

**TUGAS RESUME BUKU**

**PERILAKU DALAM ORGANISASI**

**KEITH DAVIS & JOHN W. NEWSTROM**

**EDISI KETUJUH – JILID 2**

**DISUSUN OLEH:**

**AHMAD ZAKY HURYA F (1401154243) MB-39-05**

**MUFLI AULIYA MOESA (1401154145) MB-39-05**

**MUH. FARRYANSYAH AKBAR (1401150047) MB-39-05**

**MUH. IZZUDDIN KARIMI (1401154257) MB-39-05**

**RASYHID GHANI PRIYOTOMO (1401154103) MB-39-05**

**TELKOM UNIVERSITY**

**BANDUNG**

**2017**

**PERILAKU DALAM ORGANISASI**

**KEITH DAVIS & JOHN W. NEWSTROM**

**EDISI KETUJUH – JILID 2**

* **KUALITAS KEHIDUPAN KERJA**

1. **MEMAHAMI KUALITAS HIDUP KERJA**

Kualitas Kehidupan Kerja (KKK) mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidaknya suatu lingkungan kerja bagi karyawan. Karena pada dasarnya apabila terjadi perubahan lingkungan kerja maka inilah yang menjadi perhatian lebih demi tercapainya peningkatan KKK. Pegawai akan cenderung produktif apabila lingkungan kerjanya membuatnya berada pada zona yang nyaman sehingga dapat pula berefek positif pada tercapainya tujuan perusahaan.

1. **PEMERKAYAAN PEKERJAAN**

Ini mengacu pada setiap upaya memanusiakan pekerjaan, khususnya menambah motivator pada pekerjaan. Dimensi inti pekerjaan yang benar-benar memperkaya adalah keragaman, identitas tugas, signifikansi tugas, dan otonomi. Ada gunanya apabila dapat diadakan modul kerja alamiah dan tim kerja alamiah. Terlepas dari kebutuhannya, pemerkayaan pekerjaan bersifat kontigensi yang artinya lebih sesuai dalam situasi tertentu daripada situasi lainnya.

1. **SISTEM KERJA SOSIOTEKNIS**

Sistem Kerja Sosioteknis adalah dimana organisasi secara keseluruhan darinya dibangun menjadi sistem manusia-teknis yang seimbang, dengan tujuannya adalah untuk memperkaya kekaryaan seluruhnya. Berbagai percobaan dengan sistem ini sudah dilakukan di berbagai macam perusahaan besar seperti Volvo, General Motors dan General Foods. Upaya ini menimbulkan kerugian dan maslahat, tetapi hasilnya yang dicapai umumnya menguntungkan.

* **INDIVIDU DALAM ORGANISASI**

1. **KONFORMITAS**

Salah satu akibat ketikselarasan pegawai dengan pegawai dengan organisasi adalah para pegawai mungkin semakin pasif untuk berusaha beradaptasi dengan lingkungan kerja yang mengekang. Kemudian, apabila organisasi melakukan perubahan untuk memperbesar otonomi daan perwujudan diri pegawai, maka mereka tetap pasif, terasing dan tidak mampu beraksi secara positif terhadap kesempatan baru. Hal ini disebut ketidakberdayaan yang terbiasa, dimana suatu kondisi pegawai terus – menerus bergantung sekalipun perubahan organisasi memungkinkan kemandirian yang lebih besar.

1. **HAK PRIVASI**

Mengacu pada hal – hal bersifat pribadi seperti keyakinan agama, politik dan sosial , ini bersifat pribadi dan tidak boleh dicurigai atau dianalisis, sekalipun ada pengecualian.

1. **DISIPLIN**

Bidang disiplin dapat menimbulkan damapak yang kuat terhadap individu dalam organiasi. Disiplin adalah tindakan manajemn untuk menegakkan standar organisasi. Tindakan ini dapat bersifat preventif dan korektif.

* **BEKERJA DENGAN SERIKAT PEKERJA**

1. **PERAN SERIKAT PEKERJA DALAM ORGANISASI**

Serikat pekerja adalah perhimpunan pegawai yang dibentuk dengan tujuan utama mempengaruhi keputusan perusahaan tentang kondisi perusahaan. Perhimpunan ini juga mungkin melakukan aktivitas kekeluargaan /persaudaraan, tindakan politis, dan berbagai aktivitas yang berkaitan lainnya. Perhimpunan ini adalah kelompok sosial dan menciptakan organisasi formal kedua dalam lingkungan kerja.

1. **PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN PERBURUHAN**
2. Undang-undang hubungan peruruhan nasiona (National Labor Relationn Act)
3. Undang-undang hubungan buruh dengan pimpinan
4. Undang-undang pelaporan dan penyingkapan buruh dengan pimpinan (the labor-management reporting and disclosure act)
5. **PERTAWARAN KOLEKTIF**

Pertawaran kolektif adalah perundingan (negotiation ) antara muwakil pimpinan perusahaan dan muwakil buruh untuk mencapai kesepakatan tertulis yang meliput syarat dan kondisi kekaryaan. Pertawaran kolektif pada dasarnya merupakan upaya kompromi dan penyeimbangan tekanan dari dua kelompok sosial yang memiliki kepentingan timbal-balik untuk bekerja sama.

1. **TAKTIK PERTAWARAN**
2. Usul imbangan (counterproposal)

Semua perundingan (negotiator) menggunankan usul imbangan dalam upaya untuk memperkecil perbedaan kedua belah pihak. Usul imbangan adalah tawaran yang diajukan sebagai alternatif bagi usul yang ditawarkan sebelumnya oleh pihak laindengan harapan agar kedua belah pihak mereasa lebih dapat menerimanya.

1. Pertukaran (trade-offs)

Taktik lain yang digunakan adalah pertukaran yang merupakan tawaran untuk mengarah dalam suatu isu sebagai imbalan untuk memenangkan isu yang lain.

1. Reses (Recess)

Taktik ini jelas sekali bermanfaat apabila para perunding merasa sangat lelah, tetapi yang lebih penting lagi, taktik ini merupakan alat panitia pertawaran untuk memanfaatkan waktu rehat guna membahas hal tertentu secara pribadi. Apabila sebuah panitia menunjukkan ketidak sepakatan dikalangan mereka sendiri, hal itu dapat memperlihatkan adanya kelemahan bagi pihak lain; jika timbul masalah yang sangat rumit, anggota tertentu dapat mengajukan permohonan reses.

1. Penundaan beberapa hal (delay of items)

Apabila beberapa perunding mengahadapi isu yang sangat sulit sehingga menghambat perundingan, mereka minta agar hal itu ditunda dan dibicarakan kembali dalam pertemuan berikutnya.

1. Mediasi (mediation)

Apabila tidak dapat dicapai kesepakatan salah satu pihak atau pemerintah dapat meminta bantuan seorang mediator. Mediator berperan sebagai spesialis dari memiliki pengalaman luas dan sudut pandang yang segar, sehingga mereka munggkin dapat mengajukan usul penyelesaian yang tidak dapat dipertimbangkan sebelumnya.

1. Pilihan lain

Apabila mediasi tidak berhasil, masih terdapat dua pilihan untuk mencapai penyelesaian, salah satu diantaranya adlah pemogokan, yang berarti penghentian kerja yang dilakukan oleh serikat ekerja untuk menekan pimpinan perusahaan. Alternatif lain adalah arbitrasi perjanjian, yang terutama digunakan dalam sektor publik apabila pilihan pemogokan dilarang bagi kebanyakan pegawai.

1. **SISTEM KELUHAN**

Sistem keluhan adalah sistem formal untuk mengungkapkan, mengalah, dan mengataputuskan pertikaian tentang peraturan kerja dalam suatu organisasi yang berserikat pekerja maupun tidak. Keluhan ddefinisikan sebagai perasaan adanya ketidakadilan yang memang terjadi atau sekedar imajinasi dalam diri pegawai tentang hubungan kekaryaan.

* **PERSAMAAN HAK**

**PERSAMAAN HAK MEMPEROLEH KESEMPATAN KERJA DAN HUKUM**

Persamaan kesempatan memperoleh pekerjaan adalah ketentuan tentang kesempatan yang sama untuk memperoleh pekerjaan dan imbalan dari pekerjaan itu, tanpa mempersoalkan kondisi prestasi kerja yang tidak berkaitan. Ketentuan ini merupakan kebijaksanaan publik karena maslahat sosial yang ditimbulkannya. Peraturan perundaundangan federal yang utama yang mengatur EEO di Amerika adalah Bab VII undang-undang hak sipil, undang-undang persamaan pendapatan, undang-undang diskriminasi usia, undang undang rehabilitasi vokasional bagi para penyandang cacat, dan undang undang diskriminasi kehamilan. Orang orang yang dilindungi undang undang itu disebut kelompok yang dilindungi.

Pengawasan pelaksanaan peraturan perundang-undangan EEO terutama dilakukan oleh komisi persamaan hak memperoleh kesempatan kerja. Komisi mengharuskan perusahaan besar utuk mengadakan program tindakan afirmatif, yang adakalanya menimbulkan diskriminasi terbalik. EEO menimbulkan banyak isu perilaku yang sulit seperti isu perpaduan sosal golongan minoritas kedalam kelompok kelompok kerja, konflik kelompok, kuasa individu dan kelompok, perlakukan tidak senonoh, kebebasan beragama, dan penyesuaian bagi para penyandang cacat dan pegawai usia lanjut.

* **KOMUNIKASI PEGAWAI**

1. **AZAS KOMUNIKASI**

Komunikasi adalah penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi merupakan cara menyampaikan gagasan, fakta, pikiran, perasaan, dan nilai kepada orang lain. Komunikasi paling sedikit harus melibatkan dua orang, yaitu pengirim (sender) dan penerima (receiver).

1. **PENTINGNYA KOMUNIKASI**

Organisasi tidak mungkin ada tanpa adanya komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang di lakukan rekan kerjanya, dan pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan intruksi.

Manajer (perencanaan, pengoperasian, pengaturan staf, pengarahan, pengendalian)

**Komunikasi 🡪 Kelompok Kerja 🡪 Prestasi Kerja**

1. **PROSES KOMUNIKASI**

Proses ini melalui 6 langkah yang terdiri dari:

1. Mengembangkan gagasan

Ini merupakan langkah yang penting, karena apabila tidak ada pesan yang berharga, semua langkah lain sedikit banyaknya akan sia-sia

1. Penyandian (*encode*)

Langkah ini adalah penyandian gagasan menjadi kata kata, bagan, atau simbol lain yang pantas untuk di sampaikan

1. Penyampaian

Selanjutnya menyampaikan sengan cara yang dipilih, seperti melalui memo, telepon, atau kunjungan pribadi

1. Penerimaan

Setelah menyampaikan, lalu orang lain menerima pesan

1. Pengolahan sandi

Langkah ini bertujuan agar pesan yang di sampaikan dapat di pahami

1. Penggunaan

Langkah terakhir ini adalah penggunaan pesan yang di terima oleh penerima pesan

1. **KOMUNIKASI DUA ARAH**

Apabila pengirim menyampaikan pesan dan penerima memberikan balikan kepada pengirim, terwujud *komunikasi dua arah* yang efektif. Komunikasi dua arah memiliki pola bolak balik yang serupa dengan permainan bulu tangkis.

1. **SEMANTIK**

Semantik adalah ilmu tentang arti, yang lain dari fonetik, ilmu tentang bunyi. Hampir semua komunikasi adalah simbolik; yaitu, ia terwujud dengan menggunakan simbol yang menunjukan arti tertentu.

1. **HAMBATAN KOMUNIKASI**

Apabila penerima menerima pesan dan berusaha keras untuk memahaminya, ada sejumlah gangguan yang dapat membatasi pemahaman penerima. Gangguan ini bertindak sebaai hambatan dalam komunikasi, dan secara keseluruhan mencegah terjadinya komunikasi menyaring sebagian darinya, atau memberikan arti yang tidak tepat.

Ada tiga jenis hambatan:

1. Hambatan pribadi

Gangguan komunikasi yang timbul dari emosi, nilai, dan kebiasaan menyimak yang tidak baik. Kita pernah mengalami betapa perasaan pribadi dapat membatasi komunikasi kita dengan orang lain, dan situasi ini terjadi di tempat kerja seperti juga halnya dalam kehidupan pribadi

1. Hambatan fisik

Gangguan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan tempat berlangsungnya komunikasi. Hambatan fisik yang umum kita alami adalah suara bisng mendadak yang untuk sementara menghilangkan pesan lisan.

1. Hambata semantik

Hambatan yang timbul dari batasan dalam simbol yang kita komunikasikan. Biasanya simbol memiliki aneka ragam arti, dan kita harus memilih satu dari arti yang banyak itu. Adakalanya kita memilih arti yang salah dan karenanya timbul kesalahpahaman.

1. **KATA-KATA**

Kata kata adalah metode komunikasi utama yang di gunakan dalam pekerjaan. Banyak pegawai yang menggunakanlebih dari 50 persen waktu mereka dalam komunikasi kata kata.

* + - 1. Arti ganda

Kata yang memiliki beberapa arti

* + - 1. Konteks

Apabila kata kata memang benar tidak memiliki arti yang pasti, bagaimana kita dapat menalarkan nya? Jawaban nya adalah konteks. Seperti sebuah kata yang memiliki arti ganda, maka akan muncul kebingungan dan dapat berakibat kesalah pahaman, disini konteks berperan untuk mengartikan kata yang memiliki arti ganda tersebut. Jadi kata tersebut harus di lihat dari konteks tertentu agar maksud yang di sampaikan tidak salah.

* + - 1. Gambar

Organisasi sangat banyak mengguanakan gambar, seperti cetak biru, bagan, peta, film, model tiga dimensi, dan sarana yang serupa lainnya.

* + - 1. Tindakan (komunikasi non verbal)

Orang orang kadang lupa bahwa apa yang mereka lakukan adalah sarana komunikasi sejauh hal itu di tafsirkan orang lain. Ex: jabatan tangan dan senyuman memiliki arti.

* + - 1. Bahasa tubuh

Bagian yang penting dari komunikasi non verbal adalah bahasa tubuh, yang artinya orang orang mengkomunikasikan arti kepada orang lain dengan tubuh mereka dalam interaksi antarpribadi

1. **PENGENDALIAN EKOLOGIS**

Lingkungan antar pribadi di ubah untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Sebuah telaah menunjukan bahwa tamu akan merasa lebih senang dan di sambut baik apabila desain kantor ditata dengan cukup rapi dan pengelola kantor itu mengatur letak meja secara terbuka.

1. **DUA SIMBOL KOMUNIKASI**

Dari semua simbol komunikasi, barangkali yang paling penting dalam komunikasi pegawai adalah pembicaraan tatap muka dan tindakan. Simbol komunikasi ini tidaklah baru, tetapi para pegawai harus belajar banyak tentang cara penggunaan nya untuk memperbaiki komunikasi.

1. **KETERBACAAN**

Karena arti sulit ditanamkan, asumsi yang lazim, adalah bahwa apabila simbol dapat disederhanakan, maka penerima akan memahami denga lebih mudah. Lebih lanjut, apabila yang di gunakan adalah simbol yang lebih di sukai penerima, maka penerima akan lebih reseptif. Inilah pemikiran di balik gagasan keterbacaan, yang berusaha membuat tulisan dan pembicaraan lebih dapat di pahami.

1. **MENYIMAK**

Mendengar di lakukan dengan telinga, tetapi menyimak dengan pikiran. Menyimak yang efektif membantu penerima mengambil gagasan yang persis sama seperti yang di maksudkan pengirim.

* **HUBUNGAN KOMUNIKASI**

1. **HUBUNGAN KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN**

Di dalam sebuah manajemen ada dua komunikasi, yaitu komunikasi pegawai dan komunikasi manajemen (pimpinan). Tetapi yang seringkali di tekan kan hanyalan komunikasi pegawai, padahal komunikasi manajemen pun seharusnya mendapatkan penekanan yang serupa.

Salah satu alasan perlunya komunikasi pimpinan yang harus di tekankan adalah bahwa komunikasi ini adlah prasyarat untuk berkomunikasi dengan pegawai lain.

Orang-orang yang menduduki jabatan pimpinan melakukan banyak komunikasi lateral, yaitu komunikasi yang menyilang garis komando. Bentuk komunikasi ini perlu untuk mengkoordinasi pekerjaan dengan orang orang di departemen lain. Komunikasi ini jika di lakukan karena orang orang lebih menyukai ketidakformalan nya, dibandingkan dengan garis komando yang lebih resmi. Komunikasi lateral sering kali merupakan pola komunikasi yang dominan dalam kelompok pimpinan.

1. **JARINGAN KERJA**

Jaringan kerja adalah sekelompok orang yang mengadakan dan membina hubungan untuk saling bertukar informasi secara tidak formal, biasanya mengenai kepentingan bersama. Seorang pegawai yang aktif dalam suatu jaringa kerja di sebut aktifis jaringan kerja.

1. **KOMUNIKASI KEBAWAH**

Komuniikasi ke bawah dalam suatu organisasi berarti bahwa ia mengalir dari wewenang yang lebih tinggi ke wewenang yang lebih rendah. Hal ini biasanya di pandang mengalir dari pimpinan kepada para pegawai, tetapi banyak di antaranya juga terjadi di dalam kelompok pimpinan.

1. **BEBERAPA PRASYARAT**

Kegagalan pimpinan sebagian karena mereka tida mengadakan persiapan secukupnya untuk berkomunikasi dengan efektif. Mereka tidak berhasil menciptakan landasan yang baik sehingga “rumah” komunikasinya berdiri di atas pasir. Apa saja prasyarat itu?

1. Tetap memperoleh informasi
2. Mengembangkan sikap okomunikasi yang positif
3. Rencana berkomunuikasi
4. Membina kepercayaan
5. **KEBUTUHAN KOMUNIKASI**

Para pegawai di tingkat bawah memiliki sejumlah kebutuhan komunikasi. Para manajer menganggap bahwa merek memahami kebutuhan itu, tetapi seringkali pegawai mereka tidak berpendapat begitu. Perbedaan presepsi yang mendasar ini cenderung terdapat pada setiap tingkat dalam organisasi, yang menyebabkan lebih sulitnya komunikasi. Hal ini menyebabkan para komunikatir ke bawah merasa terlalu yakin dan mungkin kurang memperhatikan pesan mereka ke bawah.

Yang di butuhkan dalam komunikasi yang baik dalam sebuah perusahaan adalah

1. Intruksi pekerjaan
2. Balikan (feedback) prestasi
3. **BEBAN SYARAT KOMUNIKASI**

Adakalanya para manajer beranggapan bahwa informasi dalam jumlah banyak yang di sampaikan kepada pegawai adalah sesuatu yang bagus, tetapi kenyataan nya pegawai malah kesulitan untuk memahami semua data informasi yang di sampaikan oleh manajernya dan hasilnya pegawai tidak dapat menyerap informasi apa yang di sampaikan. Yang penting sebenarnya adlah kualitas dari informasi itu bukan kuantitasnya.

1. **PENERIMAAN INFORMASI**

Dalam kebanyakan situasi, komunikasi lebih dapat di terima apabila anda juga menerima tugas dan tujuan yang sedang di usahakan untuk di selesaikan. Dengan demikian, anda termotivasi untuk menyimak dan menanggapu secara kooperatif. Apabila anda agak kurang termotivasi, maka penerimaan anda mungkin lebih bergantung pada kuasa pengirim untuk melakukan sanksi terhadap anda

1. **KOMUNIKASI KEATAS**

Apabila arus informasi dua arah terputus karena jeleknya komunikasi ke atas, pimpinan kehilangan sentuhan dengan kebutuhan pegawai dan kurang memiliki ninformasi untuk mengambil keputusan yang baik. Oleh karena itu, pimpinan tidak dapat bersikap sportif terhadap kebutuhan kelompok kerja.

Komunikasi ke atas cenderung bergerak lamban. Bentuk komunikasi ini biasanya tersendat sendat dan tersaring. Setiap tingkat pimpinan enggan meneruskan maslah ke atas karena hal itu dapat di pandang sebagai pengakuan kegagalan, yang karena nya setiap tingkatan menunda komunikasi dalam upaya memutuskan cara pemecahan nya.

Pemendekan

Dalam upaya menghindarkan penyaringan, orang orang mendekatkan rantai informasi, yang berarti bahwa mereka melompati satu langkah atau lebih hierarki komunikasi.

Perlunya tanggapan

Pada saat komunikasi ke atas di terima, pimpinan perlu menanggapinya untuk mendorong adanya pesan ke atas lebih lanjut. Sebaliknya, kurangnya tanggapan menahan komunikasi ke atas.

Pertemuan pegawai

Salah satu cara yang berguna untuk membangun komunikasi ke atas adalah mengadakan pertemuan dengan para pegawai yang isi nya membahas mengenai masalah pekerjaan, kebutuhan,dll.

Kebijakan terbuka

Adalah pernyataan bahwa para pegawai di dorong untuk menghubungi penyeliamereka atau pimpinan yang lebih tinggi guna membicarakan hal hal yang merisaukan mereka

Program surat pegawai dan tanya jawab

Beberapa perusahaan secara aktif mendorong para pegawai untuk menyampaikan surat dan pertanyaan tertulis. Perusahaan merasa cara ini adalah cara yang bersifat pribadi untuk para pegawai menyampaikan gagasan mereka.

1. **KOMUNIKASI OLEH SPESIALIS**

Pada saat organisasi semakin besar dan rumit, kelompok penelitian, perekayasaan, akunting, dan berbagai kelompok khusus lain nya juga semakin besar dan penting. Para spesialis ini memainkan peran utama dalam komunikasi di luar departemen mereka sendiri. Dalam beberapa contoh kegiatan mereka adalah menghimpun data, menyampaikan laporan, menyiapkan pengarahan, mengkoordinasi aktivitas, dan menasehati pegawai.

1. **BERKOMUNIKASI DENGAN KELUARGA PEGAWAI**

Prestasi pegawai sangat di pengaruhi oleh faktor dari luar salah satunya adalah keluarga. Pimpinan harus mengadakan pendekatan khusus untuk memadukan keluarga pegawai ke dalah sistem komunikasi. Para pegawai biasanya bekerja sama dalam hal ini karena mereka ingin keluarga mengetahui pekerjaan mereka.

1. **PERAN SERIKAT KERJA DALAM KOMUNIKASI**

Serikat kerja adalah saluran yang telah di manfaatkan banyak pegawai. Dukungan terhadap informasi tertentu dapat memperkuat penerimaan pegawai atas informasi tersebut. Apabila serikat kerja di abaikan, tanpa berkonsultasi dengan majikan, ia mungkin menafsirkan situasi bersangkuran dengan cara merugikan majikan. Ada 4 kelemahan partisipasi serikat kerja, yaitu :

1. Apabila pimpinan perusahaan berbagi sebagai aktivitas komunikasinya dengan serikat pekerja, pimpinan melepaskan kendali tetapi masih bertanggung jawab, ini tidak bijaksana.
2. Apabila pimpinan membiarkan serikat pekerja menangani banyak komunikasinya, pimpinan kurang berperan, menjadi kurang berfungsi dengan baik, dan tidak dapat melakukan pekerjaan komunikasinya pada saat harus melaksanakannya
3. Serikat kerja memiliki masalah komunikasinya sendiri, yang lebih besar daripada yang dapat di tangani dan lagipula akan mendapatkan prioritas penanggungan; oleh karena itu, tidaklah bijaksana mengharapkan bantuan serikat kerja
4. Serikat kerja mungkin menyalahgunakan informasi demi keuntungannya sendiri.

* **STRES DAN KONSELING**

1. **STRES KARYAWAN**
2. Stres

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses fikiran, emosi dan kondisi fisik seseorang. Stres yang berlangsung terlalu lama dapat menimbulkan penyakit jantung, ginjal, pembuluh darah dan bagian lain dari tubuh. Kondisi pekerjaan yang jelek, konflik yang berkepanjangan dengan penyelia, peristiwa traumatik atau penyimpangan yang disengaja para karyawan kadang kala mengakibatkan kesedihan mendalam, sakit saraf atau bahkan bunuh diri. Suatu organisasi dapat dituntut secara legal jike kecenderungan hal-hal diatas terbukti.

Stres dapat bersifat sementara atau jangka panjang, ringan atau berat, sangat tergantung seberapa lama penyebabnya berlangsung. Kondisi-kondisi yang menyebabkan stres disebut *Stresor*. Meskipun stres dapat disebabkan hanya dengan satu *Stresor*, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi *Stresor. Stresor* dibagi dua, yaitu *Stresor* Organisasional dan *Stresor* Nonpekerjaan.

1. Fustasi

Frustasi adalah suatu akibat dari motivasi (dorongan) yang terhambat yang mecegah seseorang mencapai tujuan yang diinginkan. Frustasi karena pekerjaan mengakibatkan karyawan menjadi mudah marah, timbul perasaan tidak menyenangkan di perut atau terjadi beberapa reaksi. Reaksi-reaksi terhadap frustasi ini disebut *mekanisme pertahanan,* karena karyawan mencoba membela diri dari pengaruh psikologis target yang terhambat. Tipe Reaksi tersebut seperti :

1. Agresif
2. Apati
3. Penarikan diri
4. Kemunduran
5. Fiksasi
6. Gangguan fisik
7. Mengganti tujuan

Manajemen hanyalah salah satu dari sekian banyak sumber frustasi. Sumber utama frustasi adalah teman kerja dan diri anda sendiri. Semakin kuat motivasi seseorang untuk mendobrak tujuan yang terhambat, semakin besar kemungkinan frustasi. Hubungan stress dengan prestasi kerja bisa diumpamakan seperti snar (tali) sebuah biola. Bila tegangan terlalu kecil atau terlalu besar pada snar, snar itu tidak menghasilkan alunan musik yang serasi. Seperti snar biola, demikian juga karyawan, bila tegangan pada karyawan tinggi atau rendah, prestasi kerjanya akan cenderung memburuk. Tindakan untuk mengatasi hal ini dapat dilakukan dengan Meditasi

1. **KONSELING KARYAWAN**

Karyawan yang mengalami masalah masalah stres mengambil manfaat dari pemahaman dan bantuan dari konseling yang dapat dilakukan. Tujuan konseling adalah untuk membantu karyawan mengembangkan kesehatan mental mereka yang lebih baik.

1. Fungsi konseling

Nasihat

Menentramkan hati

Komunikasi

Mengendurkan ketegangan emosional

Berfikiran jernih

Reorientasi

1. Peran Konseling Manajer

Manajer adalah konselor penting karena mereka merupaka satu satunya yang setiap hari berhubungan dengan para karyawan. Semua manajer, dari tingkat terendah hingga tertinggi, membutuhkan pelatihan untuk membantu mereka memahami masalah para karyawan dan mengonsultasikannya secara efektif

1. Tipe-tipe Konseling
   1. Konseling Direktif

Konseling direktif adalah proses mendengarkan masalah karyawan, memutuskan dengan karyawan apa yang harus dilakukan dan kemudian menganjurkan dan memotivasi karyawan untuk melakukannya

* 1. Konseling Non-direktif
  2. Konseling non-direktif atau konseling yang terpusat pada klien (*Client-centered*) terletak pada ujung yang berlawanan dari kontinoom. Konseling ini merupakan proses yang penuh dengan keterampilan mendegar dan mendorong orang yang dibimbing untuk mengutarakan permasalah yang mengganggu mereka.