

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Menurut Sedarmayanti (2010:13) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Berdasarkan definisi mengenai sumber daya manajemen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia berkonsentrasi mengenai permasalahan mendayagunakan pegawai atau hal yang berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia dan pengembanganya secara optimal sesuai dengan tujuan instansi maupun perusahaan.

#### **2.2 Pengertian Pendidikan**

Dalam arti sederhana pendidikan sering diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai didalam masyarakat dan kebudayaan. Dalam perkembangannya, istilah pendidikan *Paedagogie* berarti bimbingan atau pertolongan yang diberikan dengan sengaja oleh orang dewasa agar ia menjadi dewasa. Selanjutnya, pendidikan diartikan sebagai usahan yang dijalankan oleh seseorang atau kelompok orang lain agar menjadi dewasa atau mencapai tingkat hidup atau penghidupan yang lebih tinggi dalam arti mental (Hasbullah, 2005:1).

Denwey dalam Hasbullah (2005:2) menjelaskan yang dimaksud dengan pendidikan adalah proses pembentukan kecakapan kecakapan fundamental secara intelektual dan emosional kearah alam dan sesama manusia.

Rosseau dalam Hasbullah (2005:2) menyatakan bahwa pendidikan adalah memberikan kita perbekalan yang tidak ada pada masa kanak-kanak, akan tetapi kita membutuhkannya pada waktu dewasa.

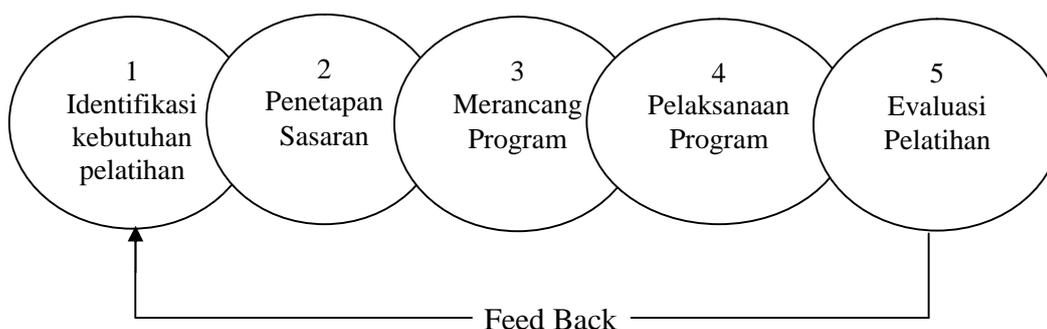
## 2.3 Pengertian Pelatihan

Istilah pelatihan berasal dari kata “latih” yang pengertiannya erat kaitannya dengan “ajar” atau belajar, kemudian menjadi kata latihan atau pelatihan, yaitu suatu kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar (Saydam, 2006:71).

Menurut Sikula dalam Sedarmayanti (2010:164) yang dimaksud dengan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial memperelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu.

SK Menpan No. 01/Kep/M.Pan/2001 di lingkungan PNS, yang dimaksud pelatihan adalah: Proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek daripada teori yang dilakukan seseorang atau sekelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu (Sedarmayanti (2010:64).

Rivai (2009:213) mengemukakan modal konsep pelatihan menurut konsep tradisional, yaitu:



Gambar 2.1 Konsep Pelatihan Tradisional

## 2.4 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

### 2.4.1 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Mangkunegara (2008:52) menjelaskan bahwa, adapun tujuan dilakukannya pelatihan dan pengembangan antara lain:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindarkan keusangan (*obsolescene*).
9. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

### 2.4.2 Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai (2010:217), manfaat pelaksanaan pelatihan bagi karyawan di antaranya yaitu:

1. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif;
2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan;
3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri;
4. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik;
5. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan;
6. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi;
7. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih;
8. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan;
9. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas.

Adapun manfaat pelatihan bagi perusahaan/instansi menurut Rivai (2010:217) yaitu:

1. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif;
2. Membantu pegawai untuk mengetahui tujuan perusahaan;
3. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik;
4. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan;
5. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan;
6. Membantu pengembangan perusahaan;
7. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan;
8. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan;
9. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif;
10. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja;
11. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi;
12. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi;
13. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan;
14. Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen;
15. Mengurangi biaya konsultan luar dngan menggunakan konsultan internal;
16. Mendorong mengurangi perilaku merugikan;
17. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan

18. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi;

## 2.5 Metode Pelatihan

Metode pelatihan merupakan hal yang penting dalam menentukan metode apa yang tepat yang digunakan dalam penyelenggaraan suatu pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan maupun efektivitas sesuai dengan kebutuhan pegawai. Menurut Mangkunegara (2008:60-63) metode-metode pelatihan yang digunakan diantaranya:

### 1. *On The Job*

Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya.

### 2. *Vestibule* atau balai

Suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan.

### 3. Metode demonstrasi dan contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana suatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh.

### 4. Simulasi

Adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi itu merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan.

### 5. *Apprenticeship*

Metode *Trainingappenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*Skill*) pengrajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pula pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara pengerjaannya.

### 6. Metode ruang kelas

Metode ruang kelas merupakan metode *training* yang dilakukan didalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*Programmed instructon*).

### 7. Metode pelatihan lainnya

Banyak metode pelatihan seperti metode seminar, kuliah, konferensi, kursus singkat yang digunakan sebagai metode pelatihan pegawai.

## 2.6 Pengertian Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar dan berkembang (Sedarmayanti, 2010:167)

Menurut Sikula dalam Sedarmayanti (2010:164) yang dimaksud dengan pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisis dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Mangkunegara (2008:50) menyatakan bahwa pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.

Kesimpulan dari pengertian di atas, pengertian pengembangan karyawan adalah pendidikan dan latihan untuk memperbaiki kerja seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap guna mencapai peningkatan kualitas kerja yang diharapkan.

## 2.7 Pengertian Kompetensi

Menurut Rivai (2009:304) kompetensi merupakan kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan sebuah organisasi. Dengan demikian kompetensi membantu pegawai mengerti tujuan atau visi organisasi, dan apa langkah-langkah strategis yang hendak dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Clelland dalam Sedarmayanti (2010:126), menyatakan *Competency* (kompetensi) adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

Kompetensi dapat berupa motif, sifat, konsep diri, sikap, atau nilai atau keterampilan kognitif atau perilaku karakteristik individual apa saja yang dapat diukur atau dihitung dan yang dapat diperlihatkan untuk membedakan secara signifikan antara para pengunjuk kerja terbaik dan yang rata-rata.

Menurut Rivai (2010:306), berikut ini definisi karakteristik diatas.

1. Motif: kebutuhan dasar atau pola pikir yang menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku individual, misalnya kebutuhan untuk berprestasi.
2. Sifat; bawaan umum untuk berperilaku atau merespons dengan cara tertentu, misalnya dengan kepercayaan diri, kontrol diri, resistensi stres atau 'kekerasan'.

3. Konsep diri: sikap atau nilai yang diukur oleh tes responden yang menanyakan kepada orang apa yang mereka nilai; apa yang harus mereka lakukan; atau mengapa mereka tertarik dalam melakukan pekerjaan mereka.
4. *Content Knowledge*: ini berhubungan dengan fakta atau prosedur, baik secara teknis (misalnya bagaimana mengatasi komputer yang rusak) atau interpersonal (misalnya teknik untuk umpan balik yang efektif). *Content knowledge* diukur oleh tes responden. Kebanyakan penemuan memperlihatkan *content knowledge* itu sendiri jarang membedakan pengunjung kerja terbaik dengan yang rata-rata.
5. Keterampilan kognitif dan behavioral (perilaku): apakah terselubung, (misalnya berfikir deduktif atau induktif) atau dapat diamati (misalnya, keterampilan mendengarkan secara aktif).

Berdasarkan Peraturan BPK No. 1 Tahun 2007, Pemeriksa yang melaksanakan pemeriksaan menurut standar Pemeriksaan harus memelihara kompetensinya melalui pendidikan profesional berkelanjutan. Oleh karena itu, setiap pemeriksa yang melaksanakan pemeriksaan menurut Standar Pemeriksaan, setiap 2 tahun harus menyelesaikan paling tidak 80 jam pendidikan yang secara langsung meningkatkan kecakapan profesional pemeriksa untuk melaksanakan pemeriksaan. Sedikitnya 24 jam dari 80 jam pendidikan tersebut harus dalam hal yang berhubungan langsung dengan pemeriksa atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara di lingkungan pemerintahannya atau lingkungan yang khusus dan unik di mana entitas yang diperiksa beroperasi. Sedikitnya 20 jam dari 80 tersebut harus diselesaikan dalam tahun dari periode 2 tahun. (Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia No. 1 Tahun 2007)

Dalam SK 03 2011 Renstra BPK RI, sebagai organisasi yang bertumpu pada kecakapan dan keahlian, SDM merupakan aset terpenting BPK. Oleh karena itu, penambahan jumlah pemeriksa dan pengembangan kemampuan serta kompetensi pegawai BPK menjadi prioritas utama untuk dapat mencapai hasil pemeriksaan yang berkualitas. Selain itu, BPK perlu menyediakan suatu lingkungan kerja yang kondusif, untuk menarik orang-orang terbaik dibidangnya, termasuk melalui peningkatan kesejahteraan pegawai. (Rencana Strategis 2011-2015 BPK RI)

## 2.8 Pengertian Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI

Berdasarkan pada Pasal 23 E (1) UUD 1945 menjelaskan, bahwa Badan Pemeriksa Keuangan (disingkat BPK) adalah lembaga tinggi negara dalam sistem ketatanegaraan Indonesia yang memiliki wewenang memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Menurut UUD 1945, BPK merupakan lembaga yang bebas dan mandiri. BPK RI. (<http://pusdiklat.bpk.go.id>)

## 2.9 Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat)

Berdasarkan Keputusan BPK RI Nomor 39/K/I-VIII.3/7/2007 tanggal 13 Juli 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana BPK RI, Pusat Pendidikan dan Pelatihan atau Pusdiklat adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Ditama Revbang (Direktorat Utama Perencanaan, Evaluasi, Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara), yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Ditama Revbang (Pasal 201).(Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia No. 1 Tahun 2007). Untuk memaksimalkan pelaksanaan pusdiklat, terdapat Rencana Strategis (Renstra) Pusdiklat yaitu:

1. Terwujudnya peningkatan diklat berbasis kompetensi didalam menjalankan mandat pemeriksaan.
2. Terwujudnya peningkatan diklat berbasis kompetensi didalam memberikan pendapat dan meningkatkan mutu pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara serta menemukan dan mencegah segala bentuk penyalahgunaan dan penyelewengan keuangan negara.
3. Terwujudnya penerapan kurikulum berbasis kompetensi.
4. Terwujudnya peningkatan metodologi diklat.
5. Terwujudnya peningkatan fasilitas pembelajaran diklat.
6. Terwujudnya efektifitas hubungan kerja kerjasama di bidang kediklatan.

Pusdiklat mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan pemeriksaan keuangan negara dalam rangka peningkatan kompetensi/profesionalisme pegawai dan

calon pegawai di lingkungan BPK berdasarkan kebijakan pengembangan SDM (Pasal 202).

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Pusdiklat menyelenggarakan fungsi (Pasal 203):

1. Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Pusdiklat dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK;
2. Perumusan rencana kegiatan Pusdiklat berdasarkan rencana aksi, serta tugas dan fungsi Pusdiklat;
3. Pelaksanaan kegiatan diklat pada Pusdiklat, Balai Diklat Medan, Balai Diklat Yogyakarta dan Balai Diklat Makassar;
4. Pelaksanaan hubungan kerja sama di bidang pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan tugas dan fungsi BPK;
5. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh kepala Ditama Revbang;
6. Pelaporan hasil kegiatannya secara berkala kepada Ditama Revbang.

Pusdiklat mempersiapkan pemeriksa BPK untuk dapat memahami proses penyelenggaraan keuangan negara yang sangat kompleks, serta dapat mengikuti perkembangan metodologi dan teknologi pemeriksaan mutakhir (*state of the art*). Pusdiklat juga merupakan media awal pembentukan pegawai BPK yang berintegritas, bersikap independen dan berjiwa profesional. Tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa BPK berawal di Pusdiklat, '*BPK starts at Pusdiklat*'.

Pemilihan metode pembelajaran yang efektif serta penyediaan iklim belajar yang kondusif menjadi tantangan bagi Pusdiklat dalam penyelenggaraan diklat bagi para pimpinan, pemeriksa serta pelaksana di unit penunjang dan pendukung BPK RI. Untuk menjawab tantangan ini, Pusdiklat mengadopsi metode pembelajaran untuk orang dewasa (*andragogy*) dengan pendekatan pengajaran berbasis kasus (*case-based teaching*).

Hamalik (2007:13) menyatakan fungsi pendidikan dan pelatihan dapat dikelompokkan diantaranya:

1. Pelatihan berfungsi memperbaiki perilaku (*performanace*) kerja para peserta pelatihan itu.
2. Pelatihan berfungsi mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit.
3. Pelatihan berfungsi mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen.

Pelatihan memiliki fungsi-fungsi edukatif, administratif, dan personal. Fungsi edukatif, mengacu pada peningkatan kemampuan profesional, kepribadian, kemasyarkatan, dedikasi dan loyalitas kepada organisasi /lembaga. Fungsi admistratif yang dituntut terhadap setiap tenaga/pegawai, misalnya untuk promosi, pembinaan karier, memenuhi angka kredit, dan sebagainya. Fungsi personal, lebih menekankan pada pembinaan keperibadian dan bimbingan personal untuk mengatasi kesulitan dan masalah dalam pekerjaan. Ketiga fungsi pelatiha ini saling kait-mengait, karena setiap tenaga kerja dituntut agar memiliki kemampuan profesional, memenuhi persyaratan administratif, dan kepribadian yang baik.