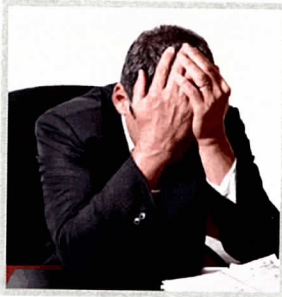


GELAGAT ORGANISASI

SATU PENDEKATAN STRATEGIK



AB. AZIZ YUSOF



TUN DR. M. HATHIR MOHAMAD

GELAGAT ORGANISASI

SATU PENDEKATAN STRATEGIK

AB. AZIZ YUSOF

Penerbit Universiti Utara Malaysia
Sintok • 2010

PUSTAKA PERDANA



1008827

Penerbit Universiti Utara Malaysia
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok, Kedah Malaysia.

© 2010 Penerbit Universiti Utara Malaysia.

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.

Edisi Pertama 2010

ISBN 978-967-5311-30-7

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 oleh Penerbit Universiti Utara Malaysia.

658.3
AAy

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 rohnya sentiasa di dalam peliharaan Allah. Al-Fatihah.



KANDUNGAN

<i>Senarai Rajah</i>	<i>xxi</i>
<i>Senarai Jadual</i>	<i>xxv</i>
<i>Prakata</i>	<i>xxvi</i>
<i>Penghargaan</i>	<i>xxix</i>
<i>Pendahuluan</i>	<i>xxxi</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

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
BIBLIOGRAFI	465
INDEKS	473
BIODATA PENULIS	479



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	: Pemadanan 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 mendalamkan 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.



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”.



Kecemerlangan organisasi bergantung kepada dua elemen utama iaitu elemen kemanusiaan dan bukan kemanusiaan. Elemen kemanusiaan yang dimiliki oleh pekerja akan menyumbang keupayaan, kepakaran, kemahiran dan pengetahuan dalam usaha untuk mencapai objektif organisasi yang dilakukan secara individu atau kumpulan. Setiap antara mereka mempunyai akauntabiliti dan komitmen terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk melaksanakan tugas yang mencabar. Sungguh pun begitu pencapaian kerja yang cemerlang akan hanya mampu dilakukan oleh pekerja apabila mereka mempunyai kesanggupan dan autonomi terhadap tugas yang dilakukan serta mendapat sokongan padu daripada elemen bukan kemanusiaan. Ini adalah kerana elemen bukan kemanusiaan seperti proses, polisi, struktur dan teknologi akan turut mempengaruhi keberkesanan, dorongan dan komitmen pekerja terhadap tugas yang dilakukan. Dengan kata lain elemen kemanusiaan dan bukan kemanusiaan akan mempengaruhi gelagat pekerja sama ada secara individu atau kumpulan terhadap kecemerlangan organisasi.

APA ITU ORGANISASI?

Organisasi ialah satu gabungan kelompok manusia yang ditubuhkan bagi menjalankan aktiviti-aktiviti secara sinergistik, kolektif dan simbiosis. Dalam konteks ini, organisasi memainkan peranan sebagai mekanisme untuk memenuhi dan mencapai matlamat bersama. Bagi memastikan matlamat ini tercapai, setiap organisasi perlu memiliki sistem yang kompleks yang boleh didefinisikan, dilihat dan dipelajari daripada pelbagai dimensi bagi memenuhi kehendak dan keperluan insan. Oleh itu, Hitt, Miller dan Colella (2006) telah mendefinisikan organisasi sebagai satu koleksi individu yang membangunkan sistem koordinasi yang mengkhususkan kepada satu-satu aktiviti bagi mencapai sesuatu matlamat dalam satu jangka masa yang telah ditetapkan.

Organisasi ditubuhkan adalah bertujuan untuk pembangunan ekonomi, memenuhi keperluan bersosial, agama, atau politik. Menurut Johns (1996) organisasi diterima sebagai mekanisme campur tangan sosial untuk mencapai matlamat bersama melalui penggabungan usaha, pengalaman, kemahiran dan kepakaran setiap ahli yang menganggotainya. Sementara itu, Wagner dan Hollebeck (1995) melihat organisasi sebagai penggabungan manusia dan sumber untuk menjayakan sesuatu matlamat yang tidak mampu dilaksanakan oleh individu secara bersendirian.

Setiap organisasi yang dibangunkan hendaklah mempunyai visi dan misi yang tersendiri biasanya bertujuan untuk memenuhi matlamat utama seperti pembangunan ekonomi, sosial, agama, dan politik. Bagi mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, organisasi perlu memiliki sistem untuk membolehkannya merancang, menyelaras, menyusun dan mengawal bagi mencapai kemajuan yang berterusan dan memastikan kelangsungannya. Oleh itu, organisasi adalah umpama organisma hidup yang sentiasa memerlukan persekitaran yang dilengkapi dengan keperluan asasnya untuk meneruskan kehidupan. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi perlu melakukan pembangunan dan pembaharuan bagi membolehkannya untuk terus hidup, membangun, berkembang dan mampu memberi manfaat kepada pihak lain dari segi penyediaan peluang pekerjaan dan penajaan kekayaan (Cook & Hunsaker, 2001). Hitt, Miller dan Colella (2006) pernah menegaskan bahawa organisasi akan hanya mampu membangunkan produk dan perkhidmatan yang berkualiti tinggi, perkhidmatan pelanggan yang terbaik dan kehebatan-kehebatan yang lain sekiranya mereka mampu memiliki dan membangunkan modal insan organisasi yang berkebolehan.

KENAPA MEMPELAJARI GELAGAT ORGANISASI?

Mempelajari Gelagat Organisasi adalah amat penting kepada seseorang pengurus. Antara sebab-sebab kenapa seseorang pengurus perlu mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai aspek ini ialah:

- (i) Cara berfikir – Melibatkan penganalisan kekuatan kognitif ke atas setiap tahap dalam organisasi sama ada peringkat individu, kumpulan atau organisasi.
- (ii) Kepelbagaian disiplin – Memanfaatkan model, teori dan kaedah daripada disiplin-disiplin yang berbeza tetapi saling memainkan

- peranan secara pengaruh mempengaruhi terhadap ahli-ahli dalam organisasi.
- (iii) Orientasi humanistik – Kajian yang berkait rapat dengan sifat kemanusiaan seperti mempelajari sikap, persepsi, kebolehan, personaliti, emosi dan spiritual setiap ahli dalam organisasi.
 - (iv) Orientasi prestasi – Mengkaji kenapa berlaku prestasi tinggi atau rendah dalam kalangan pekerja. Bagaimanakah prestasi ini boleh diperbaiki atau dipertingkatkan dan apakah faktor yang menyebabkan ia sedemikian.
 - (v) Persekitaran luaran – Kesan persekitaran luaran seperti perubahan ekonomi, politik, sosial dan perundangan di peringkat kebangsaan atau serantau atau sejagat ke atas organisasi.
 - (vi) Kaedah saintifik – Membuat kajian dalam menentukan garis panduan secara lebih objektif. Kajian yang dilakukan adalah berbentuk kuantitatif.
 - (vii) Orientasi aplikasi yang distingtif – Menyediakan jawapan kepada persoalan-persoalan yang timbul berkaitan dengan pengurusan organisasi.

APA ITU GELAGAT ORGANISASI?

Menurut Robbins, (2005) Gelagat Organisasi didefinisikan sebagai satu bidang kajian yang menyelidiki impak gelagat yang dihasilkan oleh individu, kumpulan dan struktur dalam organisasi bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tertentu bagi menjamin kemajuan dan kecekapan sebuah organisasi. Manakala menurut Johns (1996) Gelagat Organisasi di rujuk kepada sikap dan perilaku individu dan kumpulan dalam sesebuah organisasi. Bagi beliau disiplin Gelagat Organisasi melibatkan pembelajaran yang sistematik terhadap sikap dan perilaku untuk memastikan keberkesanan pengurusan terhadap kedua-dua aspek ini dan apakah strategi yang paling sesuai untuk melakukan perubahan.

Sementara itu, Greenberg dan Baron (1995) mendefinisikan Gelagat Organisasi sebagai satu bidang yang memberi penumpuan kepada peningkatan pengetahuan dengan menggunakan kaedah saintifik ke atas semua aspek gelagat manusia yang menganggotai organisasi. Seterusnya bagi Cook dan Hunsaker (2001) Gelagat Organisasi dirujuk kepada perilaku individu dan juga kumpulan dalam sesebuah organisasi dan interaksi antara ahli-ahli dalam organisasi dengan persekitaran luaran yang perlu dijelaskan melalui penggunaan kaedah saintifik. Bagi

beliau individu yang bekerja dalam organisasi membawa bersama harapan dan impian di samping kebimbangan dan kekecewaan. Justeru, Gelagat Organisasi perlu dilihat secara strategik.

GELAGAT ORGANISASI: PENDEKATAN STRATEGIK

Pendekatan strategik Gelagat Organisasi memerlukan pengurus mengeksploit seoptimum mungkin setiap kekuatan yang dimiliki oleh pekerja sama ada secara individu atau kumpulan. Antara kekuatan yang perlu diambil manfaat dan terus dibangunkan ialah pengetahuan, kemahiran, kebolehan, potensi dan bakat yang ada pada pekerja yang perlu diadun dengan sumber-sumber organisasi yang lain. Pengurus perlu menyelaraskan kekuatan-kekuatan ini secara strategik untuk memastikan visi, misi dan objektif organisasi tercapai.

Dua sebab utama kenapa perlunya pengurus untuk meningkatkan keefektifan dan keefisienan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi. Pengurus bertanggungjawab untuk menyelaraskan kedua-dua aspek ini dalam pembahagian sumber manusia dan material dalam organisasi (Kock, 1999). Sebagai seorang pengurus, sudah semestinya segala tindakan yang dilakukan adalah untuk meningkatkan produktiviti dan kecekapan organisasi. Oleh kerana itulah pembangunan organisasi dilakukan untuk terus meningkatkan pencapaian organisasi.

Keefektifan merujuk kepada hasil yang akan diperolehi daripada keputusan dan tindakan dilakukan. Ia akan memberi jawapan kepada mengapa pengurusan strategik perlu diamalkan dalam organisasi. Organisasi perlu menerima hakikat bahawa setiap tindakan dan keputusan yang diambil hendaklah menjurus ke arah pencapaian matlamat, objektif dan misi melalui penggabungan usaha dan bakat yang dimiliki oleh setiap individu dan kumpulan dalam organisasi.

Penggabungan usaha dan bakat yang dilakukan dengan kebijaksanaan pengurus akan membolehkan organisasi mendapat faedah yang maksimum sama ada dari segi kewangan atau bukan kewangan hasil daripada keputusan dan tindakan yang diambil dengan mengambil kira perkara-perkara berikut:

- (i) Ketepatan dalam penawaran produk
- (ii) Penggunaan teknologi yang paling sesuai

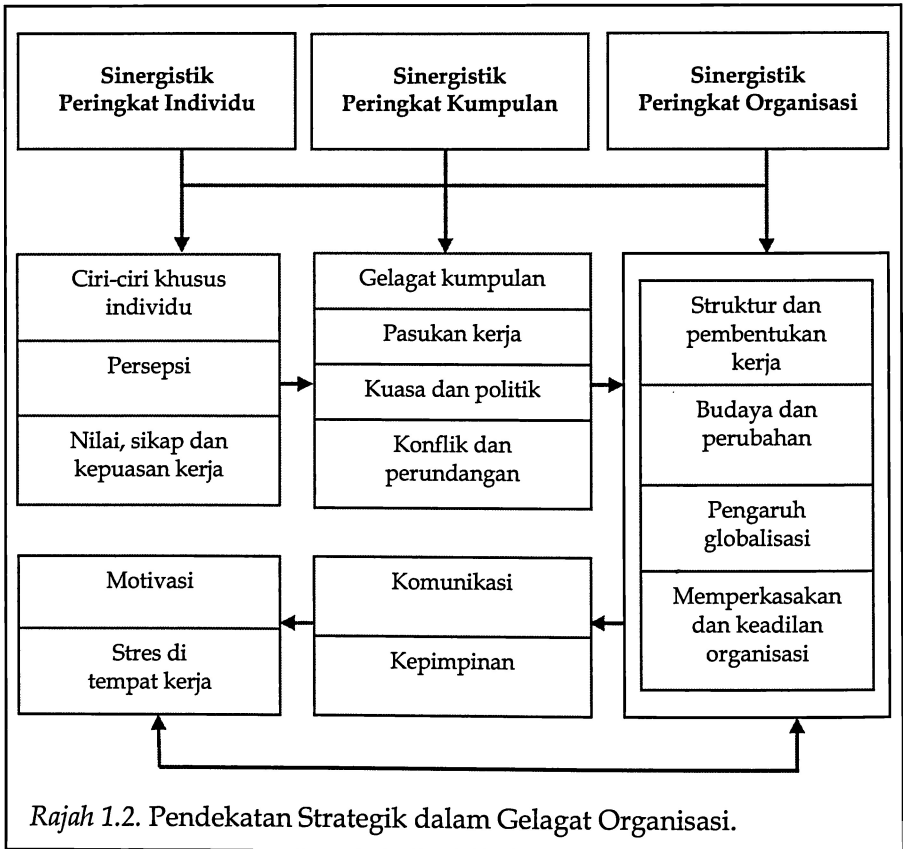
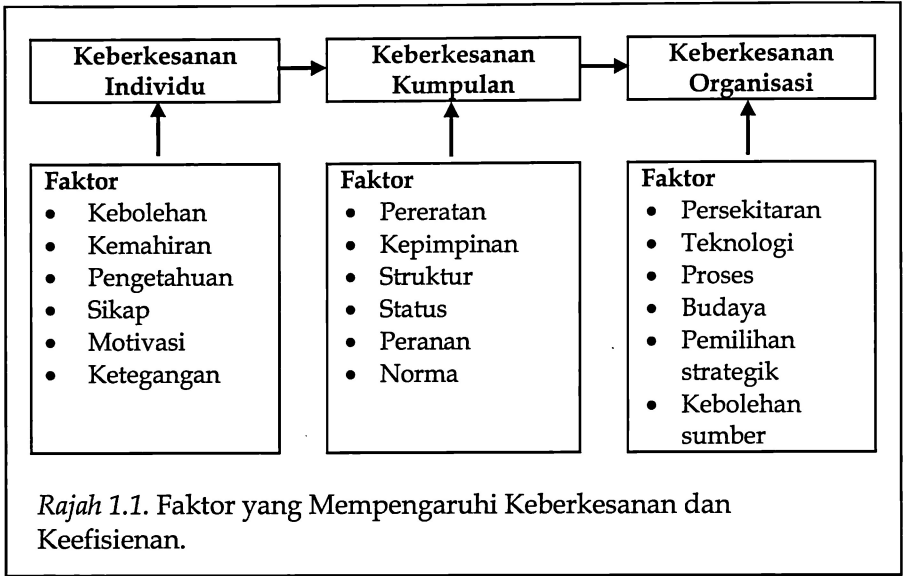
- (iii) Memperkenalkan prosedur dan struktur yang terbaik
- (iv) Mendapatkan, merekrut dan mengekalkan pekerja yang memiliki kemahiran yang bersesuaian
- (v) Kemampuan menyesuaikan produk, peraturan dan budaya korporat dengan perubahan dalam persekitaran perniagaan.

Oleh itu, keberkesanan berkait rapat dengan keupayaan melaksanakan sesuatu tepat dengan kehendak dan keperluan hasil atau matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi. Manakala keefisienan merujuk kepada penggunaan input untuk menghasilkan output sebagaimana yang dikehendaki oleh organisasi. Berkaitan dengan aspek ini pengurus perlu menerima hakikat bahawa setiap keputusan dan tindakan yang diambil akan melibatkan kos yang tinggi sama ada dalam bentuk kewangan atau sosial.

Justeru, pengurus perlu memastikan organisasi akan berjaya meningkatkan produktiviti berasaskan per unit sumber yang dilaburkan sama ada dalam bentuk usaha, masa atau kewangan. Keefisienan akan membolehkan organisasi menjimatkan kos, membenamkan konflik yang berlaku, mengurangkan ketegangan, ketidakpuasan dan kekecewaan dalam kalangan pekerja. Oleh itu, organisasi perlu pastikan terdapatnya nilai tambah ke atas produk akhir dalam setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Daripada penjelasan di atas dapatlah difahami bahawa keefisienan berkait rapat dengan mengoperasi sistem yang tepat dalam usaha untuk mencapai hasil atau matlamat yang telah ditetapkan. Faktor yang mempengaruhi keberkesanan dan keefisienan dijelaskan dalam Rajah 1.1.

Semasa melaksanakan pembangunan ini, pengurus haruslah memberikan fokus kepada perubahan dari segi tugas, kemahiran dan idea. Ini kerana pembangunan organisasi menggambarkan aktiviti utama organisasi yang melibatkan proses kemanusiaan iaitu pekerja untuk mengutamakan tugas mereka. Maksudnya di sini, dalam usaha untuk mengenal pasti semula tugas dalam pembangunan organisasi, ia perlu untuk mengenal pasti gelagat pekerja yang tentunya berkaitan dengan sikap, personaliti, tugas, kemahiran dan kepemimpinan. Pengurus perlu memobilisasi kekuatan-kekuatan yang dimiliki secara sinergistik dalam usaha untuk melaksanakan strategi dan memperoleh kelebihan kompetitif (Hitt, Miller & Colella, 2006).



Pengurus perlu melihat Gelagat Organisasi melalui pendekatan strategik. Pendekatan strategik bakal membolehkan pengurus memastikan setiap tindakan dan keputusan yang diambil akan memberi nilai-tambah kepada keberkesanan organisasi. Bagi menjayakannya, mereka hendaklah menentukan strategi-strategi yang perlu digunakan dalam merancang, mengelola, mendorong dan mengawal bagi mencapai visi, misi dan objektif organisasi dengan berkesan. Terdapat beberapa kelebihan yang bakal dicapai oleh organisasi hasil daripada kemampuan pengurus mengurus Gelagat Organisasi secara strategik. Antaranya ialah:

- (i) Mampu memastikan keberkesanan proses komunikasi dalam organisasi yang bakal meningkatkan daya saing dan produktiviti.
- (ii) Meningkatkan persefahaman dalam kalangan komuniti organisasi kerana mereka jelas dengan tugas, peranan dan tanggungjawab yang perlu dimainkan.
- (iii) Meningkatkan komitmen pekerja terhadap tugas yang perlu dilakukan kerana mereka tahu apa yang dijangkakan terhadap mereka dan ganjaran yang akan diperolehi.
- (iv) Akibat daripada mempunyai rasa pemilikan dan tanggungjawab yang tinggi dalam kalangan komuniti organisasi terhadap misi dan objektif organisasi menyebabkan mereka lebih bersedia untuk meningkatkan kualiti produk dan juga perkhidmatan.
- (v) Perspektif strategik terhadap Gelagat Organisasi akan menjurus pekerja mereka bertindak lebih proaktif, lebih sensitif terhadap perubahan, lebih kreatif dalam membuat keputusan dan lebih bersedia untuk berhadapan dengan cabaran serta mengambil risiko.
- (vi) Sebagai satu mekanisme kepada komuniti organisasi untuk berganjak di luar sempadan atau kepompong yang sedia ada dengan mengubah cara berfikir daripada satu situasi yang mengongkong, memerangkap kepada kebebasan berfikir, bertindak dan melihat perubahan persekitaran dengan lebih positif.
- (vii) Membolehkan organisasi membuat penyesuaian kesan daripada pengaruh globalisasi.

GELAGAT ORGANISASI

SATU PENDEKATAN STRATEGIK

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 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 rangkaian 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.



 **PENERBIT**
Universiti Utara Malaysia

penerbit@uum.edu.my

ISBN 978-967-5311-30-7



9 789675 311307