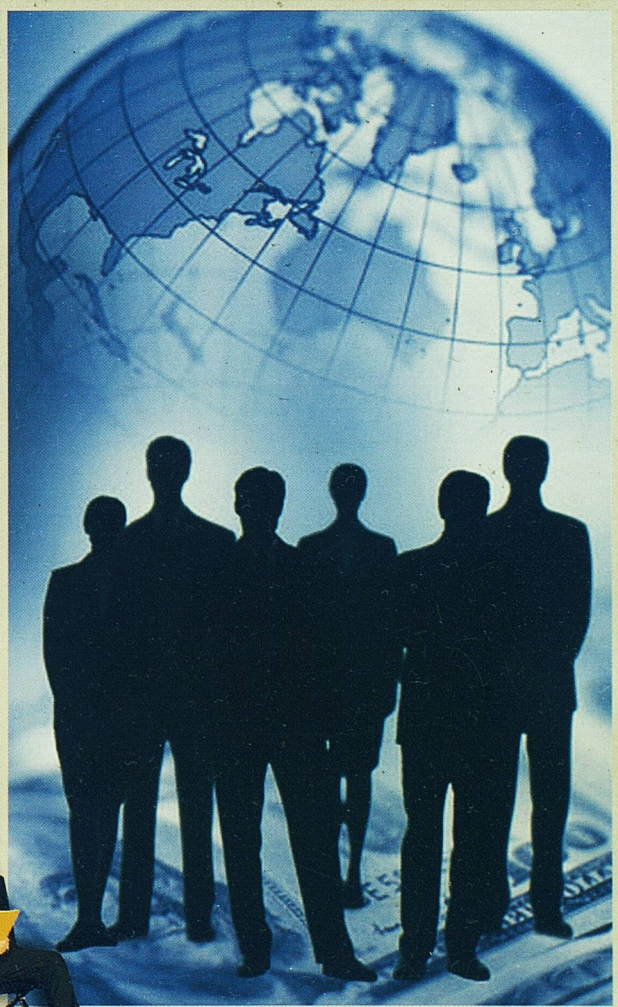


# GELAGAT ORGANISASI

SATU PENDEKATAN STRATEGIK



AB. AZIZ YUSOF

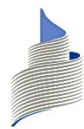




# GELAGAT ORGANISASI

**SATU PENDEKATAN STRATEGIK**





TUN DR. MAHATHIR MOHAMMAD

# GELAGAT ORGANISASI

## SATU PENDEKATAN STRATEGIK

**AB. AZIZ YUSOF**

PUSTAKA PERDANA



1011139

Penerbit Universiti Utara Malaysia  
Sintok • 2011



PERDANA LEADERSHIP FOUNDATION  
YAYASAN KEPIMPINAN PERDANA

UUM Press  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok  
Kedah Malaysia.  
<http://uumpress.uum.edu.my>

© 2011 UUM Press.

Cetakan Kedua 2011  
Cetakan Pertama 2010

Hak cipta terpelihara. Sebarang bahagian dalam buku ini tidak boleh diterbitkan semula, disimpan dalam cara yang boleh digunakan semula, ataupun dipindahkan dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang cara, baik dengan cara elektronik, mekanik, penggambaran semula, perakaman dan sebagainya tanpa mendapat izin daripada Penerbit Universiti Utara Malaysia.

Perpustakaan Negara Malaysia

Data-Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Gelagat organisasi : satu pendekatan strategik / Ab. Aziz Yusof

ISBN 978-967-5311-30-7

1. Organizational behavior 2. Communication in organizations. 3. Corporate culture  
658.3

Dicetak di Malaysia oleh  
UUM Press  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok  
Kedah Malaysia.

Kulit dicetak di Malaysia oleh  
2K Label Printing Sdn. Bhd.  
Kawasan Perindustrian Mergong  
05150 Alor Setar  
Kedah Malaysia.

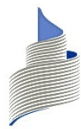
## **ISTIMEWA UNTUK...**

*Isteriku Rasadah dan anak-anak tersayang, iaitu Nursyuhada, Nur Hidayah, Nusaibah, Nur Amalina, Nur Hakimah dan Nurain Najwa yang telah banyak berkorban demi untuk melihat kejayaan suami dan ayah mereka.*

*Bonda tersayang, Hajjah Wan Zainab Ismail, P.J.K yang telah berkorban apa sahaja dalam memberi pendidikan kepada anak-anak.*

*Ayah yang telah pergi mendahului kami tanpa sempat melihat kejayaan anak-anak. Semoga rohnyanya sentiasa di dalam peliharaan Allah. Al-Fatihah.*





# KANDUNGAN

<i>Senarai Rajah</i>	<i>xvii</i>
<i>Senarai Jadual</i>	<i>xxi</i>
<i>Prakata</i>	<i>xxiii</i>
<i>Penghargaan</i>	<i>xxv</i>
<i>Pendahuluan</i>	<i>xxvii</i>

## **BAB 1: PENGENALAN GELAGAT ORGANISASI**

Apa itu Organisasi?	1
Kenapa Mempelajari Gelagat Organisasi?	2
Apa itu Gelagat Organisasi?	3
Gelagat Organisasi: Pendekatan Strategik	4
Bidang yang Berkaitan dengan Gelagat Organisasi	8
Gelagat Organisasi dan Hubungan dengan Disiplin Lain	8
Pembentukan Model Gelagat Organisasi	10
Kesimpulan	15

## **BAB 2: PENGURUSAN ORGANISASI: PERANAN PENGURUS**

Aktiviti Utama Pengurusan	17
Elemen yang Mempengaruhi Pengurusan Organisasi	18
Fungsi Pengurusan	22
Peranan Utama Pengurus	25
Kepakaran Pengurus	29
Kesimpulan	30

## **BAB 3: ASAS-ASAS GELAGAT INDIVIDU**

Ciri-Ciri Sosiobiologikal	31
Kebolehan	33
Personaliti	36
Jenis Personaliti yang Mempengaruhi Gelagat Organisasi	42
Hubungan antara Personaliti dengan Sikap dan Gelagat Pembelajaran	48
Teori-Teori Pembelajaran	49
Kaedah Pembentukan Gelagat	52
Pengaruh Kepintaran Emosi dan Kemantapan Spiritualiti di Tempat Kerja	53
Kemantapan Spiritualiti	57

Kesimpulan	59
Kajian Kes 3.1	60

#### **BAB 4: MENGURUS PERSEPSI INDIVIDU**

Kepentingan Mempelajari Persepsi	63
Faktor yang Mempengaruhi Persepsi	64
Teori Atribut	66
Keherotan Atribusi	67
Aplikasi Khusus Persepsi dalam Organisasi	69
Hubungan antara Persepsi Individu dengan Membuat Keputusan	70
Prejudis	71
Masalah yang Timbul Kesan daripada Wujudnya Prejudis	72
Prejudis di Tempat Kerja	72
Kesimpulan	74
Kajian Kes 4.1	75

#### **BAB 5: MENGURUS NILAI DAN SIKAP**

Apa Itu Nilai?	77
Kepentingan Nilai	78
Pendekatan Nilai	79
Pembangunan Sikap	80
Fungsi Sikap	82
Komponen Sikap	82
Sumber Sikap	84
Jenis Sikap	85
Faktor yang Menentukan Kepuasan Kerja	86
Aspek-Aspek yang Menentukan Kepuasan Kerja	89
Kesan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Pekerja	90
Sikap dan Konsistensi	94
Kesan Akhir daripada Sikap Individu - Organisasi	94
Penglibatan Kerja	95
Komitmen Terhadap Organisasi	96
Kesimpulan	99
Kajian Kes 5.1	99

#### **BAB 6: KONSEP ASAS MOTIVASI**

Apa Itu Motivasi?	101
Ciri-Ciri Asas Motivasi	102

Proses Motivasi	103
Teori-Teori Awal Motivasi	104
Mewujudkan Dorongan yang Kuat untuk Bekerja	107
Sejauh Mana Tahap Motivasi Pasukan Kerja	108
Kesimpulan	109

## **BAB 7: TEORI-TEORI KONTEMPORARI MOTIVASI**

Teori-Teori Kontemporari Motivasi	111
Pengaplikasian Teori Motivasi Kontemporari	117
Arah Aliran dalam Pembentukan Pakej Faedah dan Ganjaran Sebagai Mekanisme Motivasi Bekerja	121
Imbasan Sistem Ganjaran Sebagai Mekanisme Motivasi pada Masa Depan	125
Kesimpulan	126
Kajian Kes 7.1	126

## **BAB 8: MENGURUS STRES DI TEMPAT KERJA**

Di Mana Berlakunya Stres dalam Organisasi?	131
Sumber Stres dalam Organisasi	131
Faktor Stres	133
Kesan-Kesan Stres	136
Strategi Pengurusan Stres	138
Kesimpulan	139
Mengenal Pasti Tahap Stres yang Dihadapi	140
Kajian Kes 8.1	141

## **BAB 9: PENGARUH GELAGAT KUMPULAN DALAM ORGANISASI**

Apa Itu Kumpulan Kerja?	147
Jenis Kumpulan	149
Kategori Kumpulan	150
Kenapa Menyertai Kumpulan?	151
Peringkat Pembangunan Kumpulan	153
Perwatakan yang Diperlukan dalam Kumpulan	155
Pengaruh Terhadap Kumpulan	156
Sumber Prestasi Ahli Kumpulan	157
Struktur Kumpulan	158
Komposisi Kumpulan	161

Membuat Keputusan Secara Berkumpulan	161
Teknik Membuat Keputusan dalam Kumpulan	162
Pereratan Kumpulan	164
Faktor Pereratan	165
Kesan Pereratan Terhadap Produktiviti Organisasi	166
Faktor yang Merungkai Pereratan Kumpulan	167
Membangunkan Komitmen	167
Strategi Membangunkan Komitmen	169
Perhubungan antara Kumpulan	172
Kaedah Pengurusan Hubungan antara Kumpulan	173
Parasitiks dalam Pasukan Kerja	174
Strategi Mengubah Individu kepada Pemain Pasukan	175
Kesimpulan	176
Borang Penilaian Ahli Terhadap Rakan Sepasukan	177
Borang Penilaian Kendiri Ahli Pasukan	179

## **BAB 10: PASUKAN KERJA DALAM ORGANISASI**

Perbezaan antara Pasukan Kerja dan Kumpulan	181
Kategori Pasukan Kerja	183
Gaya Kepemimpinan Pengurus Pasukan	188
Strategi untuk Meningkatkan Semangat Kerja Berpasukan	188
Pembangunan Pasukan Kerja Pelbagai Budaya	195
Membangunkan Visi, Misi dan Matlamat Pasukan	196
Kesimpulan	199
Kajian Kes 10.1	200

## **BAB 11: KONFLIK DALAM ORGANISASI**

Definisi Konflik	203
Pendekatan Konflik	204
Bagaimana Konflik Berlaku?	206
Akibat daripada Konflik yang Berfungsi dan Tidak Berfungsi	207
Konflik Berfungsi dan Tidak Berfungsi	208
Tahap Konflik	210
Amaran Awal Konflik	212
Peringkat dalam Proses Konflik	212
Sumber Konflik	216
Kebaikan dan Keburukan Konflik	222
Berurusan dengan Konflik	225

Pengurusan Konflik dalam Organisasi yang Dianggotai oleh Pelbagai Budaya	226
Kesimpulan	227
Kajian Kes 11.1	227
Kajian Kes 11.2	229

## **BAB 12: MEMBANGUN KEMAHIRAN PERUNDINGAN**

Definisi Perundingan	233
Dengan Siapakah Pengurus Berunding?	234
Perundingan Kolektif	235
Isu-Isu Rundingan	237
Proses Perundingan	238
Fasa dalam Proses Perundingan Pekerja	239
Peringkat dalam Kemahiran Perundingan	240
Gaya Perundingan	242
Ciri-Ciri Perundingan yang Berkesan	245
Kesimpulan	246
Kajian Kes 12.1	246

## **BAB 13: KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

Definisi Komunikasi	249
Dengan Siapa Pengurus Berkomunikasi?	250
Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	250
Proses Komunikasi	252
Elemen Komunikasi	253
Maklum Balas	256
Salah Faham Akibat Permasalahan Komunikasi	256
Contoh Salah Faham Komunikasi antara Pelbagai Budaya	259
Panduan Ke Arah Mewujudkan Komunikasi Berkesan	261
Halangan Komunikasi	264
Konflik dalam Komunikasi	266
Sumber Konflik dalam Komunikasi	267
Kesimpulan	268
Kajian Kes 13.1	268

## **BAB 14: PENSTRUKTURAN ORGANISASI**

Dimensi Struktur	271
Asas Pembentukan Struktur Organisasi	272

Elemen Utama Struktur Organisasi	275
Pembentukan dan Reka Bentuk Organisasi	279
Struktur Organisasi Baru	281
Model Struktur Organisasi	283
Ciri-Ciri Struktur Mekanistik	284
Struktur Organik	285
Ciri-Ciri Struktur Organik	286
Kenapa Berlaku Perbezaan dalam Struktur Organisasi?	287
Jenis Pengeluaran yang Dipengaruhi oleh Teknologi	288
Struktur Bulatan Kualiti	290
Kesimpulan	292

## **BAB 15: TEKNOLOGI DAN PEMBENTUKAN KERJA**

Pengaruh Teknologi Terhadap Pengurusan Organisasi	293
Isu-Isu Berkaitan dengan Teknologi	294
Pembentukan Kerja	296
Pembentukan Kerja Baru Kesan daripada Pembangunan Teknologi	299
Peranan Pengurus dalam Pembangunan Teknologi yang Berkesan	301
Kesimpulan	302
Kajian Kes 15.1	303

## **BAB 16: KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

Apakah yang Dimaksudkan dengan Kepemimpinan?	307
Transisi Teori-Teori Kepemimpinan	308
Pendekatan Terkini Kepemimpinan Karismatik	319
Bagaimana dengan Pengikut?	321
Keperluan Kepemimpinan yang Berkesan dalam Organisasi yang Dianggotai oleh Pelbagai Budaya	322
Kualiti Kepemimpinan pada Abad Ke-21	328
Corak Kepemimpinan pada Abad Ke-21	330
Kesimpulan	331
Kajian Kes 16.1	332

## **BAB 17: KUASA DALAM ORGANISASI**

Definisi Kuasa	335
Apa Itu Kuasa?	336

Kuasa dan Pengurus	338
Mengapa Pengurus Memerlukan Kuasa?	339
Sumber Kuasa	339
Kuasa Milik Pekerja	341
Pengurus dan Strategi untuk Memperoleh Lebih Kuasa	344
Kepentingan Kuasa kepada Pengurus Pasukan	345
Kesimpulan	346

## **BAB 18: MENGURUS GELAGAT POLITIK DALAM ORGANISASI**

Pertalian Politik dan Kuasa	347
Definisi Politik Pejabat	348
Apa Itu Gelagat Politik?	350
Jenis Gelagat Politik	351
Kepentingan Politik Pejabat	351
Faktor yang Mempengaruhi Gelagat Politik	353
Kategori Pemain Politik Pejabat	356
Teknik Berpolitik dalam Pejabat	357
Strategi Politik Pejabat	360
Bila Gelagat Politik akan Berlaku?	362
Etika dan Politik Pejabat	363
Kesimpulan	365
Kajian Kes 18.1	365

## **BAB 19: MENGURUS BUDAYA DALAM ORGANISASI**

Definisi Budaya	373
Jenis Budaya Organisasi	375
Perspektif Organisasi Bakal Mempengaruhi Budaya dalam Organisasi	376
Pembangunan Budaya Organisasi	379
Kepentingan Budaya kepada Organisasi	379
Rangka Kerja <i>Kluckhonn-Strodtbeck</i>	380
Rangka Kerja <i>Hofstede</i>	382
Pengaruh Kepelbagaian Budaya	383
Pembangunan Budaya Korporat	384
Pengaruh Budaya Korporat Terhadap Pencapaian Organisasi	385
Pengaruh Kepelbagaian Budaya ke atas Pendekatan Penstafan	391
Panduan Pelaksanaan Pengurusan Budaya Korporat yang Berkesan	392
Kesimpulan	395

## **BAB 20: MENGURUS PERUBAHAN DALAM ORGANISASI**

Apa Itu Perubahan?	397
Bentuk Perubahan Strategik	398
Peringkat Perubahan	399
Analisis Kuasa Lapangan dalam Pelaksanaan Perubahan	400
Tahap Perubahan	401
Ciri-Ciri Perubahan Organisasi	404
Langkah dalam Melaksanakan Perubahan Organisasi	407
Peranan Pengurus Sebagai Ejen Perubahan	409
Ciri-Ciri Utama Ejen Perubahan	413
Halangan kepada Perubahan	414
Strategi Meningkatkan Keberkesanan Perubahan	417
Kesimpulan	419

## **BAB 21: MEMPERKASAKAN PEKERJA**

Kepemimpinan Autokratik atau Demokratik	421
Apakah yang Dimaksudkan dengan Memperkasakan Pekerja?	423
Proses Memperkasakan Pekerja	424
Kepentingan Memperkasakan	426
Bagaimana Hendak Memperkasakan dengan Berkesan	430
Halangan dalam Memperkasakan Pekerja	431
Keburukan Memperkasakan	435
Garis Panduan untuk Memperkasakan dengan Berkesan	435
Kesimpulan	437

## **BAB 22: PENGARUH KEADILAN TERHADAP GELAGAT ORGANISASI**

Definisi Keadilan Organisasi	439
Pengurus Sebagai Penegak Keadilan	440
Jenis Keadilan dalam Organisasi	441
Akibat Kegagalan Merealisasikan Keadilan dalam Pengurusan Organisasi	447
Kenapa Aspek Keadilan Tidak Diberi Keutamaan oleh Pengurus	448
Kesimpulan	449

## **BAB 23: PENGARUH GLOBALISASI TERHADAP GELAGAT ORGANISASI**

Apa Itu Globalisasi?	451
Ciri-Ciri Pengurus Global	454
Ancaman Globalisasi Terhadap Sumber Manusia	456
Persediaan bagi Menghadapi Pengaruh Globalisasi	457
Kesimpulan	463
<b>BIBLIOGRAFI</b>	<b>465</b>
<b>INDEKS</b>	<b>473</b>
<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>479</b>



## SENARAI RAJAH

Rajah 1.1	: Faktor yang Mempengaruhi Keberkesanan dan Keefisienan	6
Rajah 1.2	: Pendekatan Strategik dalam Gelagat Organisasi	6
Rajah 1.3	: Model Diagnostik Kehadiran Pekerja	11
Rajah 1.4	: Faktor yang Mempengaruhi Lantik Henti Pekerja	12
Rajah 1.5	: Model Kepuasan Kerja	13
Rajah 1.6	: Faktor Pemboleh Ubah Tidak Bersandar Tahap Individu, Kumpulan dan Organisasi	14
Rajah 2.1	: Model Empat Dimensi Persekitaran	21
Rajah 2.2	: Elemen yang Mempengaruhi Gelagat Organisasi	22
Rajah 2.3	: Peranan Utama Pengurus	28
Rajah 3.1	: Gelagat Personaliti Jenis A dan Jenis B	44
Rajah 3.2	: Kontinum Lokus Kawalan Dalaman dan Luaran	46
Rajah 3.3	: Hubungan Antara Personaliti dengan Sikap dan Gelagat	48
Rajah 3.4	: Proses Menjelaskan <i>Operant Conditioning</i>	50
Rajah 3.5	: Proses Pembelajaran Sosial	50
Rajah 3.6	: Faktor-faktor Pembelajaran	51
Rajah 3.7	: Pendekatan dalam Kepintaran Emosi	56
Rajah 3.8	: Kecekapan dalam Kepintaran Emosi	57
Rajah 4.1	: Perbezaan Persepsi dan Gelagat	64
Rajah 4.2	: Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi	65
Rajah 4.3	: Pengaruh Situasi Terhadap Penganggap dan Sasaran	66
Rajah 4.4	: Proses Membuat Penilaian Mengenai Orang Lain	67
Rajah 5.1	: Tiga Komponen Sikap	84
Rajah 5.2	: Model Perubahan Sikap	85
Rajah 5.3	: Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	87
Rajah 5.4	: Tindak Balas Pekerja Terhadap Ketidakpuasan Kerja	92
Rajah 5.5	: Hubungan Diri Sendiri dengan Orang Lain	94
Rajah 5.6	: Empat Kesan Utama Sikap Individu - Organisasi	95
Rajah 6.1	: Kaitan antara Motivasi dengan Prestasi	103

Rajah 6.2	: Proses Motivasi	103
Rajah 6.3	: Hierarki Keperluan Maslow	105
Rajah 6.4	: Teori Dua Faktor (Motivasi-Hygiene) - Frederick Herzberg	107
Rajah 7.1	: Peadanan Pekerja yang Mahukan Pencapaian dengan Pekerjaan	113
Rajah 7.2	: Sinopsis Keempat-Empat Teori Motivasi	113
Rajah 7.3	: Proses Pengurusan Melalui Objektif	119
Rajah 7.4	: Faktor yang Mempengaruhi Jumlah Ganjaran untuk Ahli	124
Rajah 8.1	: Stres Bagi Pelbagai Hierarki dalam Organisasi	132
Rajah 8.2	: Pertalian Antara Stres dan Prestasi Kerja	135
Rajah 8.3	: Sebab dan Kesan Stres	136
Rajah 8.4	: Kesan Negatif Stres kepada Pekerja	137
Rajah 9.1	: Ciri-Ciri Utama Kumpulan	149
Rajah 9.2	: Peringkat Pembangunan Kumpulan	155
Rajah 9.3	: Pereratan Kumpulan - Sebab dan Akibat	166
Rajah 9.4	: Hubungan Prestasi dan Pereratan Kumpulan dengan Produktiviti	167
Rajah 9.5	: Kaedah Mengurus Hubungan antara Kumpulan	174
Rajah 10.1	: Fungsi Pasukan Kerja Maya	187
Rajah 11.1	: Proses Kejadian Konflik dalam Organisasi	204
Rajah 11.2	: Aspek Negatif dalam Konflik	206
Rajah 11.3	: Hubungan Konflik dengan Prestasi Organisasi	210
Rajah 11.4	: Dimensi Konflik	214
Rajah 11.5	: Pola Konflik	215
Rajah 11.6	: Model Penyelesaian Konflik	216
Rajah 12.1	: Bagaimana Zon Tawar Menawar Berlaku	236
Rajah 13.1	: Proses Komunikasi dalam Organisasi	253
Rajah 14.1	: Hubungan Saiz dengan Struktur Organisasi	273
Rajah 14.2	: Bidang Kawalan yang Kecil	278
Rajah 14.3	: Bidang Kawalan yang Luas	278
Rajah 14.4	: Struktur Matriks bagi Organisasi Perniagaan Antarabangsa	281
Rajah 14.5	: Struktur Mekanistik	283
Rajah 14.6	: Struktur Organik	285
Rajah 14.7	: Perhubungan antara Saiz dan Struktur	288
Rajah 14.8	: Pengaruh Teknologi ke atas Struktur Organisasi	289

Rajah 14.9 :	Struktur Organisasi - Penentu dan Kesan	290
Rajah 14.10 :	Struktur Bulatan Kualiti	291
Rajah 16.1 :	Grid Pengurusan	311
Rajah 16.2 :	Model Kepemimpinan Situasi Hersey dan Blanchard	316
Rajah 17.1 :	Kuasa dan Proses Perubahan Gelagat	336
Rajah 18.1 :	Teknik Berpolitik dalam Organisasi	358
Rajah 18.2 :	Etika dan Gelagat Politik	364
Rajah 19.1 :	Pengurusan Atasan dan Pembangunan Budaya Korporat	386
Rajah 20.1 :	Model Peringkat Perubahan Lewin (1958)	400
Rajah 20.2 :	Analisis Kuasa Lapangan	401
Rajah 20.3 :	Proses Penyesuaian Individu Terhadap Perubahan	404
Rajah 21.1 :	Hubungan antara Kuasa dengan Prestasi	422
Rajah 21.2 :	Model Proses Pengurusan Memperkasakan pekerja	425
Rajah 23.1 :	Menangani Persaingan Peringkat Global	459
Rajah 23.2 :	Jaringan Strategik Pengurus di Peringkat Global	462



## SENARAI JADUAL

Jadual 2.1	: Kepakaran yang Perlu Dimiliki oleh Pengurus	29
Jadual 3.1	: Rumusan Terhadap Lima Personaliti Utama Pengurus	41
Jadual 5.1	: Nilai Pangkalan dan Nilai Instrumental	80
Jadual 8.1	: Peringkat Stres	132
Jadual 9.1	: Faedah dan Masalah - Kesan daripada Kumpulan Formal dan Tidak Formal	150
Jadual 10.1	: Perbezaan antara Pasukan dengan Kumpulan Kerja	182
Jadual 10.2	: Kepemimpinan	190
Jadual 11.1	: Pandangan terhadap Konflik	205
Jadual 11.2	: Kemungkinan Kesan daripada Strategi Menangani Konflik	225
Jadual 14.1	: Dimensi Utama Struktur	272
Jadual 14.2	: Hubungan Dimensi Struktur dengan Kepakaran	274
Jadual 14.3	: Perbezaan antara Struktur Mekanistik dengan Organik	287
Jadual 16.1	: Perbezaan antara Pemimpin dan Pengurus	308
Jadual 23.1	: Ringkasan Kebolehan yang Perlu dimiliki oleh Pengurus Global	455



## PRAKATA

**Gelagat Organisasi: Satu Pendekatan Strategik** disediakan khusus kepada pelajar-pelajar dalam sedang belajar dalam bidang pengurusan untuk memahami, mendalami dan mempraktikkan amalan pengurusan organisasi yang terbaik. Di samping itu, buku ini juga disediakan untuk pentadbir, pemimpin dan pengurus yang sedang mencari kaedah terbaik dalam pengurusan organisasi. Anda perlu sedar, mengurus organisasi pada hari ini jauh berbeza dengan organisasi semalam. Organisasi pada hari ini kaya dengan kepelbagaian, terdedah kepada persaingan dan berhadapan dengan perubahan yang lebih cepat. Semua ini menyediakan peluang dan juga ancaman. Kebolehan anda mengurus organisasi secara strategik sajalah yang bakal membolehkan anda dan organisasi anda memperoleh kelebihan daripadanya. Oleh itu, anda perlu berperanan sebagai pemudah cara, pemangkin dan juga pendorong dalam mengurus aset utama organisasi iaitu pekerja. Anda perlu pastikan sikap, nilai, personaliti dan juga tanggapan yang mereka miliki mampu memberi nilai tambah kepada setiap rangkaian aktiviti pengurusan yang telah dipertanggungjawabkan kepada anda. Dengan perkataan lain, anda perlu pastikan organisasi anda terus kekal kompetitif dalam industri yang diceburi walaupun terpaksa berhadapan dengan persaingan yang sengit, perubahan yang drastik dan tuntutan *stakeholders* yang pelbagai.

Mudah-mudahan kehadiran buku bertajuk **Gelagat Organisasi: Satu Pendekatan Strategik** mampu membantu mempertingkatkan kemahiran anda dalam mentadbir, memimpin dan mengurus organisasi. Oleh itu, anda perlu melebarkan dan mendalami horizon pemikiran dengan melihat isu-isu berkaitan dengan **Gelagat Organisasi** secara strategik bagi memastikan organisasi anda terus memimpin industri yang diceburi.

*Ab. Aziz Yusof*  
*UUM College of Arts & Sciences*  
*Universiti Utara Malaysia*  
*abaziz@uum.edu.my*



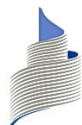
## PENGHARGAAN

Kejayaan penulisan sesebuah buku adalah hasil daripada kerjasama dan sokongan yang diberikan oleh pelbagai pihak. Oleh itu, penulis amat terhutang budi kepada pelbagai pihak yang telah memberi pelbagai bentuk bantuan sehingga membolehkan penulis menyiapkan buku ini. Sungguhpun begitu, penulis ingin memohon maaf kerana tidak mampu menyenaraikan semua pihak yang telah memberi pelbagai sumbangan dalam menjayakan penulisan ini.

Pada para penulis, kejayaan menulis buku ini bukan merupakan kejayaan individu tetapi sebaliknya merupakan kejayaan bersama. Oleh itu, penulis amat terhutang budi dan ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan jutaan terima kasih kepada Yang Berbahagia Tan Sri Dr. Nordin Kardi, Naib Canselor Universiti Utara Malaysia (UUM) yang telah banyak memberi sokongan dan galakan dalam bidang penulisan. Begitu juga kepada Penolong Naib Canselor, UUM College of Arts & Sciences di atas segala sokongan yang telah diberikan.

Di samping itu, penulis ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada dekan-dekan, Pengerusi bidang dan rakan-rakan pensyarah yang turut memberi sumbangan langsung dan tidak langsung kepada penulis. Di samping itu, kami juga ingin merakamkan ribuan terima kasih kepada bahagian rujukan perpustakaan UUM yang telah turut sama memberi sumbangan yang signifikan dalam menjayakan penulisan ini. Begitu juga kepada Penerbit UUM yang bersedia menerbitkan buku ini.

Mudah-mudahan dengan sokongan yang diberikan oleh pelbagai pihak akan meningkatkan dorongan kami untuk terus memberi sumbangan dalam bidang penulisan buku-buku ilmiah dan separa ilmiah.



PERDANA  
LEADERSHIP  
FOUNDATION  
YAYASAN  
KEPIMPINAN  
PERDANA

## PENDAHULUAN

Kekuatan yang ada dalam organisasi merupakan gabungan kekuatan ketiga-tiga elemen utama iaitu yang dimiliki oleh individu, kumpulan dan struktur organisasi. Gabungan kekuatan ketiga-tiga sumber akan hanya berjaya dieksploit dengan sebaik mungkin apabila disokong dengan struktur organisasi yang mantap. Ketiga-tiga elemen didapati saling bergantung di antara satu dengan yang lain dalam usaha pengurus untuk membangunkan organisasi. Ini kerana ketiga-tiga elemen ini bakal menjana dan mengoptimumkan penggunaan sumber-sumber yang terdapat dalam organisasi. Dengan kata lain, individu, kumpulan dan struktur yang cekap bakal membangunkan sinergi dalam usaha untuk mencipta, menentukan dan menjayakan strategi terbaik. Natijah daripada gabungan kekuatan ini akan menghasilkan nilai tambah ke atas produk atau perkhidmatan, meningkatkan kualiti dan kuantiti, pereratan perhubungan dan seterusnya memastikan kelangsungan dan pembangunan organisasi.

Sehubungan dengan ini, pengurus perlu memahami potensi dan kekuatan yang sedia dimiliki oleh pekerja yang sepatutnya digembleng sepenuhnya untuk kebaikan organisasi. Sungguhpun, begitu amat sedikit daripada kalangan pengurus yang mampu untuk membangun dan mengurus pekerja dengan berkesan akibat daripada kegagalan mereka untuk memahami sikap, nilai dan personaliti yang bakal mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan ketaatan kepada organisasi. Mungkin terdapat dalam kalangan mereka yang mampu memastikan pencapaian tertinggi pekerja pada hari ini, tetapi belum pasti prestasi kerja pekerja yang sama terus mampu dipertahankan atau dipertingkatkan pada keesokan harinya.

Di sinilah membuktikan betapa pentingnya kemampuan pengurus mengurus dan membangunkan gelagat pekerja dalam organisasi. Mereka perlu bertindak sedemikian bagi memastikan individu-individu dalam organisasi terdiri dari kalangan mereka yang kompeten, bersedia mencabar kerja-kerja rutin yang dilakukan dan berkemampuan untuk berhadapan dengan cabaran yang pelbagai.

Seterusnya, pengurus perlu pastikan bahawa setiap sumbangan pekerja sama ada dari segi kualiti, keberkesanan kos, ketepatan masa dan produktiviti mampu memberi penambahan nilai kepada setiap aktiviti, proses dan produk yang dikeluarkan oleh organisasi. Jika tidak, sumbangan yang diberikan oleh pekerja tidak akan mendatangkan apa-apa makna kepada organisasi. Bagi memastikan keadaan ini berlaku pengurus perlu wujudkan rasa kebermaknaan dan pemilikan yang tinggi dalam kalangan pekerja terhadap kerja yang mereka lakukan dan betapa pentingnya mereka kepada organisasi di mana mereka bertugas.

Apabila keadaan ini wujud pekerja akan merasakan mereka telah diperkasakan untuk mengawal kerja-kerja yang dipertanggungjawabkan. Mereka sedar, mereka bukan hanya penting untuk menjayakan tugas mereka tetapi juga tugas-tugas yang ada kaitan secara langsung atau tidak langsung dengan tugas yang dilakukan. Mereka tidak lagi melihat tugas mereka secara serpihan atau secara tersendiri tetapi sebaliknya melihat secara lebih menyeluruh dan kolektif.

Oleh itu, pengurus yang memahami gelagat pekerja merupakan penggerak dan pemangkin kepada pembangunan organisasi. Tahap kekuatan kepakaran, kemahiran dan pengetahuan yang dimiliki mampu mengekalkan daya saing dan akan menjurus organisasi untuk terus kekal kompetitif dan memimpin industri yang diceburi. Faktor ini sudah tentu akan mengukuhkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan pembaharuan, penyesuaian dan penciptaan dalam setiap aktiviti yang dijanakan. Di samping itu, kelebihan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi akan meningkatkan produktiviti melalui program tambah nilai hasil daripada peningkatan penggunaan teknologi, penjaan kreativiti dan inovasi di sepanjang rantai nilai yang melibatkan reka bentuk, pembangunan produk dan kesediaan untuk menceburkan diri dalam industri baru. Justeru, memiliki pengurus yang berorientasi strategik adalah satu keperluan dan satu kemestian bagi membolehkan organisasi untuk terus menerajui industri yang sedia ada di samping menerokai bidang baru yang lebih mencabar. Mereka bersedia untuk membuat persiapan yang rapi bagi berhadapan dengan pelbagai risiko dan ketidakpastian. Bagi menjayakannya, pengurus perlu memahami, memantau dan mengurus gelagat-gelagat yang dimiliki oleh individu dan

kumpulan bagi memastikan organisasi terus memperoleh kebaikan daripadanya.

Sehubungan itu, memahami, mempelajari dan menghayati bidang Gelagat Organisasi adalah begitu relevan kepada setiap pemimpin, pentadbir dan juga pengurus. Kefahaman mereka mengenai gelagat pekerja akan membolehkan mereka mengeksploit setiap inci potensi dan kekuatan yang ada pada pekerja bagi memastikan organisasi terus memperoleh kelebihan kompetitif daripadanya. Pengurus bukan hanya perlu tahu bagaimana untuk memberi semangat bekerja kepada pekerja tetapi mereka juga perlu tahu bagaimana untuk terus mengekalkan dan meningkatkan semangat kerja pekerja. Justeru, kefahaman pengurus mengenai Gelagat Organisasi merupakan satu kemestian yang perlu ada pada setiap pengurus. Kefahaman mereka mengenai disiplin ini bakal membolehkan mereka mencungkil setiap bakat, potensi dan kekuatan yang ada pada setiap individu dan kumpulan dengan mengambil kira faktor situasi dan kelebihan kepelbagaian yang ada pada setiap anggota dalam organisasi. Kenyataan oleh Harold R. McAlindon perlu dijadikan panduan oleh setiap pengurus. Beliau pernah menegaskan sebagaimana berikut:

*“The quality of an organization can never exceed the quality of the minds that make it up”.*

# GELAGAT ORGANISASI SATU PENDEKATAN STRATEGIK

**G**ELAGAT ORGANISASI: SATU PENDEKATAN STRATEGIK disediakan khusus kepada pelajar-pelajar dalam sedang belajar dalam bidang pengurusan untuk memahami, mendalami dan mempraktikkan amalan pengurusan organisasi yang terbaik. Di samping itu, buku ini juga disediakan khusus untuk pentadbir, pemimpin dan pengurus yang sedang mencari kaedah terbaik dalam pengurusan organisasi. Anda perlu sedar, mengurus organisasi pada hari ini jauh berbeza dengan organisasi semalam. Organisasi pada hari ini kaya dengan kepelbagaian, terdedah kepada persaingan dan berhadapan dengan perubahan yang lebih cepat. Semua ini menyediakan peluang dan juga ancaman. Kebolehan anda mengurus organisasi secara strategik sajalah yang bakal membolehkan anda dan organisasi anda memperoleh kelebihan daripadanya. Oleh itu, anda perlu berperanan sebagai pemudah cara, pemangkin dan juga pendorong dalam mengurus aset utama organisasi iaitu manusia. Anda perlu pastikan sikap, nilai, personaliti dan juga tanggapan yang mereka miliki mampu memberi nilai tambah kepada setiap rantaian aktiviti pengurusan yang telah dipertanggungjawabkan kepada anda. Anda juga perlu pastikan organisasi terus kekal kompetitif dalam industri yang diceburi walau terpaksa berhadapan dengan persaingan yang sengit, perubahan yang drastik dan tuntutan pihak berkepentingan yang pelbagai.



**UUM PRESS**  
PENERBIT UUM

Tel: 04-9284958  
Faks: 04-9284142  
E-mel: [penerbit@uum.edu.my](mailto:penerbit@uum.edu.my)  
Laman web: <http://uumpress.uum.edu.my>

ISBN 978-967-5311-30-7



9 789675 311307