

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI
PERWAKILAN BPKP PROVINSI SUMATERA UTARA**

TESIS

O L E H

**RIRI ADDA SARI
161801028**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/20

ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERWAKILAN BPKP PROVINSI SUMATERA UTARA

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana

Universitas Medan Area

OLEH

RIRI ADDA SARI
NPM. 161801028



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/1/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/20

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Di
Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara

Nama : Riri Adda Sari

NPM : 161801028

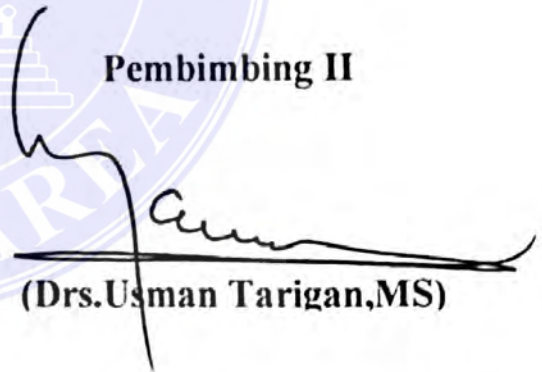
MENYETUJUI :

Pembimbing I



(Prof. Dr. R. Hamdani Harahap, M.Si)

Pembimbing II



(Drs. Usman Tarigan, MS)

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik


(Dr. Warjo, MA)
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Direktur


(Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS)

Document Accepted 24/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/20

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 9 Juni 2018


(Riri/Adda Sari)

Telah diuji pada tanggal 9 Juni 2018

N a m a : Riri Adda Sari

N P M : 161801028



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Dr. Isnaini SH, M.Hum
Sekretaris : Drs. Kariono, MA
Pembimbing I : Prof.Dr. R.Hamdani Harahap M.Si
Pembimbing II : Drs. Usman Tarigan, MS
Penguji Tamu : Dr. Warjio, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/1/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/1/20

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah dilimpahkan rahmat dan karunia-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan **“ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERWAKILAN BPKP PROVINSI SUMATERA UTARA”** tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang ikut serta dalam pembuatan tesis ini. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi kesempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan Pemerintah.

Medan, Juni 2018

Penulis

(Riri Adda Sari)

UCAPAN TERIMAKASIH

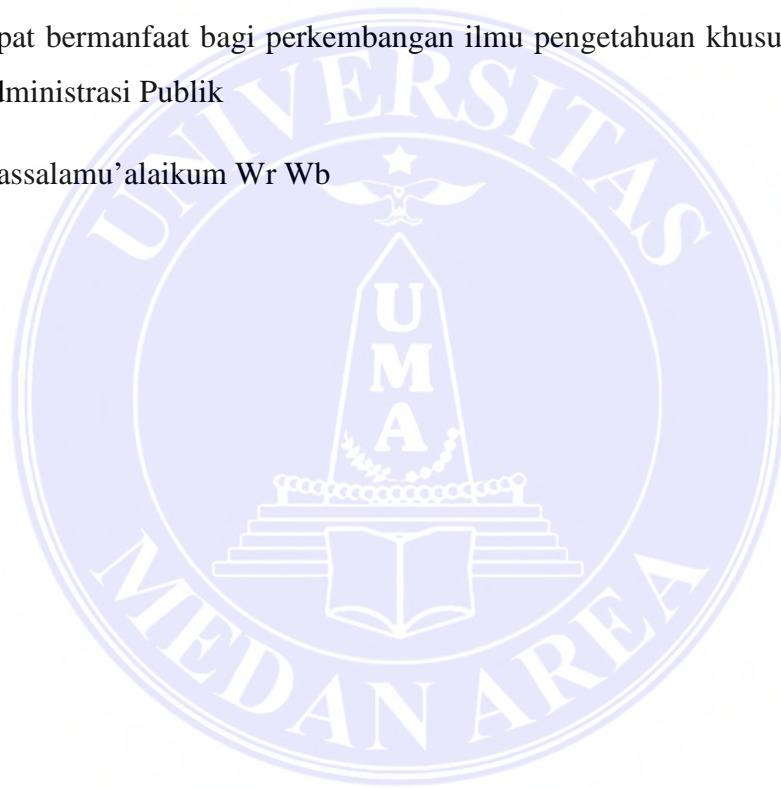
Puji syukur penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERWAKILAN BPKP PROVINSI SUMATERA UTARA”** Dalam penelitian penulis telah banyak mendapat saran dan masukan oleh dari itu penulis memberikan penghargaan dan ucapan terimakasih disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Sc,M.Eng
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area,Prof.Dr.Ir.Hj. Retna Astuti Kusmawardani,MS
3. Ketua program Studi Magister Administrasi Publik,Dr.Warjio,MA
4. Penguji sidang Meja Hijau
5. Komisi pembimbing I: Bapak Prof.Dr.R.Hamdani Harahap,M.Si yang telah bersedia meluangkan waktu, memotivasi sehingga penyusunan tesis ini tepat pada waktunya.
6. Komisi pembimbing II : Bapak Drs.Usman Tarigan, MS yang telah banyak memberikan saran dan arahan guna membangkitkan semangat juang peneliti dalam penyusunan tesis ini.
7. Terimakasih kepada seluruh Dosen dan Staff Prodi Magister Administrasi Publik yang telah menjalankan fungsinya dengan sangat baik.
8. Seluruh keluarga besar, saya ucapkan terimakasih terima kasih yang tak terhingga atas doa, semangat, kasih sayang, pengorbanan, dan ketulusannya dalam mendampingi penulis. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan ridho-Nya.

9. Teman-teman Magister Administrasi Publik 16, terima kasih untuk kebersamaannya selama ini dalam perjuangan kita dalam menggapai impian.
10. Dan kepada pihak-pihak lain yang telah begitu banyak membantu namun tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan berkah dan rahmat-Nya bagi kita semua, terima kasih untuk bantuannya selama ini, semoga juga dapat menjadi amal ibadah di hadapan-Nya. Amiin. Akhir kata, semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya Magister Administrasi Publik

Wassalamu'alaikum Wr Wb



A B S T R A K

Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara telah banyak melakukan bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia diantaranya melaksanakan pengembangan dalam bentuk Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), hasil dari terlaksananya pengembangan SDM di Perwakilan BPKP saat ini mendapati fungsional Auditor dengan jumlah yang cukup besar yaitu 127 orang. Namun dalam proses pengembangan SDM di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara juga mengalami permasalahan pengembangan SDM karena adanya *skill GAP* (Kesenjangan keterampilan) atau tidak meratanya kompetensi antara senior dan pegawai junior, sehingga tingkat pengetahuan yang diterima oleh pegawai senior setelah mengikuti diklat tidak optimal, dengan rumusan masalah yaitu : bagaimana pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilakukan Sub Bagian Kepegawaian Bagian Tata Usaha kepada para pegawai di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara serta apa saja Hambatan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara. Dengan penelitian secara kualitatif.

Berdasarkan hasil penelitian, Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara sudah berupaya dengan baik dalam mengembangkan SDM melalui Pendidikan dan Pelatihan sebagai berikut : Diklat sertifikasi jabatan fungsional bagi Pegawai BPKP, yaitu melalui pembentukan dan penjurangan jabatan fungsional, Diklat Teknis Substansi (TS) yaitu : diklat TS Pengawasan audit dan non audit serta diklat peningkatan kompetensi pegawai pengelola SDM, keuangan dan lain-lain dan Pelatihan di kantor Perwakilan BPKP sendiri atau *In House training*, yang biasanya dilakukan setiap minggunya. Maka dari itu, jika ditinjau dari aspek pengetahuan/kemampuan masih minimnya pengetahuan/kemampuan pegawai senior terhadap pola pembelajaran jarak jauh dan terbatasnya fasilitas dalam pelaksanaan diklat seperti : gangguan jaringan. Dengan permasalahan-permasalahan diatas, maka perlu diterapkan sistem diklat manual, sehingga tidak memperhambat pengetahuan pegawai senior dan dapat menghasilkan kompetensi secara merata, baik terhadap pegawai senior maupun pegawai junior.

Kata Kunci : Pengembangan SDM, Pendidikan dan Pelatihan.

A B S T R A C T

BPKP representatives of North Sumatra Province have done many forms of Human Resource Development such as implementing development in the form of Education and Training (Diklat), the result of the implementation of human resources development in BPKP Representatives currently find functional Auditor with a large enough number of 127 people. However, in the process of human resource development in BPKP Representative of North Sumatra Province also experienced problems of human resources development due to skill GAP (skill gap) or unequal competence between senior and junior staff, so the level of knowledge received by senior staff after following the training is not optimal, the problem is: how human resources development conducted Sub Division Personnel Administration to the employees at BPKP Representative of North Sumatra Province and what are the Obstacles in the development of Human Resources At BPKP Representatives of North Sumatra Province. With qualitative research.

Based on the results of the research, BPKP Representative of North Sumatera Province has done well in developing human resources through Education and Training as follows: Training of functional certification for BPKP employees, that is through formation and functional positioning, Technical Substance Technical Training (TS) audit and non-audit as well as training on increasing the competence of personnel management personnel, finance, etc. and Training at BPKP's own office or In House training, which is usually done every week. Therefore, if viewed from the aspect of knowledge / ability is still the lack of knowledge / ability of senior employees to distance learning patterns and limited facilities in the implementation of training such as: network disruption. With the above problems, it is necessary to apply manual training system, so that does not hamper the knowledge of senior employees and can produce competence evenly, both to senior employees and junior employees.

Keywords: Human Resource Development, Education and Training.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
UCAPAN TERIMAKASIH	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR BAGAN	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengembangan sumber daya manusia	6
2.1.1 Pengertian Pengembangan	6
2.1.2. Pengertian SDM	7
2.1.3. Pengertian pengembangan SDM.....	7
2.1.4 Pentingnya Pengembangan SDM.....	10
2.1.5. Tujuan Pengembangan SDM	12
2.1.6. Bentuk-bentuk pengembangan SDM	15
2.1.7 Metode Pengembangan SDM	16
2.1.7.1 Pendidikan.....	16
2.1.7.2 Metode pendidikan.....	18
2.2 Aspek-aspek pengembangan SDM	19
2.3 Perwakilan BPKP Provsu.....	22
2.4. Penelitian Terdahulu	23

2.5. Kerangka Pemikiran.....	24
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi dan waktu Penelitian	26
3.2 Bentuk Penelitian	26
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.4 Informan penelitian	27
3.5 Definisi Operasional.....	28
3.6 Teknik Analisis Data.....	29
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN Dan HASIL PENELITIAN DAN HASIL PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian	32
4.1.1. sejarah ringkas BPKP	32
4.1.2. Visi BPKP	35
4.1.3. Misi BPKP	35
4.1.4. Nilai-nilai BPKP	35
4.1.5. Tupoksi.....	36
4.1.6. Makna logo	38
4.1.7. Struktur Organisasi	39
4.2. Hasil pembahasan.....	41
4.2.1. Analisis Pengembangan SDM	41
4.2.2. Hambatan dalam pengembangan SDM.....	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	68
5.2. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	70

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	24
Tabel 4.1. Posisi pegawai berdasarkan jabatan.....	47
Tabel 4.2. Posisi pegawai berdasarkan pendidikan.....	47
Tabel 4.3. Diklat Fungsional	55
Tabel 4.4. Diklat Substansi	55
Tabel 4.5. Data Pegawai Berdasarkan Umur	65



DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Pemikiran.....	25
-----------------------------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Logo BPKP	38
Gambar 4.2. Struktur organisasi.....	39



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Data Pegawai Yang terendah sampai yang tertinggi
Lampiran II : Data Pegawai Menurut Umur
Lampiran III : Diklat Fungsional
Lampiran IV : Diklat Substansi
Lampiran V : Kalender Diklat



BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 192 tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan adalah Aparat Pengawas Instansi Pemerintah yang langsung bertanggungjawab kepada Presiden dalam melaksanakan fungsi pengawasannya. Fungsi pengawasan yang diamanatkan kepada BPKP mencakup penugasan sebagai berikut: perumusan kebijakan nasional pengawasan intern terhadap akuntabilitas keuangan Negara/Daerah dan pembangunan Nasional, pelaksanaan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya terhadap seluruh kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dan akuntabilitas pengeluaran keuangan Negara/Daerah.

Globalisasi merupakan suatu kenyataan yang memerlukan penanganan tersendiri. Globalisasi mempengaruhi segala sendi kehidupan warga suatu bangsa. Keberadaan era globalisasi ini menjadi tantangan yang harus dihadapi dengan cara meningkatkan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia). Pemerintah memiliki kewajiban untuk mengembangkan sumber daya manusiadi Indonesia guna meningkatkan daya guna dan daya saing masyarakatIndonesia.Mengingat pentingnya peran pengembangan SDM dalam organisasi Pemerintahan (lembaga kemasyarakatan) agar tetap dapat *survive* dalam iklim persaingan bebas.

Potensi manusia yang nantinya ditunjukkan dalam aspek yang salah satunya adalah kualitas, hanya dapat dicapai dengan adanya pengembangan sumber daya manusia. Hal tersebut diperlukan karena sumber daya manusia merupakan faktor yang paling mempengaruhi kehidupan termasuk kehidupan Organisasi Pemerintahan. Kemampuan manusia untuk mempengaruhi alamnya menunjukkan bahwa posisi SDM sangat sentral adanya. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang ada hendaklah dikembangkan sedemikian rupa guna mencapai kesejahteraan. Pengembangan SDM ini amat diperlukan karena memiliki aspek yang penting bagi peningkatan produktivitas SDM dan juga memiliki tujuan-tujuan tertentu yang pastinya harus dicapai demi kemajuan pembangunan suatu bangsa. Oleh karena itu Organisasi Pemerintahan yaitu Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara telah banyak melakukan bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia diantaranya melaksanakan pengembangan dalam bentuk Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), hasil dari terlaksananya pengembangan SDM di Perwakilan BPKP saat ini mendapati fungsional Auditor dengan jumlah yang cukup besar yaitu 127 orang. Namun dalam proses pengembangan SDM di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara juga mengalami permasalahan pengembangan SDM karena adanya *skill GAP* (Kesenjangan keterampilan) atau tidak meratanya kompetensiantara pegawai golongan muda dan pegawai golongan tua, sehingga tingkat pengetahuan yang diterima oleh golongan tua setelah mengikuti diklat tidak terjalan optimal.

Tentunya Setiap Organisasi Pemerintahan, baik tingkat Provinsi maupun Daerah, memerlukan penataan organisasi sumber daya manusia agar organisasinya dapat berjalan secara sistematis dan efisien. Kenyataannya, masih banyak pemerintah daerah yang belum mengembangkan sistem pengembangan sumber daya manusia yang *komprehensif*, padahal pengembangan sumber daya manusia merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi untuk menanggapi dengan baik dan tepat perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi. Daya *adaptabilitas* organisasi pada perubahan lingkungan eksternal dapat dikembangkan melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia bermakna perwujudan tanggung jawab sosial suatu organisasi, termasuk organisasi pemerintahan. Dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, maka Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara harus memiliki pola pengembangan sistem sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan sumber daya manusia. Program pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan haruslah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moral sumber daya manusia supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pemerintah Pusat dan/atau Pemerintah

Daerah sesuai yang juga diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Selain hal di atas masih terdapat banyak fungsi dan tugas lainnya yang harus dilaksanakan oleh Perwakilan BPKP setiap tahunnya.

Oleh karena itu, guna menunjang tugas pokok dan fungsinya Perwakilan BPKP dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan maka BPKP harus mempersiapkan Sumber daya manusia yang berkualitas dalam meningkatkan SDM. Untuk mengetahui sejauh mana pengembangan Sumber Daya Manusia di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan Judul **“Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara”**.

1.2. Rumusan Masalah

Guna mengantisipasi kerancuan dalam pembahasan maka dengan ini diberikan rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian yang akan dilakukan nantinya :

1. Bagaimana pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilakukan sub bagian Kepegawaian Bagian Tata Usaha kepada para pegawai di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara?
2. Apa saja Hambatan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yaitu sebagai berikut :

1. Untuk Menganalisis pengembangan sumber daya manusia bagi Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara
2. Untuk Menganalisis hambatan dalam pengembangan sumber daya manusia pada pegawai di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis

Memberikan kontribusi pemikiran dalam bentuk dokumen pada penelitian yang masih ada kaitannya dengan pokok-pokok bahasan dalam penelitian ini, selain itu menambah ilmu pengetahuan dalam bidang pengembangan sumber daya manusia.

2. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan konstruktif bagi pengembangan sumber daya manusia khususnya pegawai Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara.

- a. Penulis, dengan meneliti tentang strategi pengembangan sumber daya manusia, maka diharapkan hal ini menjadi modal pengetahuan selaku peneliti sebagai pekerja sosial.
- b. BPKP, menjadi rekomendasi, agar membuat program yang lebih efektif terkait pengembangan SDM, guna mewujudkan pemerataan kompetensi

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Pengembangan

Menurut Komaruddin Sastradipoera (2006:122) sedikitnya ada dua buah definisi yang menjelaskan arti pengembangan:

- a. Pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang meliputi pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak yang dilakukan oleh para penyedia
- b. Pengembangan mengacu pada hal yang berhubungan dengan penyusunan staf dan personalia, adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu personalia manajerial pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum

Selain pendapat di atas ada pendapat lain yang dikemukakan oleh. Malayu (2000:68), pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral pegawai, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai.

2.1.2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2001:244) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki individu. Sumber daya manusia dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki manusia untuk didayagunakan untuk menjalankan suatu organisasi atau urusan sehingga berdayaguna atau berhasilguna. Sedangkan menurut Almasdi (2006:17) sumber daya manusia adalah kekuatan pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat.

2.1.3. Pengertian Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana pegawai didorong belajar berkembang (Sedarmayanti, 2008:167). Selain itu pendapat lain juga dikemukakan oleh seorang ahli lainnya, Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan (Silalahi, 2000:249).

Pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang di hadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keuangan pegawai, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam

mempertahankan sumber daya manusia yang efektif (Handoko, 2008:117).Pendapat lain juga mengungkapkan Pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 2006:273).

Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang pegawai akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan pegawai.Pengembangan SDM dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan. Setiap Lembaga Pemerintahan dituntut agar dapat bekerja efektif dan efisien agar kualitas dan kuantitas pekerjaannya menjadi lebih baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun bagi para pegawai melalui latihan dan pendidikan.

Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut (Armstrong, 2010:504)

Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang (Harrish and Desimone, 2010:2) pendapat lainnya juga dikemukakan bahwasannya pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Mondy and Noe, 2010:270)

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/ atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/ atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.4. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan sumber daya manusia. Program pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan haruslah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moral sumber daya manusia supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan sumber daya manusia dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan jabatan atau pekerjaan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Setiap sumber daya manusia yang ada di dalam dunia kerjadituntut agar bekerja efektif, efisien kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi sumber daya manusia melalui latihan dan pendidikan. Pentingnya pengembangan sumber daya manusia ini juga dapat diklasifikasikan menurut manfaatnya bagi masing-masing subjek yang ada, yakni bagi individu selaku tenaga kerja, organisasi pemerintahan, dan untuk personal, hubungan manusia, dan pelaksanaan kebijakan.

1. Manfaat untuk individu selaku tenaga kerja
2. Membantu individu selaku tenaga kerja dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan yang efektif.
3. Melalui pengembangan SDM, peubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan.
4. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
5. Membantu seseorang dalam mengatasi stress, tensi, kekecewaan, dan konflik.
6. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan berkomunikasi, dan sikap.
7. Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.
8. Mengarahkan seseorang pada tujuan personal sambil memperbaiki keterampilan berinteraksi.
9. Memuaskan kebutuhan personal bagi pegawai
10. Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar
11. Membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara dan mendengarkan juga kemampuan menulis.
12. Membantu mengurangi rasa takut dan khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.
13. Manfaat untuk perusahaan
14. Mengarahkan kemampuan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan

2.1.5. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara umum tujuan pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Armstrong, 2010:507). Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan SDM ini, kinerja individual dan kelompok adalah subyek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Secara rinci tujuan pengembangan SDM dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

2. Mencapai Efisiensi

Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Meminimalisir Kerusakan

Pengembangan SDM bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya

4. Mengurangi Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Meningkatkan Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari SDM kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan bersangkutan.

6. Memelihara Moral Pegawai

Dengan pengembangan moral SDM akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Meningkatkan Peluang Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Meningkatkan Kemampuan Konseptual

Dengan pengembangan, SDM semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill nya lebih baik

9. Meningkatkan Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis

10. Peningkatan Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) SDM akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Peningkatan Pelayanan Kepada Konsumen

Pengembangan SDM akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau jasa yang lebih bermutu.

(Malayu Hasibuan,2000:70-72)

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology
2. Meningkatkan ketetapan perencanaan SDM
3. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal

4. Meningkatkan perkembangan pegawai (AA Anwar Prabu Mangkunegara, 2000:45)

2.1.6. Bentuk-Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing pegawai pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua pegawai atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Bentuk pengembangan dikelompokkan atas; Pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2008:72). Untuk lebih jelasnya kedua jenis pengembangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal yaitu pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa pegawai tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi Pemerintahan karena produktivitas kerja pegawai semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

b. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal yaitu pegawai ditugaskan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang pegawai. Pelatihan dan pengembangan (*training* dan *development*) memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi di bidang manusia tersebut (*human investment*) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi. Untuk itu organisasi atau lembaga pemerintahan tentunya akan memetik laba yang berlipat ganda di waktu yang akan datang.

Program pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

2.1.7. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan dari pengembangan maka metode pengembangan harus dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan Pegawai.

2.1.7.1. Pendidikan

Pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan untuk memimpin bawahannya secara efektif (Malayu

Haibuan:2000:80) sedangkan pelatihan menurut Gary Dessler (2006:280) adalah metode yang digunakan untuk memberikan pegawai baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan.

Malayu Hasibuan (2000:76) memaparkan beberapa metode pelatihan diantaranya adalah:

1) *On the job training*

On the job training atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan atau supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman.

2) *Vestibule*

Pelatihan yang dilakukan di dalam kelas menggunakan peralatan yang sama dengan situasi sebenarnya dalam melakukan pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi dan partisipasi.

3) *Demonstration and example*

Demonstration and example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

4) *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

5) *Apprenticeship*

Metode ini adalah salah satu cara untuk mengembangkan keahlian, sehingga para pegawai yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.

6) *Classroom Methods*

Metode pertemuan dalam kelas yang meliputi pengajaran, rapat, program intruksi, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

2.1.7.2. Metode Pendidikan

1) *Training methods atau classroom methods*

Training methods merupakan latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan.

2) *Under study*

Adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatannya.

3) *Job rotation and planned progression*

Tujuannya memberikan pegawai pengetahuan yang luas terhadap semua pada organisasi yang bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya.

4) *Coaching and conseling*

Metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan dan mendiskusikan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

5) *Junior board of executive or multiple management*

Merupakan suatu komite penasihat yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah untuk kemudian direkomendasikan.

6) *Committee assignment*

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

7) *Business games*

Merupakan pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu

2.2.Aspek-aspek Pengembangan SDM

Aspek-aspek dalam pengembangan sumber daya manusia melingkupi beberapa hal yang cukup luas dalam organisasi. Werner dan DeSimone (2009) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) sebagai serangkaian aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mempelajari keahlian yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan kerja saat ini dan yang akan datang.

Pengembangan sumber daya manusia tersebut setidaknya meliputi kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan, motivasi, manajemen waktu, manajemen stres, program pendampingan karyawan, pembentukan tim, pengembangan organisasi, pengembangan karir, serta pelatihan dan pengembangan. Aspek-aspek tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja tempat kerja.

Konsep pengembangan sumber daya manusia telah berkembang cukup lama. Perkembangan itu dapat dijejaki dari program pelatihan pemagangan pada abad kedelapanbelas pada industri kecil. Kemudian berkembang menjadi program pendidikan vokasi yang diikuti dengan program pelatihan mekanikal atau dikenal dengan *factory scholls* pada waktu revolusi industri. Setelah itu berkembang program pelatihan bagi pekerja yang semi-terdidik dan tidak-terdidik. Kondisi pekerja pada masa itu mendorong lahirnya gerakan hubungan *manusia (human relation)* yang melihat manusia sebagai sesuatu yang kompleks, bukan sekedar sama dengan faktor produksi lain. Dari sekian banyak aspek pengembangan sumber daya manusia dan melihat perkembangannya, pengetahuan, sikap dan perilaku dan kemampuan merupakan satu aspek yang menempati posisi yang penting. Penelitian ini akan menitik-beratkan pembahasan pada aspek tersebut antara lain :

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan kemampuan serta kesanggupan seseorang untuk dapat melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

2. Sikap dan Perilaku

Dalam mewujudkan kompetensi karyawan melalui sikap dan perilaku, terdapat 5 (lima) faktor penting yang harus diperhatikan serta dilaksanakan secara berkesinambungan, yaitu :

a. *Realibility*

Kehandalan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan pelayanan kepada pihak lain dengan tegas, akurat, dan bebas dari kesalahan.

b. *Assurance*

Jaminan berkaitan dengan pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan dari aparatur untuk membangkitkan kepercayaan dan keyakinan dari pihak-pihak yang dilayani.

c. *Tangibles*

Bukti langsung berkaitan dengan fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan karyawan dan pemberi jasa.

d. *Empathy*

Empati meliputi perhatian dan kemudahan dalam melakukan hubungan dengan pihak yang dilayani, memahami kebutuhan para pelanggan dan adanya kepedulian terhadap pelanggan.

e. *Responsiviness*

Daya tanggap berkaitan dengan tanggung-jawab dan keinginan aparatur untuk membantu pihak yang dilayani (masyarakat dan klien) apabila menghadapi berbagai masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan atau tugas pokoknya.

Perilaku atau *attitude* adalah sebagai suatu cara bereaksi terhadap suatu rangsangan yang timbul dari seorang atau dari suatu situasi. Perilaku berkaitan dengan interaksi seseorang dengan orang lain, atau interaksi yang dilakukan oleh individu dengan individu yang lainnya dalam suatu lingkungan yang ditampakkan melalui perbuatan.

3. Kemampuan (*skill*)

Dalam aspek *skill* pengembangan sumber daya manusia setidaknya ada 3 aspek yang perlu dikembangkan yakni : *hard skills* (keterampilan teknis dan analitis), *soft skills* (keterampilan berinteraksi sosial) dan *life skills* (keterampilan atau kecakapan hidup). Kreatifitas juga akan mendorong rasa ingin tahu dan ingin bersaing, sehingga mereka telah terbiasa dengan persaingan. *Hard skills* berkaitan dengan kemampuan atau kompetensi inti dari suatu bidang ilmu. Kemampuan ini banyak diperoleh dari proses pekerjaan. Kemampuan berupa *hard skills* lebih mudah dilakukan pengukurannya, karena memang kemampuan ini sering dijadikan dasar penentuan promosi, mutasi dan demosi pada suatu organisasi

2.3. Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara

Sesuai arahan Presiden RI tanggal 11 Desember 2006, BPKP melakukan reposisi dan revitalisasi fungsi yang kedua kalinya. Reposisi dan revitalisasi BPKP diikuti dengan penajaman Visi, misi, dan strategi. Visi BPKP yang baru adalah “Auditor Intern Pemerintah yang Proaktif dan terpercaya dalam

Mentransformasikan Manajemen Pemerintah menuju Pemerintah yang Baik dan Bersih”.

Pada akhir 2014, sekaligus awal pemerintah Jokowi, peran BPKP ditegaskan Lagi melalui Peraturan Presiden No 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan. BPKP berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada presiden dengan tugas menyelenggarakan urusan pemerintah dibidang pengawasan keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional.

Selain itu Presiden juga mengeluarkan instruksi Presiden Republik Indonesia No 9 Tahun 2014 tentang Peningkatan Kualitas Sistem Pengendalian Intern dan Keandalan Penyelenggaraan Fungsi Pengawasan Intern Dalam Rangka Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat dengan menugaskan Kepala Badan Pengawasan dalam rangka meningkatkan penerimaan negara/daerah serta efisiensi dan efektifitas anggaran pengeluaran negara/daerah

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian peneliti. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian peneliti. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

NO	PENELITI/TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	HASIL
1.	Holili/2010	Strategi pengembangan sumber daya manusia bagi warga ledok gowok RW Yogyakarta	Kualitatif	Dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu : pelatihan, Pendidikan dan pengembangan
2.	Retno Setyowati/2016	Analisis Kualitas SDM di BPKP	Kuantitatif	Kualitas SDM di BPKP di pengaruhi oleh kompetensi pegawai
3.	Harry Suderajad/2016	Pengembangan Sistem Manajemen SDM aparatur PEMDA	Kualitatif	Pengelolaan SDM PEMDA masih menggunakan SDM administrasi belum maksimal

2.5. Kerangka Pemikiran

Guna menjawab permasalahan di atas, maka komponen kerangka teori yang digunakan yaitu meliputi pengembangan sumber daya manusia.

a. Pengembangan sumber daya manusia

Kata pengembangan berasal dari kata kembang, berkembang yang berarti menjadi besar, tersebar. Adapun pengembangan yaitu cara atau hasil yang mengembangkan. Perkembangan terjadi karena adanya unsur-unsur berasosiasi sebagai suatu simple atau unsur yang sedikit semakin lama semakin banyak dan kompleks. Jadi pengembangan merupakan suatu perubahan yang menunjukkan ke arah yang lebih besar dan lebih banyak. Hal ini disebabkan oleh dua unsur atau

lebih yang saling berhubungan hingga kecil menjadi besar yang diusahakan oleh seorang atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

b. Bentuk pengembangan sumber daya manusia

Salah satu bentuk pengembangan sumber daya manusia meliputi pendidikan dan pelatihan (diklat) terutama dalam mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan (*education*) dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi bersangkutan. Sedangkan pelatihan (training) merupakan bagian kemampuan keterampilan khusus /sekelompok orang

Bagan 2.1 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara, tepatnya di jalan Gatot Subroto Km 5,5 Medan-20122 Dan Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret s/d April 2018.

3.2. Bentuk Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian Kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memerlukan pemahaman yang mendalam dan menyeluruh berhubungan dengan obyek yang di teliti bagi menjawab permasalahan untuk mendapat data-data, kemudian dianalisis dan mendapat kesimpulan penelitian dalam situasi dan kondisi yang tertentu.

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara *trianggulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada *generalisasi* (Sugiyono, 2014:1)

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung di lokasi penelitian. Observasi yang dilakukan dalam penelitian yang digunakan peneliti ialah pengamatan secara tidak langsung. Hal ini disebabkan peneliti tidak terlibat langsung dalam proses pengembangan.
- b. Wawancara, yaitu mengumpulkan data dengan cara tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang sekiranya dapat memberikan keterangan yang dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan pengertian di atas dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara dan Subbagian Kepegawaian bagian Tata Usaha Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara.
- c. Dokumentasi adalah suatu metode pengumpulan data yang berkaitan dengan data-data dokumen, dalam hal ini data yang dimaksud yaitu berupa dokumen. Berdasarkan keterangan tersebut, pengumpulan data melalui dokumentasi yaitu data diambil dari buku panduan BPKP dan sebagainya.
- d. Tinjauan Pustaka, adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mendapatkan teori-teori sebagai bahan informasi yang berhubungan dengan penelitian.

3.4. Informan Penelitian

Subjek penelitian ini menjadi informan yang akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian, informan penelitian ini meliputi beberapa macam sebagai berikut

a. Informan Kunci

Informan kunci yaitu mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian. Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah:

- 1) Subbagian Kepegawaian, Tata Usaha Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara
- 2) Peserta Diklat

b. Informan Tambahan

Informan tambahan yaitu mereka yang memberikan informasi walaupun tidak terlibat di dalam interaksi sosial yang diteliti. Adapun informan tambahan dalam penelitian ini adalah pegawai Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara.

3.5. Definisi Konseptual

Adapun definisi konseptual dalam penelitian ini tentang pengembangan Sumber daya manusia pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara, dengan menggunakan aspek pengembangan sebagai berikut :

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan kemampuan serta kesanggupan seseorang untuk dapat melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

2. Sikap dan Perilaku

Dalam mewujudkan kompetensi karyawan melalui sikap dan perilaku, terdapat 3 (tiga) faktor penting yang harus diperhatikan serta dilaksanakan secara berkesinambungan, yaitu :

a. *Realibility*

Kehandalan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan pelayanan kepada pihak lain dengan tegas, akurat, dan bebas dari kesalahan.

b. *Assurance*

Jaminan berkaitan dengan pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan dari aparatur untuk membangkitkan kepercayaan dan keyakinan dari pihak-pihak yang dilayani.

c. *Tangibles*

Bukti langsung berkaitan dengan fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan karyawan dan pemberi jasa.

3. Kemampuan (*skill*)

Dalam aspek *skill* pengembangan sumber daya manusia setidaknya ada 3 aspek yang perlu dikembangkan yakni : *hard skills* (keterampilan teknis dan analitis), *soft skills* (keterampilan berinteraksi sosial) dan *life skills* (keterampilan atau kecakapan hidup). Kreatifitas juga akan mendorong rasa ingin tahu dan ingin bersaing, sehingga mereka telah terbiasa dengan persaingan. *Hard skills* berkaitan dengan kemampuan atau kompetensi inti dari suatu bidang ilmu. Kemampuan ini

banyak diperoleh dari proses pekerjaan. Kemampuan berupa *hard skills* lebih mudah dilakukan pengukurannya, karena memang kemampuan ini sering dijadikan dasar penentuan promosi, mutasi dan demosi pada suatu organisasi.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Dimana menurut Miles dan Huberman (2010:255) analisis data kualitatif tentang mempergunakan kata-kata yang selalu disusun dalam sebuah teks yang diperluas atau dideskripsikan. Analisis data kualitatif bertolak dari fakta atau informasi lapangan kemudian diseleksi dan dikembangkan menjadi pertanyaan-pertanyaan yang penuh makna (Sujana dalam Sujarweni, 2014).

Sedangkan untuk analisis data sangat perlu, sebagaimana dinyatakan analisis data sebagai proses yang mencari usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan dan tema pada ide itu (Bogdan dan Taylor, 2010:254). Sementara itu Analisis data dalam metode kualitatif dilakukan secara bersamaan melalui proses pengumpulan data. Menurut Miles dan Humberman (2010 : 255) analisis data meliputi :

1. Pengumpulan Data

Penelitian mencatat semua data secara objektif dan apa adanya sesuai dengan hasil observasi dan wawancara lapangan.

2. Reduksi Data

Reduksi data yaitu memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Reduksi merupakan suatu bentuk analisis data yang menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data –data yang telah di reduksi, memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk mencarinya jika sewaktu-waktu diperlukan.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun, memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

4. Pengambilan keputusan atau verifikasi

Setelah data disajikan, maka dilakukan pengambilan keputusan dan verifikasi. Untuk itu diusahakan untuk mencari pola, model, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering muncul, dan lain sebagainya. Jadi dari data tersebut diusahakan untuk mengambil suatu kesimpulan. Verifikasi dapat dilakukan dengan keputusan, didasarkan pada reduksi data, dan penyajian data yang merupakan jawaban atas masalah yang diangkat dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU:

- A.A Anwar prabu Mangkunegara.2001. *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Armstrong, Michael.2010.*Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta:Gramedia
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan SDM*. Jakarta:Rineka Cipta
- Malayu S.P. Hasibuan.2000.*Manajaman Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara
- M.M Papayungan.2010.*Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Industrial Pancasila*.Bandung:Mizan
- Soekidjo Notoatmodjo.2003.*Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Sondang P. Siagian.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Tb. Sjafri Mangkuprawira.2011. *Manajemen sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua*. Bogor:Ghalia Indonesia
- Program pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area. *Isu dan Manajemen Sumber Daya Manusia*.2016.
- Prabu Mangkunegara.2001. *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Armstrong, Michael.1994.*Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta:Gramedia
- Malayu S.P. Hasibuan.2000.*Manajaman Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara
- M.M Papayungan.1995.*Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber DayaManusia Menuju Masyarakat Industrial Pancasila*.Bandung:Mizan
- Soekidjo Notoatmodjo.2003.*Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta

Sondang P. Siagian.1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara

Tb. Sjafrri Mangkuprawira.2011. *Manajemen sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua*. Bogor:Ghalia Indonesia

JURNAL :

Jurnal Riset Manajemen, Vol. 3 No. 2 Juli 2016, 174-189.

Jurnal EMBA Vol 2, No 4, Desember 2014, 167-174.

Agora Vol 2, No 2 (2014).

Penelitian Retno Setyowati, 2016. Analisis Kualitas SDM di BPKP.

Penelitian Harry Suderajad, 2016. Pengembangan Sistem Manajemen SDM aparaturn Pemerintah Daerah.

Penelitian Holili, 2015. *Srategi Pengembangan SDM bagi Warga Ledok Gowok RW Caturtunggal Depok Sleman*. Yogyakarta.

INTERNET :

<https://tiarawahyurahmawati.wordpress.com/2013/01/07/pentingnya-dan-tujuan-pengembangan-sumber-daya-manusia/> di akses pada tanggal 11 April 2018 pukul 12:00 Wib

<http://www.kajianpustaka.com/2016/02/pengembangan-sumber-daya-manusia.html> di akses pada tanggal 11 April 2018 pukul 12:00 Wib

<http://pakarkinerja.com/cara-membuat-strategi-pengembangan-sdm/> di akses pada tanggal 11 April 2018 pukul 12:00 Wib

<https://blogsasito.blogspot.co.id/2015/05/bab-2-pengembangan-sdm-dan-kinerja.html> diakses pada tanggal 11 April 2018 pukul 12:00 Wib.

WAWANCARA :

1. Kasubag kepegawaian Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara
2. Kasubag Umum Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara
3. Koordinator Akuntabilitas Pemerintah Daerah
4. Peserta Diklat