, 2004:2).

Pendapat di atas mengemukakan, bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk mengatur pegawai agar mau melakukan tugas-tugas yang telah diberikan oleh pimpinannya. Manajer yang telah memberikan tugas kepada pegawainya pun tidak lupa memperhatikan kesehatan dan keselamatan para pegawainya.

Menurut Suwatno, manajemen sumber daya manusia adalah proses kegiatan mengatur relasi sumber daya manusia dalam organisasi secara efektif dan efisien agar tercapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat. (Suwatno, 2001:5) Pendapat tersebut di atas mengemukakan manajemen sumber daya merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi suatu lembaga. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja atau pegawai pada suatu lembaga. Dengan demikian fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud, tanpa peran aktif pegawai, bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimilki suatu lembaga tersebut. Alat-alat canggih yang dimiliki suatu lembaga tidak ada manfaatnya bagi suatu lembaga, jika peran aktif pegawai tidak diikutsertakan.

2.2 Tata Ruang Kota

Tata ruang atau dalam bahasa Inggrisnya *Land use* adalah wujud struktur ruang dan pola ruang disusun secara nasional, regional dan lokal. Secara nasional disebut Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional, yang

dijabarkan ke dalam Rencana Tata Ruang Wilayah Propinsi, dan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) tersebut perlu dijabarkan ke dalam Rencana Tata Ruang Wilayah Kota (RTRWK).

Ruang didefinisikan sebagai wadah yang meliputi ruang darat, ruang laut, dan ruang udara, termasuk ruang di dalam bumi sebagai satu kesatuan wilayah, tempat manusia dan makhluk lain hidup, melakukan kegiatan, dan memelihara kelangsungan hidupnya. Tata Ruang adalah wujud struktur ruang dan pola ruang.

Struktur Ruang adalah susunan pusat-pusat permukiman dan sistem jaringan prasarana dan sarana yang berfungsi sebagai pendukung kegiatan sosial ekonomi masyarakat yang secara hierarkis memiliki hubungan fungsional.

Tata ruang perkotaan lebih kompleks dari tata ruang perdesaan, sehingga perlu lebih diperhatikan dan direncanakan dengan baik. Kawasan/zona di wilayah perkotaan dibagi dalam beberapa zona sebagai berikut:

1. Perumahan dan permukiman
2. Perdagangan dan jasa
3. Industri
4. Pendidikan
5. Perkantoran dan jasa
6. Terminal
7. Wisata dan taman rekreasi
8. Pertanian dan perkebunan
9. Tempat pemakaman umum
10. Tempat pembuangan sampah

Dampak dari rencana tata ruang di wilayah perkoaan yang tidak diikuti adalah kesemrawutan kawasan mengakibatkan berkembangnya kawasan kumuh yang berdampak kepada gangguan terhadap sistem transportasi, sulitnya mengatasi dampak lingkungan yang berimplifikasi kepada kesehatan, sulitnya mengatasi kebakaran bila terjadi kebakaran.

Menurut Erna Witoelar (2001:34) kegiatan penataan ruang pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjamin lingkungan hidup yang berkelanjutan dengan memperhatikan keunggulan komparatif di suatu wilayah, dan mengurangi kesenjangan pembangunan dengan mengurangi kawasan-kawasan yang miskin, kumuh dan tertinggal.

Menurut Slamet Darwani (2005:87), tata ruang kota dan wilayah itu adalah menentukan, merencanakan, dan memastikan bagaimana penggunaan ruang secara proporsional sehingga area yang ada di Jakarta dapat memenuhi aspek kegiatan ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup pada kawasan kota tersebut ketiga aspek tesebut sangat penting bagi keamanan, kesejahteraan, dan kemajuan pada masyarakat yang tinggal pada kawasan tersebut.

Menurut Nurkholis Hidayat (2003:94), tata ruang kota dan wilayah itu adalah suatu usaha pemegang kebijakan untuk menentukan visi ataupun arah dari kota yang menjadi tanggung jawab pemegang kekuasaan di wilayah tersebut.

Menurut Abidin Kusno, tata ruang tidak hanya berupa tampak fisik dari lingkungan saja tapi juga mempengaruhi pengakuan identitas. Baik individual atau kolektif. Ruang dengan kapasitas tersebut bisa menghapuskan identitas individu ataupun komunitas bahkan populasi sekalipun, melalui (sains, tekhnologi, dan ekonomi) ilmu pengetahuan, politik etik dan simbol-simbol ritual yang dibuat oleh aparat-aparat kekuasaan. Tujuan penyusunan rencana tata ruang adalah:

1. Terselenggaranya pemanfaatan ruang yang berwawasan lingkungan berlandaskan wawasan Nusantara dan Ketahanan Nasional;
2. Terselenggaranya pengaturan pemanfaatan ruang kawasan lindung dan kawasan budi daya;
3. Tercapainya pemanfaatan ruang yang berkualitas untuk
    a. mewujudkan kehidupan bangsa yang cerdas, berbudi luhur, dan sejahtera;

b. mewujudkan keterpaduan dalam penggunaaan sumber daya alam dan sumber daya buatan dengan memperhatikan sumber daya manusia;
c. meningkatkan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya buatan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia;
d. mewujudkan perlindungan fungsi ruang dan mencegah serta menanggulangi dampak negatif terhadap lingkungan (contoh yang paling sering kita alami adalah banjir, erosi dan sedi mentasi);
e. mewujudkan keseimbangan kepentingan kesejahteraan dan keamanan

2.3 Surat Keterangan Rencana Kota (KRK)

Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 12 tahun 2011 tanggal 26 Agustus 2011 tentang Penyelenggaraan, Retribusi Izin Mendirikan Bangunan Dan Retribusi Penggantian Biaya Cetak Peta Pasal 36 yaitu tentang persyaratan permohoan KRK adalah sebagai berikut :

a. Foto Kopi KTP Bagi Pemohon Perorangan;
b. Foto Kopi Akta Pendirian Badan Bagi Pemohon Yang Berbentuk Badan;
c. Foto Kopi Register Badan Hukum Yang Telah Dilegalisasi Oleh Pejabat Departemen Hukum Dan Ham Yang Berwenang Bagi Pemohon Yang Berbadan Hukum;
d. Foto Kopi Bukti Kepemilikan Tanah Dan/Atau Surat Tanah Yang Yang Dilegalisasi Oleh Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) Dan/Atau Pejabat Yang Berwenang;
e. Denah Lokasi Lahan/Tanah;
f. Surat Keterangan Persetujuan Pemakaian Tanah Dari Pemilik Untuk Lahan/Tanah Yang Bukan Milik Pemohon;
g. Surat Kuasa (Bagi Pengurusan Yang Dikuasakan) Beserta Foto Kopi KTP Penerima Kuasa;

h. PBB Lunas Terakhir
i. Gambar Rencana Tapak *(Site Plan)* Untuk Luas Lahan/Tanah Lebih Dari 1.000 m^2 (Seribu Meter Persegi).

Masa berlaku Keterangan Rencana Kota (KRK) selama satu tahun, bila ditindaklanjuti dengan IMB maka jangka waktu sepanjang tidak ada perubahan peruntukkan. Jangka waktu proses pembuatan Keterangan Rencana Kota (KRK) Maksimal 12 hari terhitung setelah persyaratan teknis dari Dinas Teknis Terkait dipenuhi dan tanpa biaya. Kendala yang dihadapi yang mengakibatkan tertundanya proses penerbitan IMB adalah berupa kendala teknis, dan belum memenuhi aturan diatas.

Langkah pertama adalah kita mengajukan permohonan pengukuran ke DTR CK Bidang Perencanaan Bagian Pengukuran. Dimana mereka akan menerjunkan petugas *surveyor* guna mengukur luas fisik *existing* lahan yang kita miliki di lapangan, dicocokkan dengan data luasan sertipikat. *Output* dari tahapan ini adalah berupa Resi Pengukuran yang menyebut soal data luasan hasil ukur dan juga data ketinggian DPL (dari permukaan laut). Waktunya lebih kurang 2 minggu.

Dengan bekal Resi Pengukuran, selanjutnya kita mengajukan penerbitan REKPER (Rekayasa Perencanaan) atau dikenal juga sebagai KRK (Keterangan Rencana Kota). Lampiran terpenting di tahapan ini tentu saja rencana siteplan yang sudah kita buat. Karena outputnya sebenarnya berupa pengesahan siteplan.

Pada saat ajukan RekPer akan diverifikasi apakah lahan bersisian dengan; Sungai, Jalan Raya kelas negara, atau Rel KA. Jika kena maka butuh ADVIS TEKNIS dari masing-masing instansi terkait. Misal; Dinas Bina Marga, Dinas Sumber Daya Air, PT KAI, DLLAJR. Advis Teknis mesti diurus dahulu sebelum permohonan RekPer diproses.

Pengurusan KRK atau Rekper memakan waktu kisaran 2 - 3 minggu, dan nanti outputnya berupa Pengesahan Gambar Site Plan yang dilampiri ketentuan ketentuan teknis seperti; KDB (koefisien dasar bangunan), KLB (koefisien lantai bangunan), KTB (koefisien tinggi basement), KDH (koefisien

dasar hijau), juga menyebut jumlah massa bangunan yang diijinkan berdasarkan ketentuan tabulasi kavling.

Dalam KRK juga mesti ditampilkan rencana outlet pembuangan air kotor yang mesti terkoneksi ke saluran riol (brandgang). Dan di Kota Bandung, saluran riol ini tak boleh diletakkan di muka kavling atau mepet jalan, tapi justru dibelakang kavling.