

Pemberdayaan SDM melalui Komunikasi Organisasi: Suatu Pendekatan Subjektivis

Dede Lilis Ch. Subandy

ABSTRAK

Organisasi, sebagai wadah pemenuhan kebutuhan manusia, semakin berkembang pesat dengan segala kompleksitas pengelolaannya. Sumber-sumber daya organisasinya pun semakin menuntut perhatian manajer untuk dikelola sebaik-baiknya, karena tingkat persaingan yang semakin ketat. Saat ini, kebanyakan manajer lebih banyak menghabiskan energi dan konsentrasi pada pengelolaan sumber daya mesin serta teknologinya. Dana yang tersedia tidak jarang juga mengabaikan sumber daya manusia sebagai tulang punggung organisasi, yang sebenarnya lebih kreatif dan aktif dibandingkan sumber daya lainnya. Karenanya, sumber daya manusia harus lebih diberdayakan, agar produktivitas meningkat. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui peningkatan proses komunikasi organisasi dengan menggunakan pendekatan subjektivis.

Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan institusi sosial dan bisnis yang semakin maju dan kompleks, organisasi sebagai wadah pemenuhan kebutuhan manusia pun mengalami perkembangan yang pesat pula. Saat ini, terdapat begitu banyak ragam organisasi manusia, mulai dari yang berskala kecil maupun besar, dari yang bercorak sederhana sampai yang kompleks.

Sebuah organisasi, sebagai kumpulan orang-orang yang saling bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan, membutuhkan wahana pengelolaan yang dikenal dengan istilah manajemen. Dalam organisasi, setiap sumber daya dikuasai dan dikelola untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemenlah yang menatakelola jalannya organisasi, agar segala apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut dapat terpenuhi. Pemenuhan tersebut tentu saja ditujukan tidak hanya pada pemenuhan entitas yang bersifat materi, tetapi juga yang nonmateri.

Sebagaimana dikenal selama ini, setidaknya

terdapat tiga sumber daya utama dalam suatu organisasi, yakni mesin, dana, dan manusia. Akan tetapi, manusialah yang menjadi tulang punggung paling utama dalam sebuah organisasi, karena manusialah yang bertindak dan berpikir untuk menjalankan dan mengembangkan organisasinya. Jikapun ada aspek mesin, dana, serta lainnya di luar manusia, hal itu semata-mata digunakan untuk mendukung dan memperlancar kerja manusia. Oleh karena itu, aspek manusia dalam sebuah organisasi harus menjadi perhatian utama manajemen.

Permasalahannya, pada era perkembangan teknologi yang semakin canggih saat ini, tidak jarang seorang pemimpin atau manajer justru lebih banyak menghabiskan waktu dan konsentrasinya untuk mengelola mesin, teknologi, dan uang. Ini bersumber dari adanya keinginan untuk mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya, namun sambil mengabaikan aspek sumber daya manusia.

Dalam perkembangannya, tidak sedikit organisasi yang menghadapi problem berupa kurangnya kompetensi manajer dalam menangani

aspek sumber daya manusia. Banyak para manajer yang menganggap enteng ketika harus berurusan dengan sumber daya manusia. Mereka merasa lebih nyaman tatkala harus berurusan dengan hal-hal yang berkaitan dengan aspek permesinan. Situasi ini menggiring banyak organisasi pada problematika pengurangan produktivitas (Adriyanto, 1999: 1). Padahal, sumber daya manusia merupakan sumber daya yang tidak terbatas sebagaimana mesin. Sebuah konsep dan skema pengembangan sumber daya manusia yang baik akan menggiring organisasi pada peningkatan produktivitas yang besar secara komprehensif. Selain itu, kunci keberhasilan seorang pemimpin—sekaligus kehancurannya, terletak pada sejauh mana ia mampu membuktikan kemampuannya mengelola sumber daya manusia tersebut.

Guna menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan, manusia sebagai anggota organisasi harus berkoordinasi dengan anggota organisasi lainnya. Untuk itu, setiap anggota organisasi harus saling berkomunikasi dengan anggota lain di bagiannya, atau pada bagian lainnya, pada tingkatan struktur hierarkis yang berbeda. Karenanya, komunikasi antaranggota menjadi satu kunci keberhasilan suatu organisasi.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kehidupan organisasi tidak mungkin dipisahkan dari “prinsip-prinsip komunikasi efektif” (Bavelas dan Barrett dalam Hardjana, 2000: x), karena komunikasi kemudian disadari merupakan “darah kehidupan organisasi (*lifeblood of an organization*)” (Bailey; Rogers dalam Hardjana, 2000: x)

Sebagaimana darah menjadi salah satu indikator utama untuk menilai tingkat kesehatan tubuh manusia, komunikasi dalam organisasi pun begitu pula fungsinya. Jika arus informasi dan komunikasi yang mengalir dalam tubuh organisasi itu berlangsung lancar, terjadi sirkulasi informasi yang sehat pada setiap bagian tubuhnya. Ini menjadikan organisasi itu pun akan sehat dalam mencapai tujuannya.

Pada era teknologi informasi yang semakin canggih saat ini, organisasi pun tidak ketinggalan memanfaatkan perkembangan teknologi. Banyak

organisasi yang berusaha mendistribusikan informasi secepat dan semerata mungkin, dengan memanfaatkan teknologi informasi melalui peralatan yang canggih dan cukup mahal, karena “organisasi yang mampu mengadaptasikan teknologi informasi secara cepat dan bijaksana biasanya relatif lebih sehat” (Adriyanto, 2000: 2).

Namun, kecanggihan teknologi ini tentu saja tidak boleh membuat para manajer organisasi lupa pada norma-norma tradisional berkomunikasi antar-orang, karena informasi tersebut tidak hanya dikomunikasikan, tetapi juga dibina. Untuk mencapai hal ini, seperangkat alat yang canggih jelas tidak cukup. Penyelenggaraan suatu sistem komunikasi yang efektif perlu memperhatikan pengembangan aspek-aspek kemanusiaan dari seluruh sumber daya manusia yang terlibat. Hal ini sudah menjadi suatu keharusan bagi setiap organisasi.

Pendekatan Subjektivis versus Objektivis

Dalam memandang suatu hal, objek, atau peristiwa, manusia tidak bisa memandang objek tersebut secara keseluruhan. Yang dikemukakan oleh seseorang tentang sesuatu sangat tergantung pada sisi mana orang tersebut memandangnya—kiri, kanan, atas, atau bawah—semua hanya melihat bagian yang memang sanggup dilihatnya. Maka, muncullah istilah perspektif, paradigma, atau pendekatan (ancangan) terhadap suatu fenomena. Begitu pula pandangan para pakar organisasi terhadap makhluk bernama “organisasi” ini.

Pace dan Faules dalam *Komunikasi Organisasi* juga melandaskan kajiannya berdasarkan dua pendekatan terhadap organisasi dan komunikasi yang berlangsung di dalamnya, yaitu pendekatan subjektivis dan objektivis.

Pandangan objektif mengasumsikan bahwa orang-orang dapat menjauhkan diri dari bias-bias personal mereka, dan bahwa “kebenaran” dapat ditemukan bila campur tangan manusia dapat disingkirkan tatkala penilaian dilakukan. Sementara, pandangan subjektivis menganggap bahwa

pengetahuan tidak mempunyai sifat yang objektif, juga tidak mempunyai sifat yang “tidak dapat berubah”. Hal ini dengan sendirinya menimbulkan keraguan akan munculnya penemuan atas sesuatu yang “objektif” (Pace dan Faules, 1998: 5).

Pace dan Faules juga mengemukakan logika pokok berdasarkan asumsi utama mengenai ontologi dan sifat manusia dari Gareth Morgan dan Linda Smircich dalam buku *The Case for Qualitative Research*, mengenai perilaku manusia dalam memahami dan mengelola lingkungan. Berdasarkan kontinum objektif, perilaku dibentuk oleh faktor tertentu, sebagaimana individu diasumsikan sebagai produk lingkungan. Sedangkan pada kontinum subjektif, perilaku manusia lebih sukarela, sementara manusia lebih cenderung merupakan faktor yang memutuskan bagaimana lingkungan eksternal dikonstruksi (Pace dan Faules, 1998: 9).

Pendekatan objektifis menekankan pentingnya lingkungan dalam menentukan perilaku manusia. Keberhasilan dan keberlangsungan kehidupan manusia tergantung pada sejauhmana kemampuan manusia beradaptasi dengan lingkungannya tersebut. Semakin mampu manusia beradaptasi, semakin berhasil seseorang dalam hidupnya. Manusia hanya ditempatkan sebagai pemroses informasi yang ada di lingkungannya, dan hanya memberikan respon atas informasi yang diterimanya. Karenanya, hubungan antarmanusia dan konteks kemanusiaan ditentukan oleh seberapa banyak pertukaran informasi berlangsung di antara manusia itu sendiri. Tindakan yang muncul di antara mereka berorientasi pada tujuan dan rasional, sehingga mereka sangat berhati-hati dengan konsekuensi tujuannya.

Sementara itu, pendekatan subjektifis memandang manusia lebih aktif dan kreatif. Manusia tidak ditentukan oleh lingkungannya—merekalah justru yang menciptakan lingkungan tersebut. Manusia adalah makhluk simbolik, maka lingkungan yang dibentuk berdasarkan penciptaan simbol tersebut selalu berubah, serta dapat ditafsirkan dengan berbagai cara. Melalui

pendekatan ini, manusia dapat menciptakan, memelihara, dan memutuskan realitas melalui penggunaan simbol tersebut. Akibatnya, tindakan dan perilaku yang muncul pada manusia selalu berkembang dan bergantung pada konstruksi sosial yang terjadi selama proses interaksi antarmanusia berlangsung.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut data peringkat kualitas SDM UNDP-PBB tahun 2000, kualitas sumber daya manusia Indonesia berada pada urutan ke-103, setelah Malaysia di urutan ke-61, Thailand (67), dan Philipina (77).

Data tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia rendah dan sangat lambat berkembang jika dibandingkan dengan negara-negara tetangganya di ASEAN. Padahal, di tahun 1970-an, Indonesia “mengeksport” dosen dan tenaga ahli ke Malaysia.

Kondisi SDM Indonesia saat ini digambarkan sebagai berikut:

1. Produktivitas rendah
2. Miskin
3. Tingkat pendidikan rendah
4. Anggaran pendidikan minimal
5. KKN-tingkat korupsi tinggi

(Sumber: Humanis Asia Consulting, 2002).

Sangat memprihatinkan, memang, pada saat tingkat pendidikan rendah karena anggaran pendidikan minimal, sehingga mempengaruhi kualitas dan produktivitas kerja yang rendah—berbarengan dengan itu pun pemberdayaan sumber daya manusia masih kurang mendapatkan perhatian, baik dari pemerintah maupun dari pemimpin berbagai organisasi komersial dan non-komersial.

Gary Dessler dalam *Human Resources Management* menyatakan bahwa credo SDM berbunyi ‘manusia berada di balik setiap sukses’. Sumber daya lain dianggap tidak memiliki gagasan baru, memecahkan masalah, atau menangkap peluang bisnis (Humanis Asia Consulting, 2002). Dari pernyataan tersebut, tergambar betapa

sesungguhnya sumber daya manusia memegang peranan penting untuk merealisasikan suatu keberhasilan dibandingkan sumber daya lainnya.

Dari segi proses kerja, terdapat banyak kesamaan antara pengelolaan “orang” dengan pengelolaan “produksi”. *Production Management (PM)* menyiapkan mulai dari bahan baku mentah, proses pemberian nilai tambah produk, sampai dengan *packing* di ujung *production line*. Sementara *Man Management (MM)* atau “Pengelolaan Orang” meliputi area mencari dan menyiapkan orang, melakukan *treatment* agar orang tersebut bertambah nilainya serta mampu berkontribusi maksimal, hingga menyiapkan agar orang yang harus meninggalkan organisasi dapat siap secara mental dan fisik pada saat lepas nanti (Adriyanto, 1999: 2).

Dalam konteks proses, semuanya sama. Perbedaannya terletak pada “benda” yang dikelola dan berjalan mengikuti *production line*. Cara berpikir seperti ini seharusnya mampu memudahkan setiap pemimpin organisasi—yang biasanya lebih *familiar* dengan urusan-urusan produksi—mengelola sumber daya manusia. Akan tetapi, yang penting adalah bagaimana para pemimpin tahu dan menyadari bahwa sumber daya manusianya harus dikelola karena merupakan kunci keberhasilan organisasi yang utama. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus punya tanggung jawab penuh untuk mencapai kompetensi tertentu, dan terlibat penuh dalam *Man Management (MM)*.

Pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang. Organisasi terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kontak-kontak yang terus-menerus berubah, dilakukan antara satu dengan lainnya, dan tidak eksis secara terpisah dari orang-orang yang perilakunya membentuk organisasi tersebut. Kaum subjektif menganggap organisasi berarti proses; organisasi juga berarti mengorganisasikan perilaku (Pace dan Faules, 1998: 11).

Dengan demikian, manusia dalam sebuah organisasi harus diposisikan sebagai pihak yang sangat menentukan keberhasilan organisasi

tersebut. Manusia hendaknya juga diperlakukan sebagai sumber daya yang memiliki kemampuan berpikir dan bertransaksi simbolik dengan manusia lainnya dalam menjalankan proses berorganisasi, sehingga sumber daya manusia diberdayakan. Cara memberdayakannya adalah dengan memunculkan kreativitas dan keaktifannya sebagai sumber daya yang dinamis, agar kemampuannya dapat teroptimalisasi secara komprehensif, hingga produktivitas pun akan meningkat. Melalui manajemen yang baik, khususnya manajemen sumber daya manusia dapat tercipta sebuah organisasi yang cerdas, yaitu organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas sekaligus kepuasan anggota.

Pemberdayaan SDM melalui Komunikasi Organisasi dengan Pendekatan Subjektif

Jim Catchart merinci upaya-upaya yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memberdayakan anggota organisasi. Upaya ini dilakukan melibatkan delapan aspek yang harus dipahami dan dilakukan oleh para pemimpin. Langkahnya ini dikenal dengan formula *8 T's of People Empowerment* (8T Memberdayakan Karyawan), terdiri atas:

1. *Target* (tujuan): apakah karyawan mengerti dan menerima tujuan yang ditetapkan perusahaan?
2. *Tools* (alat): apakah karyawan telah dilengkapi dengan fasilitas, perlengkapan atau informasi yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaannya?
3. *Training* (pelatihan): apakah karyawan telah mendapatkan pelatihan yang memadai agar bisa menggunakan “tools” yang diberikan kepadanya secara baik?
4. *Time* (waktu): apakah karyawan memiliki cukup waktu untuk mewujudkan pelatihan yang telah diberikan kepadanya?
5. *Truth* (kebenaran): apakah karyawan tahu bagaimana segala sesuatu berkaitan satu sama lainnya?
6. *Tracking* (pemantauan): apakah Anda telah memberikan umpan balik yang diperlukan

karyawan agar mereka tetap berada di jalur yang benar?

7. *Touch* (sentuhan): apakah Anda telah memberikan dukungan dan dorongan atau sentuhan manusiawi lainnya?
8. *Trust* (kepercayaan): apakah Anda memercayai ketrampilan dan kemauan mereka secara layak?
(Humanis Asia Consulting, 2000).

Dalam menjabarkan aspek-aspek tersebut ke dalam perilaku organisasi, terdapat hal-hal yang harus dipertimbangkan oleh seorang pemimpin, mengenai apa yang diistilahkan Gareth Morgan sebagai *trapped* dalam *Organizations as Psychic Prisons*.

Menurut Morgan, sebagian besar organisasi adalah bentukan dari empunya organisasi. Waktu, sistem, nilai, dan juga kultur yang terbentuk adalah pengejawantahan dari pemikiran-pemikiran tersebut. Sayangnya, pemikiran tersebut tidak murni objektif untuk kebaikan bersama, namun didasari oleh keinginan dan prasangka sang pendiri. (Morgan dalam Adriyanto, 2000:1).

Masih menurut Morgan, kerap orang-orang yang bergabung dalam organisasi secara tidak sadar masuk dalam suatu perangkap yang dibuat sendiri. Sebagian besar pemikiran yang telah tersistematisasi dalam organisasi tersebut diikuti secara tidak sadar, tanpa diikuti pemikiran kritis terhadap relevansi pada tujuan organisasi. Ini terjadi mungkin karena adanya penyimpangan pemikiran sendiri, yang lama kelamaan malah dianggap sebagai kebenaran. Bisa juga, ini terjadi karena kemalasan anggota organisasi untuk “berpikir ulang” (Adriyanto, 2000: 1).

Agar anggota organisasi tidak terjebak, harus dilakukan pendekatan subjektivis dalam organisasi. Pendekatan subjektivis menekankan pada penciptaan makna. Bahasa atau komunikasi menghasilkan sesuatu yang coba ditunjukkan oleh setiap orang. Berdasarkan pandangan subjektif, lingkungan dikelola dengan mengelola makna. Komunikasi bukan sekadar alat yang menggambarkan pikiran. Komunikasi adalah pikiran dan pengetahuan. Dunia tertentu diciptakan

dalam komunikasi, dan setiap penafsiran komunikasi harus mempertimbangkan konteks yang memungkinkan terjadinya praktik-praktik berkomunikasi. Dengan begitu, anggota organisasi bisa secara bebas melakukan redefinisi atas segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasinya, sehingga keterjebakan anggota pada bentukan organisasi semata tidak terjadi, atau dapat diminimalisir.

Pendekatan subjektif memandang komunikasi secara interpretif, yaitu sebagai proses penciptaan makna berdasarkan hasil interaksi yang diwujudkan dalam organisasi. Komunikasi organisasi ialah “perilaku pengorganisasian” yang terjadi, dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi serta memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Lebih jelasnya, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Makna muncul dan berkembang dalam interaksi yang berlangsung. Hubungan antara para peserta, juga konteksnya, akan menentukan apa makna kata-kata yang bersangkutan. Fokus perhatiannya adalah pada transaksi verbal dan nonverbal yang sedang terjadi (Pace dan Faules, 1998: 33).

Manakala sebuah proses berorganisasi dilandaskan pada komunikasi yang terbuka, yang membolehkan setiap anggotanya menciptakan dan menafsirkan makna dari hasil interaksi dengan anggota lainnya; dan ketika penafsiran atas makna simbol-simbol yang dipertukarkan tersebut dapat dilihat melalui berbagai cara yang berbeda; hal ini akan menggiring anggota organisasi untuk menjadi sumber daya yang kreatif dan aktif.

Harry Irwin dan Elizabeth More dalam *Managing Corporate Communication* mengemukakan karakter-karakter interaksi personal dalam sebuah organisasi, yang dikemas menjadi *relational competency* dalam menentukan efektivitas komunikasi personal dalam sebuah organisasi.

Relational competency meliputi 10 kemampuan sebagai berikut:

1. *Competence in listening and responding.*
2. *Competence in overcoming reticence (shyness).*

3. *Competence in being open and frank.*
4. *Competence in establishing and sustaining a smooth pattern of interaction.*
5. *Competence in being assertive (not aggressive).*
6. *Competence in questioning.*
7. *Competence in understanding people from the 'stories' they tell.*
8. *Competence in negotiating and resolving conflict.*
9. *Competence in interpreting nonverbal behaviour.*
10. *Competence in adapting communication behaviour to suit the circumstances.*
(Irwin dan More, 1994: 23-31).

Apabila kemampuan menjalin hubungan ini dikembangkan dalam proses berkomunikasi, bahkan dibudayakan dalam perilaku organisasi menjadi suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh seluruh sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi, tidak hanya di kalangan para pemimpin tapi juga anggota organisasinya, maka aspek-aspek kemanusiaan dari setiap sumber daya dapat terpelihara—bahkan ditingkatkan.

Pemberdayaan sumber daya manusia, melalui komunikasi organisasi, dapat diwujudkan dengan melandaskan pada keterbukaan akan penciptaan

makna dalam berinteraksi dan bertukar informasi. Dapat dimengerti jika dalam konteks ini seorang pemimpin sangat ditabukan memegang teguh filsafat “kami benar dan mereka salah.” ❶

Sumber Bacaan

- Adriyanto, Mohamad. 1999-2000. *Wacana SDM*. Wacana SDM Online: <http://gozips.uakron.edu/ma1/wacana001-011.htm>.
- Catchart, Jim. 2002. *Empowerment Checklist* dalam *handout* Pelatihan Manajemen SDM. Bandung: Humanis Asia Consulting.
- Dessler, Gary. 2002. *Human Resources Management* dalam *handout* Pelatihan Manajemen SDM. Bandung: Humanis Asia Consulting.
- Hardjana, Andre. 2000. *Audit Komunikasi: Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Grasindo.
- Irwin, Harry dan Elizabeth More. 1994. *Managing Corporate Communication*. Australia.
- Kossen, Stan. 1986. *Aspek Manusiawi dalam Organisasi (ed. ketiga)*. Terjemahan Bakri Siregar. Jakarta: Erlangga.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 1998. *Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor: Deddy Mulyana. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.