

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	V
BAB 1: ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN	1
A. Pengantar	1
B. Aneka Macam Alasan Mengapa Orang Membentuk Organisasi	3
C. Efek Sinergistik Organisasi-organisasi	6
D. Tipe-tipe Organisasi	8
1. Pengantar	8
2. Organisasi-organisasi Formal dan Informal	8
3. Organisasi-organisasi Primer dan Organisasi Sekunder	10
4. Organisasi-organisasi yang Diklasifikasi Berdasarkan Sasaran Pokok	12
5. Aneka Macam Definisi tentang Organisasi	13
E. Pandangan Umum tentang Organisasi-organisasi	17
F. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	19
1. Pengantar	19
2. Tiga Macam Dimensi Pengorganisasian	20
G. Mengapa Pengorganisasian Demikian Penting	20
H. Sejumlah Petunjuk dari Henri Fayol untuk Mengorganisasi Sumber-sumber Daya	23

I.	Proses Pengorganisasian	24
J.	Elemen-elemen suatu Organisasi	26
K.	Ciri-ciri Umum suatu Organisasi	27
L.	Sifat Sistem dari Organisasi-organisasi	29
1.	Pengantar	29
2.	Organisasi sebagai sebuah Sistem Kontrol	30
3.	Subsistem-subsistem dari Organisasi	30
4.	Sistem Transformasi (Sistem "T")	33
5.	Sistem Sosial (Sistem "S")	34
6.	Sistem Administratif (Sistem "A")	35
	Daftar Pustaka	36

BAB 2:	ORGANISASI DAN LINGKUNGAN	39
A.	Organisasi sebagai sebuah Sistem	39
1.	Pengantar	39
2.	Organisasi-organisasi	39
B.	Lingkungan Keorganisasian sebagai sebuah Sistem	46
1.	Organisasi dan Lingkungan	46
2.	Lingkungan yang Berada di Luar Perusahaan (Organisasi) (<i>The Remote Environment</i>)	47
3.	Lingkungan Industri (<i>The Industry Environment</i>)	49
4.	Pendekatan Lima Macam Kekuatan dari M. E. Porter	50
5.	Lingkungan Operasi (<i>The Operating Environment</i>)	51
C.	Sebuah Organisasi, Bisnis, sebagai sebuah Sistem dengan Subsistem-subsistem yang Berinterelasi	52
D.	Organisasi dan Lingkungan (Lanjutan)	54
1.	Pengantar	54
2.	Lingkungan Internal	56

a.	Pengantar	56
b.	Tiga Macam Tingkatan Manajemen	56
c.	Tipe-tipe Manajerial dan Tingkat-tingkat Manajemen	59
d.	Keterampilan-keterampilan Manajer	59
e.	Peranan para Manajer	62
E.	Lingkungan Eksternal	66
1.	Pengantar	66
2.	Komponen-komponen Aksi Langsung dari Lingkungan Eksternal	66
3.	Komponen-komponen Aksi Tidak Langsung dari Lingkungan Eksternal	68
	Daftar Pustaka	74

BAB 3: ORGANISASI FORMAL 77

A.	Pengantar	77
B.	Pengorganisasian Pekerjaan para Manajer	81
C.	Dari Organisasi-organisasi yang Sederhana Hingga Organisasi-organisasi Kompleks	86
1.	Pengantar	86
2.	Organisasi Formal	89
3.	Peranan Orang-orang di dalam Birokrasi	93
D.	Pengorganisasian dan Struktur Keorganisasian	96
1.	Pengantar	96
2.	Peta Organisasi	96
3.	Struktur Keorganisasian Formal	100
4.	Organisasi Fungsional	101
5.	Organisasi Produk/Pasar	103
6.	Organisasi Matriks	108
E.	Organisasi Informal	111
F.	Lima Bagian Dasar dari Organisasi	115
1.	Pengantar	115
2.	Struktur Sederhana	119

3. Birokrasi Mesin (<i>The Machine Bureaucracy</i>)	122
4. Birokrasi Profesional (<i>The Professional Bureaucracy</i>)	124
5. Struktur Divisional (<i>The Divisional Structure</i>)	127
6. Adhokrasi (<i>The Adhocracy</i>)	130
Daftar Pustaka	135

BAB 4: KEMAMPUAN ORGANISASI-ORGANISASI UNTUK BERTAHAN

A. Pengantar	137
B. Organisasi-organisasi "Jangka Pendek" (<i>Short-Life Organizations</i>)	142
C. Organisasi-organisasi "Jangka Panjang" (<i>Long-Life Organizations</i>)	143
D. Struktur Organisasi "Jangka Pendek" dan Organisasi "Jangka Panjang"	145
E. Pertumbuhan, Perkembangan dan Interaksi Mereka	146
F. Pertumbuhan, Perkembangan dan Hierarki Sasaran-sasaran	150
G. Evolusi Sasaran-sasaran	153
H. Komposisi Hierarki Sasaran-sasaran	156
I. Ekspansi Hierarki Sasaran-sasaran	156
J. Pandangan Ekologis, suatu Perspektif Teoretis	158
K. Organisasi-organisasi sebagai Ekosistem	158
L. Kondisi-kondisi untuk Organisasi-organisasi Baru yang Bertahan	160
M. Kompleksitas Ukuran dan Tingkat-tingkat Organisasi-organisasi serta Lingkungan-lingkungan	161

N. Relung Ekologis (<i>The Ecological Niche</i>)	166
O. Perubahan Keorganisasian	169
P. Tingkat Perubahan pada suatu Organisasi	170
Q. Ketahanan Jangka Panjang (<i>Long-Term Viability</i>)	173
R. Efisiensi dan Efektivitas	175
S. Tantangan terhadap Perubahan	177
T. Menciptakan Perubahan	178
Daftar Pustaka	182

BAB 5: MEMANAJE PERUBAHAN DAN KONFLIK PADA ORGANISASI-ORGANISASI	185
A. Perubahan-perubahan pada Organisasi- organisasi	185
1. Pengantar	185
2. Perubahan: Perspektif-perspektif Keorganisasian dan Individual	191
3. Tipe-tipe Perubahan Keorganisasian	192
B. Perubahan Individual terhadap Perubahan	196
1. Pengantar	196
2. Model Tujuh Tahap	196
C. Pendekatan Teknik-teknik Pengembangan Keorganisasian	197
D. Model Teoretis untuk Perubahan Keorganisa- sian yang Direncanakan dan Pengembangan	199
E. Teknik-teknik Pengembangan Organisasi	201
F. Persoalan Pembentukan Tim (<i>Team Building</i>)	203
G. Pengembangan Organisasi (<i>Organization Development</i>)	205
1. Pengantar	205
2. Memahami Kultur-kultur Organisasi	209
3. Sebuah Model untuk Menafsirkan Kultur Keorganisasian	210

4.	Empat Macam Fungsi Kultur Keorganisasian	210
5.	Model Organisasi Berdasarkan Teori "Z" dari William Ouchi	210
6.	Sebuah Model Praktis untuk Mengembangkan Kultur sebuah Organisasi	212
H.	Konsep-konsep Dasar Perubahan Keorganisasian	216
1.	Pengantar	216
2.	Tipe-tipe Perubahan	216
3.	Memanaje Perubahan Melalui Pengembangan Organisasi	218
a.	Pengantar	218
b.	Persoalan Pengembangan Organisasi: Definisi dan Ciri-ciri yang Mengiden- tifikasi	218
I.	Peranan Agen Perubahan	221
1.	Pengantar	221
2.	Macam-macam Model	223
J.	Sejumlah Pendekatan untuk Memanaje Perubahan Keorganisasian	226
1.	Model Tiga Langkah dari Kurt Lewin	226
2.	Action Research	227
K.	Sebuah Model untuk Memanaje Pengembangan Keorganisasian	230
L.	Memanaje Perubahan yang Direncanakan	232
1.	Pengantar	232
2.	Penolakan terhadap Perubahan	234
3.	Penolakan Individual	235
4.	Penolakan atau Sikap Menentang Keorganisasian	237
5.	Mengatasi Penolakan terhadap Perubahan	240
	Daftar Pustaka	243

BAB 6: KONFLIK KEORGANISASIAN	247
A. Pengantar	247
B. Model Konflik dari Pondy	251
1. Pengantar	251
2. Tahapan 1: Konflik Laten	251
3. Tahapan 2: Konflik yang Dipersepsi	256
4. Tahapan 3: Konflik yang Dirasakan	257
5. Tahapan 4: Konflik Termanifestasi (<i>Manifest Conflict</i>)	258
6. Setelah Konflik Usai (<i>Conflict Aftermath</i>)	258
C. Sifat Konflik	259
1. Pengantar	259
2. Fase Klasik	259
3. Fase Hubungan Antarmanusia	260
4. Fase Kontemporer	260
D. Tiga Macam Faktor pada Konflik Keorganisasian	261
1. Pengantar	261
2. Tingkat Konflik	261
3. Struktur Keorganisasian dan Kultur	261
4. Metode-metode untuk Mengurang Konflik (<i>Conflict-Reduction Methods</i>)	262
5. Metode-metode untuk Menyelesaikan Konflik (<i>Conflict-Resolution Methods</i>)	263
E. Konflik Peranan (<i>Role Conflict</i>)	267
F. Manajemen Konflik (<i>Conflict Management</i>)	269
1. Pengantar	269
2. Beberapa Hal Pokok yang Berkaitan dengan Soal Konflik	271
G. Sebuah Kontinum Konflik	273
H. Konflik Fungsional Versus Konflik Disfungsional	275
I. Anteseden-anteseden Konflik	275
J. Konflik, Persaingan dan Kerja Sama	277

1. Pengantar	277
2. Konflik dan Persaingan	277
3. Aneka Macam Aspek Konflik	278
4. Model Episode Konflik	281
K. Aneka Macam Gaya Manajemen Konflik	284
1. Pengantar	284
2. Pemikiran dan Model Dua Dimensional	285
L. Sebuah Model Konflik	291
1. Hasil-hasil yang Dicapai dari Konflik	291
a. Hasil-hasil Positif	291
b. Hasil-hasil Negatif	296
Daftar Pustaka	298

BAB 7: ORGANISASI DAN MANAJEMEN MASA YANG AKAN DATANG	301
A. Pengantar	301
B. Aneka Macam Cara Memandang Organisasi-organisasi	301
C. Dimensi-dimensi Struktur Organisasi	304
D. Masa Lampau Merupakan sebuah Prolog	306
E. Lingkungan yang Berubah dengan Cepat	310
F. Tiga Macam Konsep Pokok Sehubungan dengan Lingkungan Eksternal Organisasi	313
G. Siklus Daur Hidup Organisasi	316
H. Organisasi-organisasi Masa Mendatang, Harus Makin Mementingkan Soal Lingkungan	319
I. Ekspansi Kegiatan-kegiatan Keorganisasian	320
1. Pengantar	320
2. Perusahaan-perusahaan Multinasional	321
3. Ekspansi Batas-batas pada Sektor Publik	322
J. Reaksi terhadap Perubahan Sosial	323
K. Mengembangkan sebuah Sistem Demokratik-Humanistik	325

L. <i>Reinventing Government</i> dan <i>Banishing Bureaucracy</i>	327
M. Organisasi-organisasi Masa Mendatang Harus Bersifat Dinamis dan Fleksibel	330
Daftar Pustaka	333

BAB 8: KAPITA SELEKTA ORGANISASI DAN TEORI ORGANISASI 335

A. Perusahaan yang Menciptakan Pengetahuan (<i>The Knowledge Creating Company</i>)	335
1. Pengantar	335
2. Teori tentang Penciptaan Pengetahuan Keorganisasian	339
B. Persoalan "Hiperkompetisi"	341
1. Pengantar	341
– Sejumlah Rumus Baru Bagi "Hiperkompetisi" (7-S Baru)	345
– 7-S yang Baru	346
C. Manajemen Generasi Keempat (<i>Fourth Generation Management</i>)	347
1. Pengantar	347
2. Tiga Generasi Pertama	349
a. Generasi Pertama (<i>Management By Doing</i> —Manajemen Melalui Pelaksanaan Kegiatan)	349
b. Generasi Kedua (<i>Management By Directing</i> —Manajemen dengan Jalan Memberikan Pengarahan)	349
c. Generasi Ketiga (<i>Management By Results</i> —Manajemen Berdasarkan Hasil)	349
d. Manajemen Generasi Keempat (<i>4-Th. Generation Management</i>)	351
D. Segitiga Joiner (<i>The Joiner Triangle</i>)	352
Daftar Pustaka	353

BIODATA PENULIS 355