

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK BIROKRASI YANG BERDAYA

Sri Praptono *)

Abstrak

Perkembangan masyarakat yang sangat dinamis sebagai hasil dari reformasi mengandung banyak konsekuensi. Salah satunya adalah tuntutan pelayanan kepada masyarakat yang semakin besar atas keberadaan pemerintah atau birokrasi. Tuntutan ini berimplikasi pada penyiapan sumber daya manusia atau pegawai yang harus memadai, baik dari aspek kuantitas apalagi kualitas.

Mensikapi dari kondisi seperti ini, maka program pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan. Dengan demikian harapannya kinerja dan prestasi mereka menjadi semakin baik.

Pengembangan apa yang bisa dilakukan untuk merealisasikan tuntutan di atas? Maka pengembangan itu harus dilakukan secara utuh dan menyeluruh. Yaitu pengembangan yang meliputi pengembangan pengetahuan (Knowledge Development), pengembangan ketrampilan (Skill Development) dan pengembangan sikap (Attitude Development).

A. PENDAHULUAN

Pegawai dalam suatu organisasi sebagai sumber daya manusia, dan sebagai hasil proses seleksi harus dikembangkan agar kemampuan mereka dapat mengikuti perkembangan organisasi. Di dalam suatu organisasi, unit atau bagian yang mempunyai tugas untuk pengembangan tenaga ini biasanya unit pendidikan dan pelatihan pegawai. Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan pegawai (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi. Oleh sebab itu, kegiatan pengembangan pegawai dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam gerakannya di masa depan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan (T. Hani Handoko, 2000:117).

*) Dosen Jurusan Administrasi Niaga FISIP Universitas Pandanaran

Birokrasi yang seringkali dikonotasikan dengan hal-hal yang sifatnya negative, seperti urusan yang berkepanjangan, procedure bertele-tele dari meja satu ke meja lainnya. Hal ini mengakibatkan birokrasi tidak efisien, lamban, dipenuhi KKN, dan tidak mampu mengembang tugas untuk membawa kehidupan masyarakat dan bangsa mencapai tujuan dan cita-citanya. Untuk itu, di lingkungan birokrasi diperlukan komitmen untuk mengembangkan sumber daya manusia aparatur pemerintah (PNS). Hal ini dimaksudkan untuk menghilangkan kesan negative, mengatasi permasalahan yang ada, memaksimalkan peran dan fungsinya bagi kebaikan masyarakat, serta mengantisipasi terhadap perubahan yang kian menggejala sebagai dampak pembangunan dan menguatnya pengaruh globalisasi dan kemajuan teknologi.

Hadi T dan Purnama L (1996) menyatakan bahwa peran aparatur pemerintah tidak hanya sebagai *fasilitator* dan *service provider* melainkan juga sebagai dinamisator dan *entrepreneur*. Peran demikian menuntut kemampuan dan kejelian dalam menghadapi dan memanfaatkan berbagai tantangan dan peluang sebagai kosekuensi era globalisasi. Menghadapi hal demikian, maka profesionalisme sumber daya aparatur pemerintah merupakan keharusan yang tidak bisa ditawar-yawar lagi.

Sofian Effendi (1999) menyatakan bahwa setelah Pemilu 1999, Indonesia diperkirakan akan mengalami beberapa perubahan strategik yang membawa implikasi terhadap sistem kepegawaiannya. Perubahan strategik tersebut adalah Perubahan strategik dalam proses menuju Good Governance, Desentralisasi Kewenangan Pemerintahan dan Peran Serta Masyarakat. Ketetapan MPR Nomor X/MPR/1998 tentang Pokok-pokok Reformasi Pembangunan Dalam Rangka Penyelamatan dan Normalisasi Kehidupan Nasional sebagai Haluan Negara dan Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi Kolusi dan Korupsi. Pemerintahan Yang Bersih, Bertanggungjawab dan Bebas KKN (*Good Governance*) adalah bentuk dan cara pemerintahan yang paling sesuai dan paling mampu menyelenggarakan sistem ekonomi yang berwawasan kerakyatan, sistem multi partai yang memerlukan pemerintahan koalisi, serta untuk mendorong ketaatan hukum serta ketertiban umum yang menjadi ciri dari suatu masyarakat madani. Dalam upaya untuk mengembangkan aparatur negara yang mampu melayani masyarakat madani tesebut, pengembangan kepegawaian negara akan menjadi bagian penting dalam penciptaan “*good governance capability*”.

Perubahan strategik yang terjadi setelah reformasi adalah

a. Sistem pemerintahan koalisi

Setelah Pemilu 1999 akan terjadi dua perubahan strategik yang amat mendasar dalam lingkungan politik nasional kita; Pertama, sistem multi-partai. Hal ini mengakibatkan tidak adanya kekuatan mayoritas dari partai-partai peserta pemilu. Sehingga dalam pembentukan pemerintahan akan cenderung memakai politik akomodasi atau koalisi antar partai. Dampaknya adalah kemungkinan kepentingan politik yang dibawa setiap partai akan mempengaruhi dalam pembentukan sumber daya birokrasi yang ada.

Untuk menjaga agar prinsip keahlian tetap terjaga, perlu diadakan adjustment dalam format kepegawaian negara dengan memisahkan secara tegas antara pengangkatan politik (*political appointments*) pada pelbagai jabatan negara di pemerintahan dengan jabatan profesional yang harus netral dari kegiatan politik, serta jabatan lainnya. Sistem keahlian (*merit system*) yang dianut dalam administrasi kepegawaian RI mengharuskan para pemegang jabatan profesional pada ketiga cabang pemerintahan (Jabatan Eselon I ke bawah serta jabatan fungsional yang setara) harus bebas dari representasi partai politik. Karena itu PNS dilarang untuk menjadi pengurus maupun anggota partai politik. Ketetapan netralitas tersebut.

Perubahan kedua adalah lingkungan politik yang mengakui bahwa kedaulatan berada ditangan rakyat. Karena itu setiap pejabat negara pada cabang legislatif, eksekutif dan yudikatif, baik di Pusat maupun di daerah, harus dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas mereka kepada rakyat. Dalam pelaksanaan asas akuntabilitas tersebut, pembagian kewenangan yang jelas antara ketiga cabang pemerintah perlu diadakan agar terjadi suatu *check-and-balance* yang baik.

b. Desentralisasi Kewenangan Pemerintahan

Pada lingkungan pemerintahan perubahan yang paling mendasar pada lingkungan adalah: (a) pergeseran fungsi pemerintahan dan pembangunan dari pusat ke daerah, dan (b) tuntutan netralitas birokrasi dari kegiatan politik. Salah satu perubahan mendasar yang terjadi selama Pemerintah adalah semakin kuatnya semangat keterbukaan dan kebebasan. Terdorong oleh semangat tersebut, daerah akan menuntut adanya kewenangan yang lebih besar dalam menyelenggarakan pemerintahan di daerah. Sebagai respons terhadap tuntutan tersebut, dan

dalam rangka mendorong pemerataan pembangunan secara cepat antara pusat dan daerah, dan antar daerah, Pemerintah Pusat akan memberikan otonomi semakin luas kepada daerah.

Beberapa kebijaksanaan pemerintah yang baru, misalnya UU Pemerintahan Daerah serta peraturan pelaksanaannya sudah menerapkan asas desentralisasi sehingga dapat mempercepat upaya penciptakan kemakmuran secara adil dan merata antara daerah dan pusat. Desentralisasi tugas dan kewenangan tersebut membawa implikasi langsung terhadap kebijaksanaan pembinaan dan pengembangan PNS agar aparatur negara di pusat dan di daerah secara keseluruhan memiliki kemampuan dan kapabilitas yang sama untuk melaksanakan tugas-tugas yang semakin berat tersebut.

c. Potensi Masyarakat

Selama Pemerintahan Orde Baru peranan masyarakat kurang dapat berkembang secara maksimal karena peranan pemerintah yang terlalu dominan selama 30 tahun secara tidak sengaja telah menumpulkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan berbagai pelayanan publik yang pokok di bidang pendidikan, kesehatan, pelatihan, penelitian dan pengembangan.

Biaya yang terlalu berat yang harus ditanggung oleh Pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik tersebut sedikit demi sedikit sudah harus dialihkan kepada masyarakat. Selain dapat memanfaatkan potensi masyarakat yang semakin besar, penyertaan masyarakat dalam pembiayaan penyediaan pelayanan publik diperkirakan akan mampu meningkatkan kapasitas dari pelayanan tersebut, dan akan dapat mengurangi tekanan yang besar pada anggaran pemerintah.

Sejalan dengan itu, berbagai unit swadana yang mampu membiayai sendiri belanja pegawai tanpa harus membebani anggaran pemerintah perlu diberikan keleluasaan untuk mengembangkan sistem kepangkatan dan penggajian yang lebih longgar walaupun tetap dalam kerangka kepegawaian negara.

d. Ancaman Disintegrasi

Salah satu ciri masyarakat adalah kemampuan untuk mempertahankan integrasi nasional yang tinggi pada suatu lingkungan sosial yang pluralistis juga kian meningkat. Berbagai konflik sosial yang terjadi di tanah air akhir-akhir ini menunjukkan bahwa integrasi nasional kita sekarang ini sedang menghadapi goncangan-goncangan yang perlu ditangani secara arif dan bijaksana. Bila tidak, Negara Kesatuan Republik Indonesia, bukan tidak mungkin akan mengalami disintegrasi menuju suatu federasi negara-negara kecil yang semakin lemah. Menghadapi kecenderungan disintegrasi yang semakin kuat tersebut, PNS sebagai unsur aparatur negara memiliki fungsi yang sangat penting yaitu sebagai penyangga kesatuan dan persatuan bangsa dan negara.

Guna menghadapi perubahan-perubahan strategik tersebut, perlu dikembangkan pemerintahan negara yang bersih, bebas KKN dan bertanggungjawab. Untuk mendukung terciptanya pemerintahan seperti itu diperlukan sistem kepegawaian negara baru yang dilandasi oleh kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) yang lebih holistik dan terintegrasi. Karena perubahan-perubahan strategik yang terjadi, maka pendekatan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) memandang keseluruhan siklus pengembangan kepegawaian — perencanaan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan, pemanfaatan dan pembinaan kepegawaian dan penetapan imbalan – sebagai suatu proses yang integral yang tak terpisahkan (Sofian Effendi, 1999).

B. PERUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang di atas maka bisa diketahui bahwa masalah sumber daya manusia merupakan unsur yang harus senantiasa mendapatkan perhatian. Berdasarkan hal itu maka permasalahan yang dirumuskan dalam tulisan ini adalah: **Bagaimana Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Birokrasi Yang Berdaya**

C. PEMBAHASAN

Pembangunan sumber daya manusia merupakan satu hal yang tidak bisa dipisahkan dari upaya pengembangan sumber daya manusia yang mempunyai arah pada peningkatan harkat, martabat dan kemampuan manusia serta kepercayaan pada diri sendiri. Pembangunan sumber daya manusia merupakan upaya yang sifatnya menyeluruh di semua sektor dan ditujukan pada perluasan lapangan kerja, peningkatan mutu dan kemampuan serta perlindungan tenaga kerja.

Dengan demikian perlu terus ditingkatkan langkah-langkah secara terpadu untuk membina dan mengembangkan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pembangunan, antara lain dengan melalui program-program pengembangan sumber daya manusia yang sistematis dan sistemik.

1. Pentingnya Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai sumber daya adalah penggerak organisasi, organisasi tidak akan berfungsi tanpa sumber daya manusia. Bisa dikatakan manusia membutuhkan organisasi dan sebaliknya organisasi membutuhkan manusia. Secara ekstrim dapat dikatakan organisasi adalah manusia. Dengan demikian merupakan kenyataan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur utama atau faktor sentral di dalam sebuah organisasi apapun bentuknya. Baik itu organisasi profit, seperti perusahaan dan industri maupun non profit seperti instansi pemerintah dan organisasi sosial dan kemanusiaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) sendiri bisa dijelaskan dalam pengertian yang terbatas dan sederhana, yaitu sebagaimana disebut sebagai personil, pekerja, tenaga kerja, pegawai atau pegawai. Dengan kata lain SDM dalam arti mikro adalah manusia yang bekerja atau menjadi anggota sebuah organisasi. Sedangkan SDM dalam arti luas atau makro adalah manusia yang menjadi penduduk atau rakyat atau warga negara sebuah negara, terutama yang sudah memasuki usia angkata kerja.

Sumber daya manusia dalam arti mikro adalah manusia yang memiliki potensi fisik dan psikis yang dapat dipergunakan sebagai energi untuk mencipta sesuatu, menguasai, mengelola dan memanfaatkan lingkungan sekitarnya melalui kegiatan yang disebut bekerja. Oleh karena itu dalam kedudukan sebagai anggota organisasi, kemampuan tersebut sebagai sumber daya yang memiliki dua fungsi, yaitu sebagai asset dan sekaligus sebagai modal/investasi. SDM sebagai pekerja adalah asset suatu organisasi. Sedang SDM sebagai potensi (fisik dan psikis) yang dimanifestasikan sebagai ketrampilan atau keahlian kerja adalah modal atau investasi yang harus dihargai berbeda antara satu dengan yang lain. (H. Hadari Nawawi, 309)

Cara pandang Sumber daya manusia baik dari pengertian mikro maupun makro sebagaimana tersebut di atas merupakan penekanan bahwa sumber daya manusia memang merupakan faktor yang sangat penting yang akan selalu dibutuhkan dalam semua lini kehidupan

dan pembangunan. Sebagai konsekuensinya maka perencanaan, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi hal yang harus bisa direalisasikan secara sungguh-sungguh.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam studi literatur maupun praktek di lapangan, banyak kita jumpai istilah-istilah yang dipergunakan untuk membahas masalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan bisa identik dengan pelatihan ataupun pendidikan. Namun demikian dalam konsep ini arti pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. (Haidjrahman, Suad Husnan, 1990, 77)

Dengan pengertian ini maka pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pengertian pendidikan. Pengembangan meliputi baik pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan. (Edwin B Flippo, 1994, 215)

Secara lebih jelas maka arti latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh suatu organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Sedangkan pendidikan adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan.

Mengenai keluasan cakupan yang bisa diketahui dari pengertian pengembangan secara lebih tegas sebagaimana diterangkan oleh T hani Handoko, bahwa pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak bila manajemen ingin menyiapkan para pegawai untuk memegang tanggungjawab pekerjaan di waktu yang akan datang. Adapun pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifar-sifat kepribadian. (T. Hani Handoko 1995, 104)

Pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu tahapan penting dalam pengelolaan SDM, semakin dirasakan pengaruhnya bila dikaitkan dengan dinamika organisasi yang selalu berubah dan berkembang. Semua pegawai membutuhkan pengembangan bila tidak ingin menjadi penghambat perkembangan organisasi. Tidak jarang para pegawai baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Bahkan pegawai lama yang dianggap sudah berpengalamanpun perlu melakukan pengembangan senantiasa melakukan penyesuaian dengan organisasi, orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses. Walaupun program pengembangan itu memerlukan dana, namun hampir semua organisasi melaksanakannya dan memperlakukan biaya yang dikeluarkan sebagai investasi.

Ada tujuan utama dari program pengembangan. Pertama, pengembangan dilakukan untuk menutup *gap* antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program pengembangan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Ketiga, program pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Perbaikan – perbaikan dalam proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, selanjutnya bisa dilakukan dengan cara memperbaiki dan mengembangkan pengetahuan pegawai, ketrampilan pegawai maupun sikap pegawai sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Pengetahuan pegawai mengenai tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan factor produksi yang lain akan dilakukan oleh pegawai yang belum memiliki pengetahuan cukup dalam bidang kerjanya. Pemborosan-pemborosan ini akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengetahuan pegawai harus dikembangkan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang merugikan perusahaan.

Ketrampilan pegawai , merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses. Bagi pegawai baru maupun pegawai-pegawai lama yang menghadapi permasalahan baru, diperlukan adanya tambahan ketrampilan guna melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Pengetahuan dan ketrampilan, dalam perkembangannya dirasa belum cukup. Sikap pegawai terhadap tugas juga merupakan kata kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu pengembangan sikap juga harus difikirkan pada saat kita membicarakan mengenai pengembangan .sumber daya manusia.

Adanya perbedaan dalam obyek pengembangan, yaitu pengetahuan, ketrampilan maupun sikap pegawai akan membawa konsekuensi pada penggunaan metode-metode dan program-program pengembangan

a. Pengembangan Pengetahuan (*Knowladge Development*)

Sebagaimana kita ketahui, pengembangan pengetahuan (*Knowladge Development*) merupakan proses intelektual yang dapat membantu para pegawai mengetahui dan memahami permasalahan yang ada, dari dari konsep-konsep strategis maupun aplikasi teknis. Hal ini sesuai dengan jenjang manajerial yang ada pada organisasi atau perusahaan. Namun demikian yang pasti bahwa setiap jenjang harus selalu mendapatkan saluran dalam upaya melakukan pengembangan pengetahuan agar kapasitas pengetahuannya mencukupi untuk mengatasi segala problem yang mungkin muncul.

Adapun pengetahuan yang harus dimiliki oleh setiap pegawai minimal meliputi pengetahuan tentang pekerjaan, pengetahuan tentang organisasi dan pengetahuan umum. (Edwin B. Flippo, 1994, 228)

b. Pengembangan Ketrampilan (*Skills Development*)

Sebagaimana kita ketahui bahwa ketrampilan pegawai , merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses. Bagi pegawai baru maupun pegawai-pegawai lama yang menghadapi permasalahan baru, diperlukan adanya tambahan ketrampilan guna melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Pengembangan ketrampilan yang dilakukan bisa merujuk pada kebutuhan ketrampilan yang memang benar-benar dibutuhkan oleh organisasinya. Dengan demikian maka

pengembangannya pun akan sangat tergantung pada organisasi dan kompleksitas permasalahan yang ada di dalamnya.

Bila ketrampilan yang dimaksud adalah yang berkaitan dengan ketrampilan manajerial, maka yang perlu dikembangkan adalah;

1. Ketrampilan konseptual (*Conceptual skills*). Adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.
2. Ketrampilan Kemanusiaan (*human skills*). Adalah kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.
3. Ketrampilan administratif (*administrative skills*). Adalah seluruh ketrampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan.
4. Ketrampilan teknik (*technical skills*). Adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, permesinan dan sebagainya.

Ketrampilan mana yang lebih penting tergantung pada tipe organisasi, tingkat manajerial dan fungsi yang sedang dilaksanakan. (T. Hani Handoko, 1992, 36)

Secara lebih luas pengembangan ketrampilan yang dilakukan oleh perusahaan harus bisa mencakup seluruh pegawai dimanapun mereka berada. Karena sudah pasti mereka membutuhkan adanya ketrampilan – ketrampilan baru yang sesuai dengan tugas-tugasnya. Perlu disadari jika tidak ada program pengembangan, ketrampilan bisa memburuk dan usang.

Menurut Stephen P. Robbins (2003, 264) ada empat kategori ketrampilan umum yang dibutuhkan, dari ketrampilan dasar hingga berkaitan dengan kepemimpinan eksekutif;

1. Ketrampilan melek huruf dasar. Ketrampilan ini berkaitan dengan kemampuan membaca tulisan dan perhitungan matematika. Hal ini sangat dibutuhkan karena banyak instruksi, pedoman, petunjuk dan berbagai hal berkaitan dengan pekerjaan yang harus diketahui oleh pegawai dengan cara membaca tulisan. Biasanya ketrampilan ini sangat dibutuhkan oleh pegawai pada tingkat sangat dasar yang berasal dari latar pendidikan yang kurang memadai.

2. Ketrampilan teknis. Kebanyakan pelatihan diarahkan untuk menatar dan memperbaiki ketrampilan teknis pegawai. Pelatihan teknis menjadi sangat penting dewasa ini karena dua alasan, yaitu teknologi baru dan rancangan struktural baru.

3. Ketrampilan hubungan antar pribadi. Pada tingkat tertentu kinerja pegawai bergantung pada kemampuan mereka berinteraksi secara efektif dengan rekan sekerja dan atasan mereka. Pengembangan ketrampilan ini mencakup belajar bagaimana menjadi pendengar yang baik, bagaimana mengkomunikasikan gagasan dengan lebih jelas dan bagaimana dapat menjadi pemain tim yang lebih efektif.

4. Ketrampilan pemecahan masalah. Semua pegawai harus mampu memecahkan masalah pada pekerjaan mereka. Pengembangan dalam ketrampilan ini mencakup kegiatan untuk mempertajam logika, penalaran, ketrampilan mendefinisikan masalah, kemampuan mereka menilai sebab akibat, mengembangkan alternatif, menganalisis alternatif dan memilih pemecahan

Pentingnya ketrampilan yang harus dimiliki setiap pegawai, menjadikan program-program pengembangan ketrampilan sangat perlu diperhatikan. Edwin B Flippo (1994, 222) menjelaskan metode-metode pengembangan ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan, yang mencakup ketrampilan dalam pengambilan keputusan dan ketrampilan antar pribadi.

c. Pengembangan Sikap (*Attitude Development*)

Pengetahuan dan ketrampilan, dalam perkembangannya dirasa belum cukup. Sikap pegawai terhadap tugas juga merupakan kata kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu pengembangan sikap juga harus difikirkan pada saat kita membicarakan mengenai pengembangan sumber daya manusia.

Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. (Stephen P. Robbins, 2001, 138)

Dijelaskan berikutnya, sikap memiliki tiga komponen, yaitu komponen kognitif (*cognition*), yaitu segmen pendapat atau keyakinan akan suatu sikap, komponen afektif (*affect*), yaitu segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap dan komponen perilaku dari suatu sikap

(*behavior*), yaitu suatu maksud untuk berperilaku dengan suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Memahami sikap dengan tiga komponen ini diperlukan untuk lebih jeli lagi dalam melakukan pengembangan. Demikian pula alternatif metode yang bisa digunakan sesuai dengan sasaran-sasarannya..

Sebenarnya seseorang dimungkinkan mempunyai ribuan sikap, sesuai dengan lingkungan dan nilai yang mempengaruhinya. Namun demikian sikap yang perlu mendapat perhatian adalah sikap yang mempunyai hubungan erat dengan pekerjaan. Hal ini dimaksudkan program pengembangan akan berdampak signifikan terhadap hasil-hasil dari pekerjaan yang dilakukan.

Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan akan membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para pegawai mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerja mereka. Dalam hal inilah maka sikap dapat dilihat dari tiga tipe, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen pada organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Haidjrahman, Suad Husnan, 1994, *Manajemen Personalia*, edisi 4, BPFE Yogyakarta

Edwin B. Flippo, 1994, *Manajemen Personalia*, jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta

T. Hani Handoko, 1995, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, jilid 2, BPFE Yogyakarta

Robbin, Stephen P, 2003, *Perilaku Organisasi* jilid 2, Indeks, Jakarta

Robbin, Stephen P, 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi* jilid 1, Prenhallindo, Jakarta

T, Hani Handiko, 1992, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta

Alex S. Nitisemito, 1992, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta