

BAB 5

PENDEKATAN SUMBER MANUSIA

NUREDAYU OMAR

OBJEKTIF

Setelah mengikuti bab ini anda akan:

- Mengetahui konsep asas yang wujud dalam pendekatan sumber manusia.
- Memahami teori-teori awal yang menggambarkan pendekatan sumber manusia.
- Mengenalpasti amalan komunikasi yang wujud apabila pendekatan sumber manusia diamalkan dalam organisasi.
- Menganalisis dan membezakan pendekatan sumber manusia dengan pendekatan klasik dan pendekatan hubungan manusia.

PENGENALAN

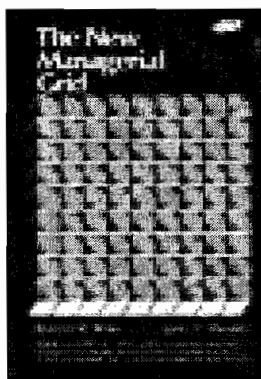
Intrend Enterprise sebuah syarikat Industri Kecil Sederhana (IKS) telah lima tahun bertapak di Kuala Lumpur. En. Abdullah yang mengusahakan syarikat tersebut berhasrat mengembangkan lagi perniagaan bukan hanya melibatkan produk-produk kesihatan kampung tetapi ingin melibatkan diri dalam perniagaan batik. Oleh itu En. Abdullah telah menyerahkan pengurusan perniagaan Intrend kepada anaknya, En. Zahid. Manakala beliau sendiri menerajui perniagaan batik. Sebagai pengurus baru, En. Zahid telah memikirkan satu cara untuk memaksimumkan tenaga kakitangan dan pengeluaran produk di samping tidak mengabaikan hasrat dan kepentingan kakitangan. Selama tiga bulan pertama, En. Zahid membuat pemerhatian bagi merancang satu strategi pengurusan baru Intrend Enterprise. Akhirnya En. Zahid telah mengemukakan beberapa idea dan memohon agar pihak pengurusan melaksanakannya. Antaranya ialah En. Zahid telah mencadangkan agar setiap pekerja yang dapat menghasilkan produk dengan banyak dan berkualiti akan dibenkan hadiah insurans untuk setahun. Dalam masa yang sama, En. Zahid telah menggaji beberapa orang guru bertauliah untuk mengajar tuisyen anak-anak kakitangan yang ingin mengambil peperiksaan UPSR, PMR dan SPM. Jelasnya tindakan En. Zahid menunjukkan satu perubahan di kalangan pekerja yang bukan sahaja produktif dan gembira dengan kerja mereka tetapi juga mampu menghasilkan keuntungan yang berganda kepada organisasi.

pelbagai sudut. Komunikasi tidak terbatas kerana dengan komunikasi yang telus, terbuka, dan dari pelbagai arah akan mampu untuk menggerakkan organisasi. Jelasnya, komunikasi merupakan asas kepada struktur organisasi dan interaksi antara kakitangan dalam organisasi.

Apabila anda mendalami apa yang dikatakan sebagai pendekatan sumber manusia, anda akan mendapati bahawa pendekatan sumber manusia adalah antara pendekatan pengurusan yang kerap diamalkan oleh kebanyakan organisasi bagi memaksimumkan tenaga manusia, menguruskan sumber manusia, produktiviti dan kepentingan ahli organisasi. Jikalau diperhatikan, kebanyakan organisasi tempatan, multinasional manupun antarabangsa, jabatan-jabatan atau divisyen-divisyen banyak menggunakan perkataan sumber manusia. Sebagai contoh, Jabatan Sumber Manusia, Universiti Utara Malaysia, Human Resource Department, Southern Bank Berhad, Human Resource Division, Murphy Oil Company dan banyak lagi.

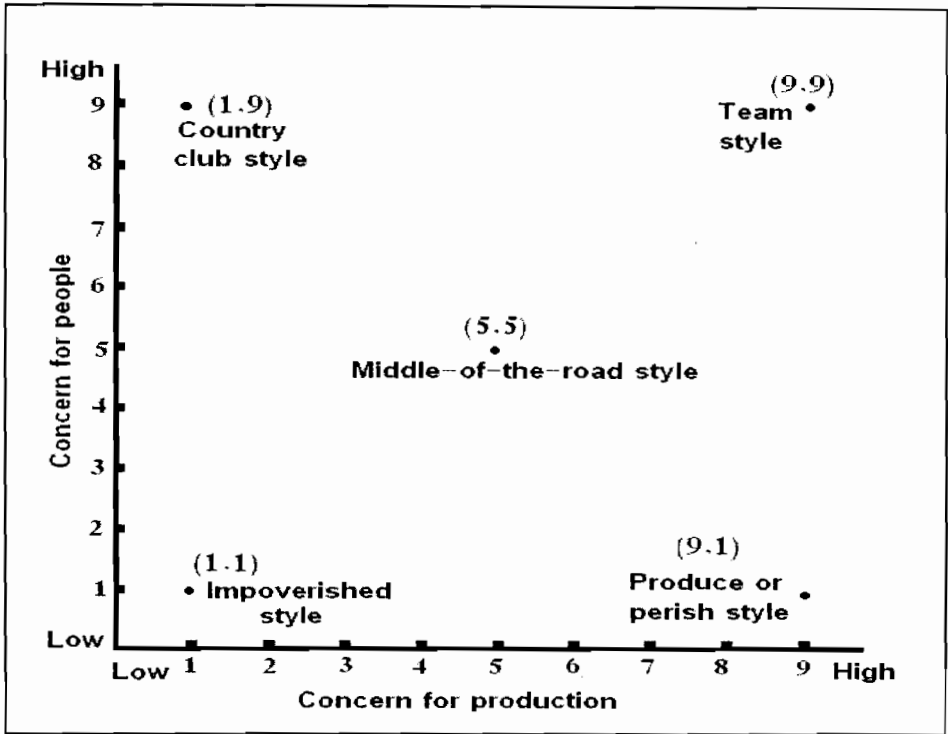
Oleh itu untuk anda memahami pendekatan sumber manusia, terdapat tiga teori awal yang menjelaskan apa itu pendekatan sumber manusia. Teori-teori tersebut ialah Grid Pengurusan Blake & Mouton, Pengurusan Likerts' IV Sistem dan Teori Z Ouchi.

Grid Pengurusan Blake & Mouton



Pada tahun 1964 Robert Blake dan Jane Mouton telah membangunkan satu model yang menggabungkan gaya pengurusan dan aspek hubungan. Model tersebut dikenali sebagai Grid Pengurusan. Blake dan Mouton telah menggunakan dua paksi bagi menghuraikan konsep pengurusan mereka (Clark, 1997). Dua paksi tersebut yang anda perlu ingati dan fahami ialah:

1. Paksi X – “Mementingkan manusia”
2. Paksi Y – “Mementingkan tugas”



Rajah 1: Grid Pengurusan Blake & Mouton

Secara ringkasnya, setiap paksi mempunyai skala 1 hingga 9. Semakin tinggi skala maka semakin dekat keadaan pengurusan dengan gaya pengurusan yang lebih mementingkan manusia ataupun tugas. Jelasnya Blake & Mouton menggariskan beberapa gaya pengurusan dalam Grid Pengurusan yang boleh dilihat dalam Rajah 1. Dalam Grid Pengurusan, terdapat lima kategori pemimpin yang sebenarnya mengamalkan gaya pengurusan organisasi iaitu:

1. Gaya *Impoverished* (1 untuk tugas, 1 untuk manusia)
2. Gaya *Country Club* (1 untuk tugas, 9 untuk manusia)
3. Gaya *Middle-of-the-road* (5 untuk tugas, 5 untuk manusia)
4. Gaya *produce or perish* (9 untuk tugas, 1 untuk manusia)
5. Gaya berpasukan (9 untuk tugas, 9 untuk manusia)

Gaya *Impoverished* (1 untuk tugas, 1 untuk manusia)

Dalam gaya ini, anda perlu memahami bahawa pihak pengurus kurang prihatin terhadap tugas dan juga manusia. Pihak pengurus mengamalkan konsep 'penyerahan tugas dan lepas tangan' (Clark, 1997). Situasi ini menyebabkan ahli-ahli organisasi

leka dan bebas dalam melaksanakan tugas mereka. Komunikasi yang kurang terjalin menyebabkan pengurus dan ahli organisasi kurang bersemangat untuk membincangkan perkara berkaitan dengan tugas mahupun manusia. Dalam gaya ini juga, manusia akan merasa cepat bosan dan tidak bertahan lama kerana diri mereka dan juga hasil tugas tidak diberikan perhatian oleh mana-mana pihak khususnya pihak pengurusan. Jelasnya, pengurusan gaya ini merupakan gaya pengurusan yang amat lemah dan menyebabkan tugas tidak dapat dilaksanakan dan manusia juga tidak produktif. Sekiranya anda sebagai kakitangan di sesebuah organisasi yang mengamalkan pendekatan ini, anda juga akan menjadi tidak produktif sekiranya segala tindakan anda tidak pernah mendapat sebarang respon komunikasi yang baik dari pihak atasan.

Gaya Country Club (1 untuk tugas, 9 untuk manusia)

Dalam gaya ini, anda perlu membezakan dengan gaya lain iaitu, pihak pengurus kurang prihatin terhadap tugas tetapi amat prihatin terhadap manusia. Pihak pengurus mengamalkan konsep 'hubungan manusia' (Miller, 1999). Bagi pihak pengurusan, sekiranya kakitangan dilayan dengan baik dan sentiasa diberikan ganjaran, maka kakitangan mampu untuk menyelesaikan tugas dan mencapai matlamat organisasi. Hukuman dan pelaksanaan kuasa tidak ditekankan kerana ia akan menyebabkan kakitangan tidak memberikan prestasi kerja yang cemerlang. Komunikasi yang terjalin lebih berbentuk bawah ke atas. Jelasnya dalam gaya ini, kakitangan akan merasa seronok kerana mereka amat dihargai namun mereka mengabaikan tugas yang diberikan. Ini kerana pihak pengurus terlalu banyak memberikan 'ruang kebebasan' kepada kakitangan untuk menyiapkan kerja mereka sehingga mereka menjadi tidak produktif. Apabila anda diberikan kebebasan sepenuhnya sama ada dari segi tugas mahupun sosialisasi komunikasi, adakalanya anda akan leka dan menyebabkan anda mengambil kesempatan dalam pengurusan organisasi.

Gaya Middle-of-the-road (5 untuk tugas, 5 untuk manusia)

Dalam gaya ini, pihak pengurus mengambil jalan tengah dalam aspek tugas dan juga manusia. Jelasnya dalam gaya ini, pihak pengurus tidak berusaha untuk mengoptimumkan hasil tugas dan juga manusia. Situasi ini menyebabkan organisasi tidak dapat menjadikan kakitangan dalam organisasi lebih berdaya saing dan produk yang lebih banyak. Pengurus yang mengamalkan gaya ini mudah merasa puas hati terhadap apa yang dilakukan.

Gaya produce or perish (9 untuk tugas, 1 untuk manusia)

Dalam gaya ini, pengurus begitu prihatin terhadap tugas tetapi tidak mengambil berat langsung terhadap manusia. Dalam

gaya ini pihak pengurus lebih autokratik dan tidak memikirkan tentang apakah keadaan yang berlaku kepada kakitangannya. Bagi pihak pengurus, segala yang ingin dikomunikasikan hanyalah berkaitan dengan aspek tugas semata-mata. Walaupun dalam gaya ini organisasi mampu untuk mencapai pengeluaran yang optimum, namun kakitangan kerap merasa tidak puas hati. Hasilnya ramai kakitangan dalam organisasi yang berhenti, kadar cuti yang tinggi, tidak mahu untuk berkorban untuk organisasi dan boleh mencetuskan mogok. Sekiranya anda bekerja dengan sepenuh hati tetapi kerja anda tidak pernah diiktiraf dan anda dianggap sebagai 'robot' untuk melakukan apa sahaja maka anda juga akan menghadapi tekanan sehingga terlintas untuk anda ponteng kerja mahupun berhenti kerja. Anda juga akan merasa tidak gembira kerana anda tidak dapat berkomunikasi dan menyuarakan kehendak anda yang sebenarnya.

Gaya berpasukan (9 untuk tugas, 9 untuk manusia)

Dalam gaya ini, pengurus begitu prihatin terhadap tugas dan juga manusia. Gaya ini merupakan gaya yang terbaik dalam pengurusan organisasi. Gaya ini amat mementingkan semangat berpasukan. Pengurus lebih kerap berkomunikasi dengan kakitangan bukan berkaitan hal-hal tugas sahaja tetapi juga berkomunikasi berkaitan dengan keadaan kakitangan itu sendiri. Keprihatinan pengurus terhadap tugas dan manusia mendorong pengurus untuk melibatkan kakitangan dalam proses buat keputusan. Oleh itu secara tidak langsung kakitangan merasa diri mereka dihargai melalui perbincangan dan perkongsian idea. Keadaan ini juga dapat membantu mereka untuk terus membangunkan organisasi. Ini kerana bagi pihak pengurus dan juga kakitangan, organisasi mereka adalah segala-galanya yang dapat memberikan kepuasan sama ada dari segi tugas mahupun kebajikan.

Jelasnya, menurut Blake dan Mouton gaya berpasukan adalah asas utama dalam pembangunan Grid Pengurusan (Miller, 1999). Grid Pengurusan lengkap sekiranya pihak pengurus memaksimumkan aspek tugas dan juga manusia. Anda perlu maklum bahawa setiap organisasi bukan hanya mengamalkan hanya satu gaya pengurusan namun kebanyakan organisasi mengamalkan gaya yang berbeza-beza bergantung kepada kepemimpinan pengurus organisasi itu sendiri. Gabungan para pengurus organisasi yang menggunakan gaya pengurusan berpasukan dan terus mengekalkan komunikasi yang mantap akan mendorong organisasi untuk mencapai matlamat organisasi dengan lebih cemerlang.

Pengurusan Likert IV Sistem



Rensis Likert

Setelah anda mempelajari Grid Pengurusan Blake & Mouton, anda akan mempelajari pengurusan Likert IV Sistem. Pada tahun 1961, Rensis Likert telah membangunkan satu teori yang menekankan aspek manusia dari perspektif orientasi-pengurusan (Littlejohn, 1999). Teori ini dikenali sebagai Pengurusan IV Sistem. Jelasnya organisasi dapat berfungsi sekiranya mengamalkan mana-mana satu sistem dari empat sistem pengurusan yang wujud. Empat sistem tersebut adalah:

1. *Exploitative-authoritative system*
2. *Benevolent-authoritative leadership*
3. *Consultative system*
4. *Participative management*

Exploitative-authoritative system

Dalam sistem ini, anda akan mendapati pihak pengurusan menjadikan kerja sebagai tunjang pengurusan. Urusan selain kerja tidak penting dalam pengurusan sistem ini. Pengurus begitu autokratik dan sentiasa menggunakan tenaga kakitangan untuk pencapaian matlamat tanpa memikirkan kesan terhadap kakitangan. Keputusan pula sering dibuat oleh pihak pengurus tanpa memerlukan sebarang maklum balas. Jelasnya dalam sistem ini pengurus seringkali dilihat secara negatif oleh kakitangan kerana tiada hubungan yang diwujudkan oleh pengurus dengan pihak bawahan. Hubungan tidak dapat diwujudkan kerana komunikasi daripada pihak pengurus hanya melibatkan urusan kerja semata-mata. Jelasnya sistem ini mempunyai persamaan dengan grid pengurusan Blake & Mouton iaitu gaya 9,1 yang lebih menekankan tugas daripada manusia. Selain itu sistem ini juga mempunyai kaitan rapat dengan pendekatan klasik dalam pengurusan organisasi.

Benevolent-authoritative leadership

Dalam sistem ini pula, pihak pengurusan mengamalkan konsep pengurusan yang sama dengan *exploitative-authoritative system*. Namun dalam sistem ini pihak pengurus menyedari akan kehendak kakitangan. Pihak pengurus dalam sistem ini juga boleh berkomunikasi dengan kakitangan walaupun dalam jumlah yang sedikit. Kakitangan juga boleh berkomunikasi dengan pengurus, namun komunikasi tersebut hanya berlaku sekiranya maklumat itu diingini oleh pihak pengurus. Jelasnya sistem ini menggambarkan bahawa pengurus begitu serius dalam tugas dan masih mengawal pergerakan kakitangan. Walaupun pihak pengurus menyedari segala kehendak kakitangan namun kehendak kakitangan tidak sewenang-wenangnya ditunaikan oleh pengurus.

Consultative system

Dalam sistem ini, anda perlu maklum bahawa pihak pengurusan masih mengawal kakitangan dan juga organisasi. Walaupun begitu dalam menguruskan organisasi, pihak pengurus meluangkan sedikit masa untuk berkomunikasi dengan kakitangan. Pihak pengurus juga akan berunding dengan kakitangan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengurusan. Dalam sistem ini, kebanyakan kakitangan mempunyai persepsi yang tepat mengenai pihak pengurus. Selain itu komunikasi yang terjalin juga menyebabkan kakitangan merasa agak selesa untuk berbincang dengan majikan. Namun bukan semua informasi boleh diberikan kepada majikan. Kakitangan masih berhati-hati apabila berkomunikasi dengan majikan kerana pengurus masih merupakan pembuat keputusan yang utama. Walaupun wujud perbincangan namun segala keputusan masih di tangan pengurus.

Participative management

Dalam sistem ini, pihak pengurusan membenarkan kakitangan terlibat sepenuhnya dalam pembuatan keputusan. Sistem ini adalah sistem yang terbaik kerana sistem ini mendorong kepada prestasi yang tinggi dan meningkatkan rasa tanggungjawab dan motivasi diri di kalangan kakitangan (Littlejohn, 1999). Dalam sistem ini pengurus tidak mengamalkan sikap autokratik. Secara tidak langsung masalah kurang kesetiaan ahli organisasi, konflik, tiada sokongan ahli adalah lebih rendah berbanding sistem pengurusan yang lain. Apabila pihak pengurus melibatkan ahli organisasi untuk membuat keputusan, maka mereka merasakan bahawa diri mereka diperlukan. Perasaan tersebut sekaligus mendorong kakitangan untuk terus berdaya saing dan bekerja dengan bersungguh-sungguh. Dari aspek komunikasi pula, apabila wujud penyertaan dalam sistem ini, amalan komunikasi adalah lebih terbuka, jelas dan tepat. Hubungan antara pihak pengurus dan kakitangan pula rapat dan saling memahami antara satu sama

lain. Jelasnya dalam sistem ini, perbincangan yang wujud berlaku di mana sahaja yang seterusnya mendorong kepada kejelekitan dan keseronokan dalam bekerja dan seterusnya membantu dalam pencapaian matlamat organisasi.

Jelasnya kakitangan yang diberikan peluang dan ruang dalam urusan organisasi oleh pihak pengurus lebih mudah untuk komited dengan kerja mereka berbanding kakitangan yang hanya menurut arahan semata-mata. Peluang terlibat dalam pengurusan organisasi membantu membangunkan nilai-nilai kreatif dalam diri kakitangan dan sekaligus mampu mencetuskan inovasi dalam pengurusan sesebuah organisasi (Miller, 1999). Justeru itu *participative management* merupakan sistem pengurusan Likert yang terbaik dalam menguruskan sumber manusia.

Teori Z



William Ouchi

Setelah anda mempelajari Grid Pengurusan Blake & Mouton dan pengurusan Likert IV Sistem maka kini anda dapat membezakannya pula dengan Teori Z. Pada tahun 1981, William Ouchi telah mengemukakan satu teori yang dijadikan sebagai alternatif kepada Teori X dan Teori Y. Teori tersebut dikenali sebagai Teori Z. Jelasnya Teori X lebih menjurus kepada pendekatan klasik manakala Teori Y menjurus kepada pendekatan hubungan manusia. Oleh itu Ouchi menjelaskan bahawa pendekatan Teori Z adalah satu pendekatan sumber manusia yang boleh menjadikan organisasi lebih efektif sebagaimana yang diamalkan oleh kebanyakan organisasi-organisasi di Jepun. Menurut Ouchi, Teori Z adalah model pengurusan Jepun yang boleh diadaptasi oleh organisasi-organisasi di Barat (Miller, 2003). Teori Z begitu mementingkan pembangunan dan pemupukan sumber manusia dalam organisasi. Antara asas Teori Z adalah seperti berikut:

1. Menawarkan pekerjaan seumur hidup
2. Penilaian kerja dalam jangka masa yang panjang
3. Pembangunan kerjaya yang tidak spesifik
4. Mekanisme kawalan dalaman
5. Buat keputusan secara kolektif
6. Tanggungjawab kolektif
7. Penumpuan secara menyeluruh

Jelasnya asas dalam Teori Z yang dicadangkan oleh William Ouchi mendorong kepada peningkatan hubungan antara ahli organisasi dan sekaligus mempunyai perkaitan rapat dengan pencapaian matlamat organisasi.

Menawarkan pekerjaan seumur hidup

Apabila seorang kakitangan ditawarkan pekerjaan seumur hidup, ia dapat memberikan keyakinan terhadap jaminan kerjaya. Jaminan kerjaya dapat meningkatkan kesungguhan kakitangan untuk lebih komited terhadap tugas mereka. Jaminan kerjaya menyebabkan kakitangan lebih jelas mengenai matlamat kerjaya yang ingin dicapai. Oleh itu kakitangan akan berusaha mencapai matlamat kerjaya mereka. Sebaliknya pula sekiranya seorang kakitangan sentiasa tidak pasti tentang masa depan kerjaya mereka kerana berjawatan kontrak dan sementara, mereka menjadi kurang fokus terhadap kerjaya yang diceburi. Ini kerana kerjaya mereka boleh tamat bila-bila masa sahaja. Jelasnya penekanan terhadap pembangunan sumber manusia dari segi kerjaya seumur hidup membantu mendorong meningkatkan motivasi kakitangan dan sekaligus mendorong pencapaian matlamat organisasi.

Penilaian kerja dalam jangka masa yang panjang

Teori Z menerangkan bahawa penilaian kerja antara faktor yang mendorong kepada kecekapan ahli organisasi. Oleh itu tempoh penilaian yang panjang membantu kakitangan untuk menyesuaikan diri dahulu dengan kerjaya dan organisasi. Apabila penyesuaian telah berlaku kakitangan akan lebih komited terhadap kerja mereka. Justeru itu penilaian kerja dalam jangka masa yang panjang membantu menstabilkan sumber manusia sesebuah organisasi.

Pembangunan kerjaya yang tidak spesifik

Pembangunan kerjaya amat penting dalam menjadikan kakitangan lebih bermatlamat dalam sesebuah organisasi. Namun dalam konteks Teori Z, dinyatakan bahawa pembangunan kerjaya sebagai suatu yang tidak spesifik. Ini tidak bermaksud apabila tidak spesifik maka kakitangan boleh bekerja secara ala kadar sahaja. Apa yang dimaksudkan sebagai tidak spesifik ialah kakitangan diberikan ruang dan tempoh tertentu untuk mempelajari semua bidang tugas dan akhirnya kakitangan itu sendiri yang menentukan tugas yang benar-benar diminati sebagai teras utama dalam pembangunan kerjaya mereka. Secara tidak langsung kakitangan berpeluang untuk mempelbagaikan kemahiran dalam tugas yang diberikan. Apabila kakitangan sendiri yang berpeluang menentukan pembangunan kerjaya setelah diberikan

tempoh tertentu, ia dapat mendorong kakitangan lebih komited terhadap pencapaian matlamat organisasi.

Mekanisme kawalan dalaman

Kakitangan dalam organisasi adalah sumber yang berperanan untuk menentukan hala tuju organisasi. Oleh itu kawalan dalaman organisasi amat diperlukan bagi memastikan mereka tidak tersasar dari matlamat organisasi. Justeru itu Teori Z menggariskan beberapa mekanisme kawalan dalaman seperti kenaikan pangkat dari dalam, sistem senioriti, meningkatkan tahap kepercayaan dan ketaatan yang tinggi antara majikan dan pekerja dan sebagainya. Apabila mekanisme kawalan dalaman wujud, ia dapat mengurangkan konflik antara ahli organisasi kerana wujudnya sistem yang mendorong mereka sentiasa berdaya saing dan saling saling menghormati antara satu sama lain.

Buat keputusan secara kolektif

Buat keputusan adalah antara proses yang mendorong kepada pencapaian matlamat organisasi. Teori Z menjelaskan bahawa buat keputusan secara kolektif mampu meningkatkan pembangunan sumber manusia. Jelasnya apabila buat keputusan dibuat secara kolektif, maka ahli-ahli organisasi berpeluang melontarkan idea, menyatakan ketidakpuasan hati semasa keputusan ingin dibuat, mencari satu kesepakatan dalam keputusan yang diambil dan berkomunikasi secara kolektif sepanjang satu-satu keputusan ingin dilakukan. Secara tidak langsung tindakan tersebut membantu meningkatkan kepuasan dalam setiap keputusan yang terhasil.

Tanggung jawab kolektif

Setiap satu tugas yang diberikan adalah tanggungjawab bersama. Ini adalah antara prinsip dalam Teori Z. Sekiranya tugas dan tanggungjawab tidak dapat diselesaikan dalam jangka masa yang diberikan, maka setiap ahli yang terlibat secara langsung dan tidak langsung perlu mengambil inisiatif untuk sama-sama menyelesaikannya. Jelasnya dalam Teori Z, setiap kakitangan bertanggungjawab ke atas pembangunan, pengembangan dan kejatuhan organisasi. Oleh itu bagi memastikan organisasi sentiasa mencapai yang terbaik, maka tanggungjawab tersebut adalah tanggungjawab secara kolektif. Pengemblengan tanggungjawab secara kolektif mendorong mempercepatkan pencapaian sesuatu matlamat di samping mengurangkan kesan negatif terhadap hubungan antara ahli organisasi.

Penumpuan secara menyeluruh

Dalam Teori Z, setiap satu keputusan dan tindakan dilihat secara menyeluruh. Setiap satu hasil, masalah dan perkara yang tercetus berpunca daripada sesuatu perkara. Oleh itu, dalam Teori Z, setiap satu yang berlaku dalam organisasi perlu didiagnosis secara teliti dan menyeluruh. Walaupun penumpuan secara menyeluruh perlu mengambil masa dan tenaga namun tindakan ini membantu mengurangkan risiko kesilapan, kekangan sumber manusia dan masalah pada jangka masa yang panjang.

Sesungguhnya Teori Z memberikan satu gaya pengurusan yang mampu menjana tenaga dan sumber manusia dengan lebih produktif. Setiap asas yang ditanam dalam Teori Z amat bergantung kepada sejauhmana komunikasi diaplikasikan dalam organisasi. Komunikasi yang jelas, tepat, terbuka, konsisten dan ruang komunikasi yang bersesuaian dapat membantu pihak organisasi untuk menyampaikan mesej yang sebenarnya dan turut membantu kakitangan untuk menerima mesej yang ingin disampaikan tanpa halangan yang ketara. Teori Z turut menjelaskan bahawa hubungan antara semua ahli organisasi perlu dipupuk dan dibangunkan tanpa mengabaikan pencapaian matlamat organisasi. Hubungan yang terjalin dibatasi dengan rasa hormat dan komunikasi yang terbuka. Sebarang masalah yang berlaku di kalangan ahli organisasi diambil kira dan dinilai kerana situasi tersebut mampu menjejaskan organisasi secara kolektif. Jelasnya budaya pengurusan yang kolektif merupakan satu corak pengurusan organisasi yang banyak diamalkan di Jepun dan kini di aplikasikan pula oleh kebanyakan organisasi di dunia.

KOMUNIKASI DALAM PENDEKATAN SUMBER MANUSIA

Komunikasi membawa banyak perubahan dalam organisasi. Dalam pendekatan sumber manusia komunikasi yang berlaku amat berbeza dengan komunikasi yang berlaku dalam pendekatan klasik dan hubungan manusia. Menurut Miller (2003) terdapat empat perbezaan dalam komponen komunikasi organisasi iaitu:

1. Kandungan komunikasi
2. Arah komunikasi
3. Saluran komunikasi
4. Gaya komunikasi

Kandungan komunikasi

Dalam pendekatan sumber manusia kandungan komunikasi bukan hanya berkaitan dengan tugas semata-mata tetapi komunikasi yang terjalin turut berkisar mengenai hal-hal sosial dan

inovasi (Miller, 2003). Apabila wujud hubungan antara ahli organisasi maka mereka akan mampu untuk berkomunikasi dengan lebih jauh lagi. Penyertaan ahli organisasi dalam pembuatan keputusan pula dapat mendorong mereka mengeluarkan idea-idea yang kreatif dan turut menggalakkan pencetusan inovasi semasa komunikasi berlangsung. Secara tidak langsung kandungan komunikasi yang inovatif membantu dalam meningkatkan produktiviti organisasi.

Arah komunikasi

Komunikasi dalam pendekatan sumber manusia adalah unik dan merentasi pelbagai arah. Arah komunikasi bukan sahaja dari atas ke bawah ataupun dari bawah ke atas dan melintang sahaja malahan arah komunikasi dalam pendekatan ini adalah pelbagai. Dalam erti kata yang lain komunikasi yang berlaku tidak terbatas ruang lingkungannya. Apa yang nyata ialah arah komunikasi berasaskan kepada asas sesuatu kumpulan. Setiap kerja dibentuk berdasarkan kumpulan dan kumpulan ini pula melangkaui bidang. Oleh itu komunikasi yang terjalin begitu bermakna kerana setiap pihak boleh dan akan berkomunikasi dengan sesiapa sahaja demi pencapaian matlamat kumpulan dan juga organisasi.

Saluran komunikasi

Saluran komunikasi membantu segala mesej dapat disampaikan oleh pengirim kepada penerima. Oleh itu dalam pendekatan sumber manusia, saluran komunikasi tidak terbatas kepada saluran bertulis atau bersemuka sahaja. Saluran komunikasi adalah fleksibel dan bergantung kepada situasi bagaimana dan mengapa mesej itu perlu disampaikan. Ada situasi yang menyebabkan sesuatu mesej itu perlu disampaikan secara formal, oleh itu saluran secara bertulis adalah yang sewajarnya. Adakalanya pula mesej ingin disampaikan secara segera dan perlu diputuskan dalam tempoh yang singkat, oleh itu saluran secara bersemuka seperti komunikasi secara diadik, berkumpulan dan bermesyuarat adalah yang terbaik. Sekiranya mesej perlu disampaikan dengan segera, ringkas dan melangkaui masa dan sempadan lokaliti, maka saluran yang terbaik adalah menggunakan faks, mel-elektronik, telefon talian tetap atau bimbit, dan juga kini tele-sidang. Jelasnya dalam pendekatan sumber manusia, saluran komunikasi yang efektif bergantung kepada situasi dalam pengurusan sesebuah organisasi. Oleh itu dalam pengurusan sumber manusia, setiap ahli organisasi perlu sentiasa menyesuaikan diri dengan segala saluran yang meningkatkan kecekapan sesuatu mesej.

Gaya komunikasi

Gaya komunikasi dalam pendekatan sumber manusia adalah bergantung kepada matlamat organisasi iaitu menjadikan organisasi lebih efektif dan memenuhi kehendak kakitangan. Oleh itu gaya komunikasi sekali lagi bergantung kepada situasi sama ada secara formal ataupun informal. Gaya komunikasi secara informal kerap diamalkan kerana gaya ini adalah satu gaya komunikasi yang lebih mendorong kepada kepuasan hati kakitangan apabila bekerja. Namun sekiranya wujud satu-satu situasi yang memerlukan komunikasi berlangsung secara formal, maka ia akan dilaksanakan. Sebagai contoh sewaktu mesyuarat berlangsung, penyerahan sesuatu tugas dan majlis-majlis rasmi. Jelasnya gaya komunikasi formal dan informal amat penting dalam menggerakkan organisasi. Oleh itu, setiap pengurus yang menerajui organisasi dan mengamalkan pendekatan sumber manusia perlu memahami bahawa kakitangan dalam organisasi lebih selesa dan bersemangat sekiranya diberikan sesuatu tugas yang formal namun penyampaian mesejnya dalam gaya yang lebih informal. Secara tidak langsung hubungan akan terus terjalin dengan baik dan tugas pula dapat dilaksanakan dengan dengan lebih efektif tanpa sebarang rasa tidak puas hati dan bekerja secara terpaksa.

KESIMPULAN

Sesungguhnya, komunikasi memainkan peranan yang penting dalam mengoperasikan sumber manusia. Jelasnya manusia bukan mesin dan juga mempunyai kehendak yang tertentu. Dalam konteks organisasi, manusia perlu diuruskan dengan sebaik mungkin agar mereka tidak dianggap seperti mesin. Apabila kakitangan dilayan sebagai insan, mereka akan berpuashati dan akan memberikan komitmen yang tinggi kepada organisasi. Penyertaan kakitangan dalam membuat keputusan adalah salah satu cara untuk menyatakan bahawa diri mereka sentiasa diperlukan. Seandainya faktor intrinsik ini diperolehi oleh ahli organisasi, mereka akan merasa seronok kerana merasakan diri mereka dihargai.

Justeru itu ada kalanya, anda oleh melihat dan perhatikan ada kakitangan yang sanggup berhenti kerja walaupun diberikan gaji yang tinggi hanya disebabkan diri mereka dianggap sebagai mesin dan boleh diarah serta digunakan secara sewenang-wenangnya. Ada pula situasi yang menunjukkan terdapat pekerja yang begitu setia berkhidmat dengan majikan dan organisasi berpuluh tahun lamanya walaupun memperoleh pendapatan yang rendah. Tindakan begitu adalah kerana semata-mata majikan tersebut menganggap diri kakitangan adalah insan yang mempunyai hati dan perasaan. Menurut Ibrahim Bajunid dalam

ceramahnyanya kepada semua penjawat jawatan utama Universiti Utara Malaysia pada awal tahun 2005, majikan yang sebenarnya dikatakan mempunyai 'hati dan perut' adalah majikan yang menekankan kecemerlangan organisasi tanpa mengabaikan kebajikan kakitangannya.

2.

SOALAN LATIHAN

1. Jelaskan konsep asas yang wujud dalam pendekatan sumber manusia.
2. Huraikan teori-teori awal yang menggambarkan pendekatan sumber manusia.
3. Apakah amalan komunikasi yang wujud apabila pendekatan sumber manusia diamalkan dalam organisasi?
4. Apakah ciri-ciri yang membezakan pendekatan sumber manusia dengan pendekatan klasik?

RUJUKAN

- Clark, D. (1997). *Leadership*. Diakses pada 15 Desember 2005 melalui <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>.
- Littlejohn, S.W. (1999). *Theories of Human Communication*. Edisi keenam. Wadsworth Publishing Company: Belmont, CA.
- Miller, K. (1999). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Edisi Kedua. Wadsworth Publishing Company: Belmont, CA.
- Miller, K. (2003). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Edisi Ketiga. Wadsworth Publishing Company: Belmont, CA.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*. Edisi Kelapan. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey.
- <http://www.nobscot.com/library/balanced-approach-to-hr.cfm>
- <http://humanresources.about.com/cs/hr101/!blindexhriissues.htm>
- <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/history/grid.html>
- <http://www.gridinternational.com/foundations.html>
- <http://www.shkaminski.com/Classes/Handouts/Perspectives%20on%20OrgComm.htm#LikertsFourSystemsAnotherHuman>
- <http://www.heckscher.us/%7BHeckscher%7D%20Defining%20the%20post-bureaucratic%20type.doc>.
- <http://pages.slc.edu/~psychology/biographies/likert/>
- <http://www.williamouchi.com/bio.html>
- http://www.12manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y.html