

## Bab 2

# ORGANISASI

---

### 1. Pengertian Organisasi

Secara etimologi “organisasi” berasal dari kata “*to organize*” yaitu dari kata “*to organ*” = “Organon” (bahasa Anglosaxon Greek). “Organon” adalah suatu alat yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan. *To organize* mempunyai arti menyusun bagian-bagian yang terpisah-pisah menjadi suatu kesatuan, sehingga dapat dipergunakan untuk melakukan pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan.

Untuk memahami kata organisasi berikut dikemukakan pendapat beberapa ahli :

G. R. Terry (Depdikbud, 1985) mengemukakan “*Organization is the determining and arranging of various activities deemed necessary for attainment of goals*” (organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya demi tercapainya suatu tujuan).

James D Money (Muljani, 1983) mengemukakan “*Organization is the form of every human association, for the attainment of a common purpose*”.

(Bentuk setiap kerjasama manusia untuk pencapaian tujuan bersama).

Dari beberapa batasan serta pengertian yang dikemukakan beberapa ahli di atas secara umum dan elementer dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur dasar dari organisasi adalah :

1. Adanya dua orang atau lebih
2. Adanya maksud untuk bekerjasama
3. Adanya pengaturan hubungan
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan unsur-unsur dasar ini, dapat dirumuskan suatu batasan yang lebih mendekati praktek organisasi sehari-hari sebagai

berikut : Organisasi adalah wadah serta proses kerjasama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dan dalam rangkaian hirarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari rumusan tersebut, dapat dikemukakan 2 hal yang menonjol yaitu:

1. Organisasi bukanlah tujuan, melainkan hanya alat untuk mencapai tujuan atau alat untuk melaksanakan tugas pokok. Karena itu susunan. Ukuran atau corak organisasi sangat ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai.
2. Organisasi adalah wadah serta proses kerjasama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal.

Organisasi sebagai wadah cenderung bersifat statis. Setiap organisasi memiliki pola dasar/struktur organisasi yang relatif bersifat permanen. Namun demikian struktur yang bersifat relatif permanen dapat mengalami perubahan apabila: tujuan organisasi berubah, tugas-tugas dalam organisasi, makin kompleks pergantian pimpinan dalam organisasi, dan terjadi perkembangan-perkembangan tertentu.

Organisasi sebagai proses memfokuskan perhatian pada interaksi antar anggota organisasi. Selain itu organisasi jauh lebih dinamis. Tinjauan atas organisasi sebagai proses menyebabkan adanya 2 hubungan dalam organisasi yaitu:

- a. Hubungan formal
- b. Hubungan informal.

Hubungan formal nampak pada tata hubungan yang berupa susunan tata kerja beserta segala tugas dan kewajiban organisasi seperti yang telah digariskan pada saat membentuk organisasi. Hubungan ini didasarkan pada hubungan yang rasional.

Hubungan informal nampak pada setiap, tingkah laku dan tindakan masing-masing anggota dalam hubungan pribadi, baik antara atasan dengan bawahan maupun bawahan dengan bawahan. Tata hubungan didasarkan pada hubungan yang irasional dan emosional (perasaan,, keinginan, tingkah laku pribadi).

Hubungan formal merupakan pelengkap hubungan informal. Adapun dasar hubungan informal adalah sebagai berikut :

- Hubungan-hubungan yang didasarkan pada personal relations

- Kesamaan keahlian para anggota organisasi
- Kesamaan kepentingan didalam organisasi
- Kesamaan interest dalam kegiatan-kegiatan diluar organisasi seperti olahraga, koperasi, dan lain-lain.

Persoalan yang harus diwaspadai adalah bagaimana mencegah terlalu menonjolnya hubungan-hubungan formal, sehingga tidak memungkinkan hubungan-hubungan informal berkembang dengan sehat? sebaliknya bagaimana membatasi hubungan-hubungan yang informal sehingga penghargaan terhadap kedudukan pimpinan dari pihak bawahan dapat tetap dipertahankan serta hubungan-hubungan yang bersifat formal tidak “hilang”. Ada satu aksioma yang berlaku dalam teori organisasi yaitu: “semakin berhasil seseorang pimpinan membina suatu organisasi yang demokratis, semakin menonjol pula hubungan-hubungan yang bersifat informal, meskipun hubungan-hubungan yang bersifat formal tidak boleh hilang sama sekali ”.

3. Dalam organisasi selalu terdapat rangkaian hirarki, artinya bahwa dalam suatu organisasi selalu terdapat apa yang dinamakan atasan dengan bawahan. Pada galibnya organisasi sebagai rangkaian hirarki adalah bersifat dinamis, artinya bahwa manusia-manusia yang menduduki jabatan-jabatan dalam rangkaian hirarki itu bisa berganti-ganti pada setiap saat bila diperlukan.

## **2. Azas-Azas Organisasi**

Dalam menyusun organisasi agar dapat dicapai suatu organisasi yang baik, perlulah diperhatikan garis-garis azas ataupun prinsip-prinsip sebagai :

1. Perumusan tujuan (*the objective*)

Tujuan ialah nilai-nilai yang hendak dicapai. Dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan, sangatlah perlu diketahui apa yang menjadi tujuan. Tujuan menjadi dasar dalam organisasi. Tujuan organisasi harus benar-benar dimengerti oleh setiap anggota (pekerja), dan tujuan tersebut harus menjiwai setiap pekerja dalam melaksanakan tugasnya, agar terjadi penghematan tenaga, materil, biaya dan waktu. Tujuan adalah merupakan pedoman kegiatan organisasi.

## 2. Pembagian kerja

Guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan tadi maka perlu disusun perincian tugas-tugas dari anggota-anggota (pekerja) dalam organisasi. Tata kerja dalam organisasi dibagi-bagi sedemikian rupa, tetapi harus terkordinir agar tidak terjadi sistem “bekerja sendiri-sendiri” (pembagian kerja yang homogen) dalam organisasi harus ada pembagian kerja antara pejabat-pejabat dan petugas-petugas.

Dalam pembagian tugas (Departementasi/ Devisisionisasi)

- a. **Persamaan fungsi**  
Pekerja yang fungsinya sama, dikelompokkan dalam satu bagian (penerimaan, pengiriman, penyimpanan )
- b. **Macam jenis benda yang dihasilkan.**  
Suatu benda yang telah selesai diproduksi dari suatu bagian, tanpa melewati bagian yang lain sudah merupakan barang jadi siap dipakai.
- c. **Tata kerja tertentu**  
Suatu pekerjaan menjadi sempurna setelah melalui bagian yang telah ditentukan dengan teratur.
- d. **Langganan yang dilayani**  
Organisasi yang bersangkutan dibagi-bagi dalam bagian-bagian yang sesuai dengan langganan yang dilayani.
- e. **Jasa yang diberikan**  
Organisasi disusun menurut jasa-jasa tertentu yang diberikan kepada masyarakat.
- f. **Wilayah**  
Pekerjaan dibagi sesuai dengan lokasi organisasi-organisasi tersebut.
- g. **Waktu**  
Pekerja dibagi dalam kelompok-kelompok.
- h. **Alat perlengkapan yang digunakan**  
Sesuatu organisasi disusun menurut alat-alat perlengkapan.

Pembagian tugas ini sangat perlu, agar jelas apa tugas masing-masing pekerja, sehingga pekerja-pekerja dapat mencurahkan perhatiannya secara penuh terhadap tugas-tugasnya.

### 3. Pelimpahan wewenang (*delegation of authority*)

Wewenang adalah hak seseorang pejabat untuk melakukan segala tindakan yang diperlukan agar tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik.

- Hak untuk mengambil keputusan
- Hak untuk memerintah
- Hak untuk membimbing
- Hak untuk mengoreksi dsb

Pelimpahan wewenang harus seimbang dengan tanggung jawab. Pelimpahan wewenang adalah didasarkan atas kepercayaan dan keyakinan bahwa yang diberi wewenang tersebut dapat melakukan pekerjaan itu dengan sebaik-baiknya. Delegasi (pelimpahan) adalah penyerahan. Pelimpahan wewenang adalah penyerahan wewenang dari seseorang pejabat (atasan) kepada pejabat yang lain.

Pelimpahan wewenang itu dapat dibedakan dalam beberapa jenis

- a. Pelimpahan wewenang kebawah, yaitu pelimpahan wewenang (*delegation of authority*) dari pejabat yang lebih tinggi kepada pejabat yang lebih rendah.
- b. Pelimpahan weweng horisontal, yaitu penyerahan kekuasaan antara pejabat yang sederajat.
- c. Pelimpahan wewenang ke atas, yaitu penyerahan pejabat bawahan kepada pejabat atasannya.

Pelimpahan wewenang sangat penting, lebih-lebih pada suatu organisasi yang besar, yang luas kegiatannya. Semakin besar organisasi, semakin banyak pelimpahan wewenang harus dijalankan. Peleimpahan wewenang merupakan suatu keharusan, disebabkan karena mempunyai batas-batas kemampuannya, baik dalam keahliannya, pengalaman, waktu dan daya kerja, maka tidaklah akan mungkin segala pekerjaan dalam suatu organisasi dikerjakan sendiri.

### 4. Jenjang bertugas (*Hierarchi*)

Dengan adanya pembagian tugas, maka dalam organisasi akan timbul hierarki (*hierarchi*). Hierarchi, yaitu tingkatan-tingkatan wewenang dari atas sampai ke bawah dalam suatu

organisasi. (ingat: *top management, middle management, lower management*)

Pembagian tugas dalam organisasi akan menimbulkan unit-unit kerja, dan dengan adanya unit-unit tersebut menyebabkan adanya hubungan-hubungan kerja dalam organisasi.

Hubungan-hubungan dalam organisasi dapat kita bedakan sebagai berikut :

a. Hubungan formal, ialah hubungan yang ditentukan dalam organisasi secara resmi.

Dalam hubungan formal ini dapat dilihat sifat-sifat :

- Hierarki, yaitu dalam organisasi selalu terdapat atasan dan bawahan.
- Sistematis, dalam organisasi selalu terdapat aturan-aturan, pedoman kerja tertentu sebagai dasar untuk melakukan kegiatan.
- Nonpribadi, organisasi harus dibentuk untuk kepentingan bersama, bukan untuk kepentingan perorangan/ golongan tertentu saja.

b. Hubungan informal adalah hubungan secara kelompok antara para anggota organisasi tersebut yang tidak diatur dalam hubungan formal. Dalam hierarki dilihat bahwa makin tinggi kedudukan seorang pejabat, makin sedikit pejabat yang dikuasainya dan bertanggungjawab kepadanya, dan makin ke bawah kedudukan seorang pejabat makin banyak yang dikuasainya dan bertanggung jawab kepadanya.

Jenjang bertangga (*hierarki*) dalam organisasi dapat dipergunakan sebagai saluran-saluran.

- Perintah (komando)
- Pelimpahan wewenang
- Pembimbingan
- Pengawasan
- Laporan
- Saran-saran
- Keluhan-keluhan dan lain-lain.

Untuk mencegah hambatan dan pemborosan-pemborosan hubungan dalam organisasi, maka jumlah jenjang bertangga

(*hierarki*) jangan terlalu banyak. Dan jangan terlalu sedikit, sehingga bertumpuk-tumpuk tugas seseorang pejabat.

#### 5. Kesatuan komando (*unity of command*)

Dalam suatu organisasi tiap-tiap pejabat/ pekerja sebaiknya hanya menerima perintah dan tanggung jawab dari seorang pemimpin tertentu. Jangan sampai terjadi perintah-perintah dan tanggung jawab kembar.

Garis-garis komando (perintah) dan tanggung jawab harus jelas, kepada siapa pekerja harus bertanggung jawab. Untuk siapa seseorang bekerja melakukan tugasnya. Harus diingat, bahwa bila tidak ada kesatuan perintah dalam organisasi akan menimbulkan kebingungan, keragu-raguan dari pejabat/pekerja bawahan.

Kesatuan perintah berarti bahwa tiap-tiap pekerja menerima perintah dari seorang pemimpin (atasan) tertentu sesuai dengan hierarki dalam organisasi tersebut.

#### 6. Batasan kemampuan Pengawasan (*Span of control*)

Batasan kemampuan pengawasan yaitu batas kemampuan seorang pemimpin untuk mengoreksi bawahannya secara langsung dengan baik. Batas kemampuan pengawasan tidak dapat ditentukan dengan pasti, ini amat tergantung kepada faktor-faktor sebagai berikut

- a. Faktor subyektif, faktor yang ada pada diri seseorang antara lain:
  - kecakapan dan keahlian
  - pengalaman
  - kesehatan
  - umur
  - bakat
  - kepemimpinan seseorang
  - kepribadian
  - kedudukan sosial, dll
- b. Faktor obyektif: adalah faktor diluar diri seseorang (faktor lingkungan) antara lain:
  - Jenis pekerjaan
  - Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan

- Kestabilan organisasi
- Jarak antara pengawas dan bawahan.

Dalam menentukan berapa jumlah bawahan yang sebaiknya bagi seorang pemimpin, perlu diperhatikan teori hubungan kerja. Seorang pemimpin tidak hanya mengawasi hubungan kerja antara sesama bawahannya, agar tujuan organisasi tercapai.

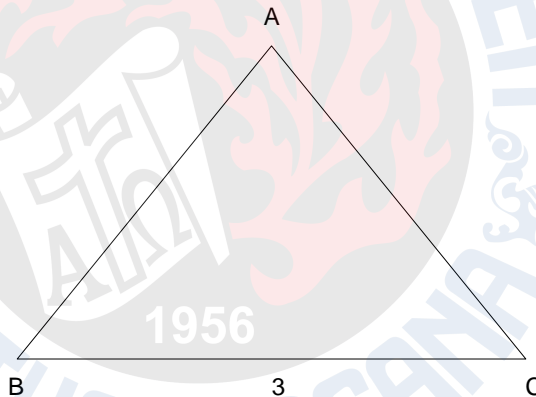
Misalnya : kepala bagian A, mempunyai bawahan B dan C, maka hubungan kerja yang terjadi adalah :

A dengan B  
A dengan C  
B dengan C

jadi 3 hubungan kerja

Perhitungannya : bawahan :  $(2+1) = 3$

Rumus :  $H : (B+1)$



$$H = (2+1)2/2$$

$$H = 3 \times 2/2 = 6/2$$

$$H = 3$$

## 7. Koordinasi

### a. Arti koordinasi

*Coordinate* = menyusun, mengatur, selaras, sejalan, serasi

*Coordinatie* = menyelaraskan, mensejalkan, menyerasikan.



b. Definisi (batasan)

Koordinasi adalah sinkronisasi usaha-usaha secara teratur yang ditujukan untuk memberi petunjuk-petunjuk waktu (timing), dan arah pelaksanaan kegiatan kerja, agar dengan demikian dapat dicapai tindakan-tindakan yang harmonis, yang merupakan satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

c. Pengertian

Koordinasi bersangkut paut dengan usaha mempersatukan tindakan orang-orang secara harmonis.

d. Unsur-unsur koordinasi

Unsur-unsur koordinasi adalah sebagai berikut :

- Kualitas dan kuantitas
- Waktu (timing)
- Penentuan (determinasi) arah

e. Pentingnya koordinasi

Mengapa koordinasi diperlukan ?

sehubungan dengan adanya pembagian kerja dalam organisasi (*homogenous assignment*), maka ada kemungkinan dari pejabat-pejabat, pekerja-pekerja, orang-orang atau unit kerja tertentu untuk hanya mementingkan diri ataupun unit kerjanya saja sehingga kurang begitu memperhatikan keberhasilan keseluruhannya.

Oleh karena itu disamping pembagian kerja, haruslah diadakan pula satuan kerja. Hal ini sangat penting karena tujuan manajemen adalah untuk mengkoordinasikan.

*Coordinating* akan dicapai dengan cara menyelaraskan *planning*, *organizing*, serta *controlling* dalam kegiatan-kegiatan manajemen. Dengan jalan menempatkan keempat fungsi manajemen ini secara kompeten, maka berarti telah dilaksanakan koordinasi.

f. Macam-macam koordinasi

Ada beberapa macam koordinasi, diantaranya yang paling penting adalah :

- Koordinasi vertikal

koordinasi vertikal yaitu merupakan keselarasan kerja antara orang-orang bawahan ataupun unit-unit kerja dengan pihak atasan secara hierarkis.

- Koordinasi horisontal  
Koordinasi horisontal adalah koordinasi fungsional yang diselenggarakan dengan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi kegiatan kerja.

g. Ciri- ciri koordinasi

Sifat-sifat daripada koordinasi antara lain dapat kita kemukakan:

- a. Dinamis (selalu terdapat adanya perubahan)
- b. Memperkuat tindakan-tindakan tertentu
- c. Menciptakan kekuatan-kekuatan baru
- d. Menghilangkan isu (desas desus)
- e. Memperkecil perbedaan pandangan
- f. Mencapai kompromi-kompromi

h. Ruang lingkup koordinasi

Bidang gerak koordinasi itu dapat kita gambarkan sebagai berikut:

- a. Koordinasi didalam perseorangan
- b. Koordinasi antar perseorangan dengan kelompok-kelompok
- c. Koordinasi antara kelompok-kelompok di dalam suatu organisasi
- d. Koordinasi antara organisasi dengan kejadian-kejadian dunia luar.

i. Hambatan-hambatan didalam usaha koordinasi.

Integrasi dari pada tindakan individu-individu atau perseorangan dalam sebuah organisasi tidak akan terjadi secara mulus, tetapi terdapat beberapa hambatan yang dapat disebabkan oleh :

- a. Terdapat adanya kekuatan-kekuatan yang cenderung memisah-misahkan tindakan-tindakan dari pada mempersatukannya.
- b. Orang-orang berusaha agar pekerjaannya terlaksana dengan baik dalam kesatuannya sendiri-sendiri.

- c. Adanya *vested interest* di dalam kelompok atau pun perseorangan.
- j. Usaha-usaha untuk mencapai koordinasi  
Koordinasi timbul sebagai hasil daripada tindakan-tindakan lain. Landasan tindakan-tindakan untuk mencapai koordinasi
  - a. Anggota dapat menerima tujuan yang telah ditetapkan
  - b. Adanya komunikasi antara pimpinan dan anggota/ bawahan
  - c. Adanya kesempatan anggota/bawahan untuk mengemukakan ide-ide, saran-saran, atau usul-usul dan pendapat-pendapatnya.
  - d. Adanya hak suara kepada anggota sebelum proses berlangsung
- k. Prinsip-prinsip koordinasi  
Prinsip-prinsip yang akan dicapai oleh koordinasi antara lain:
  - a. Efisiensi
  - b. Kesatuan arah dan tujuan
  - c. Strategi kerja
  - d. Kesatuan segenap kegiatan manajemen dan pelaksana
- l. Perlunya koordinasi  
Koordinasi sangat diperlukan dalam kegiatan manajemen supaya;
  - a. Mencegah kesimpangsiuran dalam kegiatan kerja
  - b. Menyadarkan bahwa masing-masing adalah bagian dari keseluruhan
  - c. Mencegah bertumpuknya tugas pada seseorang
  - d. Menghindari kekosongan jabatan
  - e. Menghindari pertentangan-pertentangan
- m. Alat untuk melaksanakan koordinasi  
Ada berbagai alat dan cara untuk melaksanakan koordinasi, antara lain
  - a. Pertemuan-pertemuan resmi (formal)
    - rapat dinas
    - edaran berantai
    - membentuk panitia koordinasi
    - mengangkat jabatan penghubung

- melalui alat-alat penghubung telepon, radio, telegram dll
- b. Pertemuan tidak resmi ( informal)
  - memenuhi undangan
  - kunjungan rumah
  - mengucapkan selamat
  - melawat, dsb
- n. Koordinasi dan koperasi  
Koperasi (*Cooperation*) ialah tindakan kerja sama seseorang dengan orang lain.  
Koordinasi (*Coordination*) ialah kerja sama di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan daripada organisasi tersebut.
- o. Koordinasi di dalam dan di luar sekolah  
Koordinasi di bidang pendidikan adalah integrasi daripada tindakan-tindakan sebuah sekolah dengan tindakan lain dan dengan kekuatan serta keadaan-keadaan yang bersifat ekstern bagi sekolah yang bersangkutan.

### 3. Fungsi-Fungsi Dalam Organisasi

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan ini beraneka ragam. Karena keanekaragaman maka beragam pula bentuk dan susunan organisasi itu. Seorang administrator sebagai *policy maker* dan *decision maker* dari organisasi perlu menyesuaikan bentuk dan susunan organisasi yang dipimpinnya dengan perkembangan tugas-tugas pokok yang harus diemban organisasi.

Perkembangan organisasi dapat bergerak vertikal maupun horisontal. Perkembangan vertikal berarti penambahan unit-unit organisasi baru. Perkembangan horisontal berarti penambahan unit-unit fungsional baru kesamping yang berarti pula bertambahnya bidang-bidang yang harus dipikirkan oleh para anggota organisasi.

Dalam prakteknya untuk organisasi yang kecil otoritas yang ada terbagi antara orang-orang yang menduduki posisi pada garis vertikal saja tanpa perlu membentuk unit-unit organisasi pada garis horisontal. Makin besar organisasi makin diperlukan adanya unit-unit organisasi pada garis horisontal yang juga mempunyai otoritas.

Orang-orang yang menduduki garis vertikal mempunyai otoritas garis (*line authority*) dengan fungsi-fungsi garis (*line function*). Dengan fungsi garis atau fungsi lini, dimaksudkan fungsi yang langsung berhubungan dengan pelaksanaan, tugas pokok dalam pencapaian tujuan organisasi. Orang-orang yang menduduki posisi horisontal mempunyai otoritas horisontal dalam arti tidak bersangkutan dengan otoritas untuk menjalankan kegiatan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut William Newman (Depdikbud, 1985), pejabat lini mempunyai wewenang sebagai berikut :

1. Membuat keputusan
2. Bertanggungjawab
3. Menafsirkan kebijakan yang telah ditentukan oleh atasan dan menggariskan ketentuan-ketentuan penyelenggaraan kebijakan tersebut dalam wilayah kekuasaannya.
4. Membuat perencanaan
5. Mengusahakan tercapainya efisiensi yang tinggi dalam usaha kerjasama itu

Selanjutnya dikatakan bahwa tugas pejabat horisontal adalah :

1. Memberikan nasehat kepada atasan mengenai bidang-bidang teknis fungsional dimana yang bersangkutan bekerja.
2. Berkewajiban mengamati situasi organisasi
3. Menganalisa, menafsirkan fakta-fakta
4. Mengidentifikasi problem
5. Menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan

#### 4. Tipe Organisasi

Ada berbagai macam tipe organisasi, yaitu:

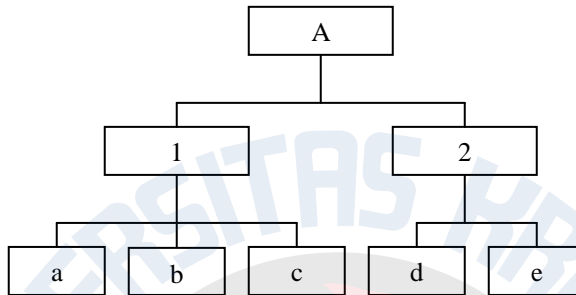
1. Bentuk lini

Bentuk lini ini disebut juga bentuk “lurus” dan dinamai pula “bentuk militer” atau bentuk jalur ataupun “bentuk lurus”.

Bentuk lini ini merupakan konsep seorang ahli administrasi berkebangsaan Perancis, ialah Henry Fayol. Ini adalah sebuah bentuk organisasi yang paling tua dan dipergunakan secara luas di masa perkembangan industri pertama. Organisasi ini banyak

digunakan oleh kalangan militer dan perusahaan-perusahaan kecil.

Bagan : Organisasi bentuk lurus



Keterangan :

Garis komando terbentang lurus dari pimpinan A (A melalui kepala-kepala bagian (1+2) terus ke : A, B, C, D dan E)

Penjelasan :

Ciri-cirinya :

- Garis otoritas (komando) langsung dari pimpinan tertinggi ke berbagai tingkat operatif
- Masing-masing pekerja bertanggungjawab penuh untuk melaksanakan pekerjaannya.
- Masing-masing pekerja berkuasa penuh terhadap semua kegiatan-kegiatannya.
- Otoritas (kekuasaan) dan tanggungjawab tertinggi pada puncak (top manajemen) makin lama makin berkurang menurut jenjang (hirarki).

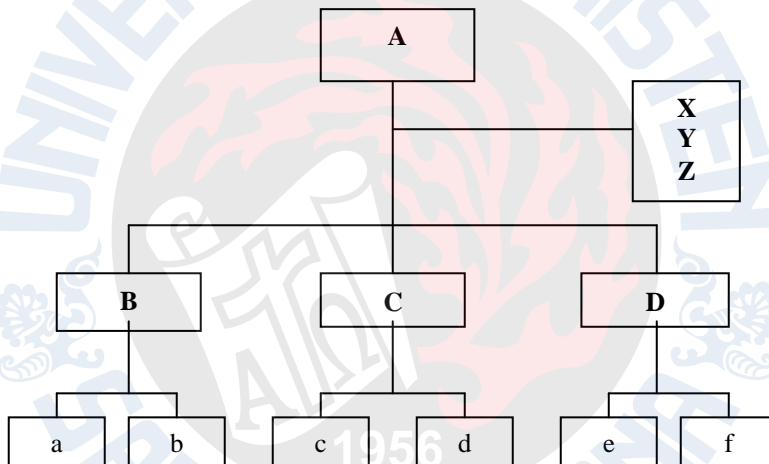
Kebaikan-kebaikannya

- Kekuasaan dan tanggungjawab ditetapkan secara definitif
- Orang yang mempunyai kekuasaan dan tanggungjawab diketahui semua pihak
- Strukturnya sangat sederhana
- Disiplin mudah dipertahankan
- Keputusan-keputusan dapat diambil dengan cepat
- Tersedia kesempatan baik untuk latihan bagi pengembangan bakat-bakat kepemimpinan.

Keburukan-keburukannya :

1. Spesialisasi pekerjaan
  2. Pemimpin cenderung bersifat otoriter
  3. Kesulitan untuk membentuk unit-unit organisasi.
  4. Terdapat kesempatan untuk mengubah unit-unit yang ada.
2. Bentuk lini dan staf (*line and staff organisation*) disebut juga bentuk gabungan gagasan Horrington Emperson.

Bagan  
Organisasi dan staf  
(line and staff Organisation)



Keterangan :

- a. Garis Komando dari pimpinan (A) tidak melalui (X,Y,Z) tapi langsung ke B, C, dan D
- b. B,C, D menerima perintah dan melapor kepada A
- c. X,Y,Z tidak mempunyai garis komando (tidak berhak memberi perintah) kepada B,C, dan D
- d. X,Y,Z adalah staf untuk membantu pimpinan A

Penjelasan

- pemimpin mempunyai otoritas komando untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan (wewenang)

- usaha pimpinan diperkuat staf
- semua pihak dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif

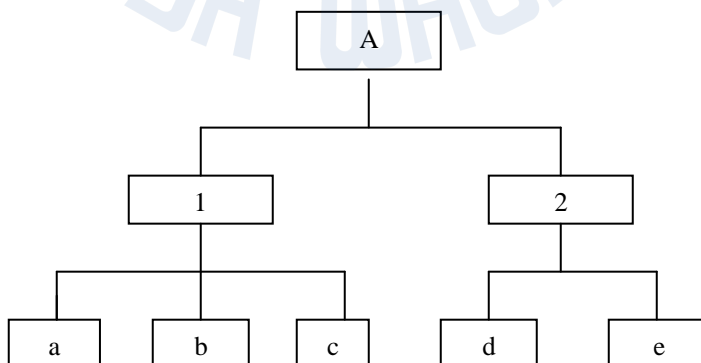
Kebaikan-kebaikannya :

1. garis kekuasaan (otoritas) cukup jelas
2. Dapat dicapai disiplin yang baik
3. Keputusan-keputusan diambil setelah dipertimbangkan masing-masing
4. Asas spesialisasi dapat dijalankan
5. Koordinasi dapat diperbaiki
6. Terdapat fleksibilitas
7. Kegiatan-kegiatan baru dapat ditambah, yang lama dapat ditiadakan
8. Dapat diusahakan keseimbangan antara semua kegiatan (line dan staf)
9. Banyak kemungkinan untuk memenuhi keinginan-keinginan dan minat pegawai terhadap pekerjaan

Keburukannya :

1. Pemimpin lini mengabaikan advis staf
  2. Pimpinan staf sering mengabaikan gagasan-gagasan (ide-ide)
  3. Kemungkinan pimpinan melampaui kewenangan staf
  4. Perintah-perintah lini, nasihat-nasihat dan perintah-perintah staf sering membingungkan anggota
3. Organisasi fungsional (Functional Organisation)

Bagan = Organisasi fungsional  
(*funcional Organizing*)





Keterangan :

- a. Garis komando dari pimpinan (A) kebawah berjalan melalui bagian (1 dan 2)
- b. Tanggung jawab dari kepala-kepala bagian (1 dan 2) terhadap bawahannya (a, b, c, dan e) tidak terbagi
- c. Tanggungjawab bersama dilakukan menurut fungsinya masing-masing. Jadi a, b, dan c dan e bertanggung jawab kepada 1 dan kepada 2 sesuai dengan bidangnya.

Ciri-cirinya :

- a. Lalu-lintas kekuasaan tidak langsung
- b. Tiap-tiap atasan tidak mempunyai bawahan yang tegas
- c. Setiap petugas bertanggungjawab kepada atasan dengan fungsi atasan tersebut
- d. Setiap atasan memiliki keahlian dalam bidangnya
- e. Sistem organisasi fungsional dipelajari oleh F.W Taylor dengan maksud menambah produktifitas kerja.

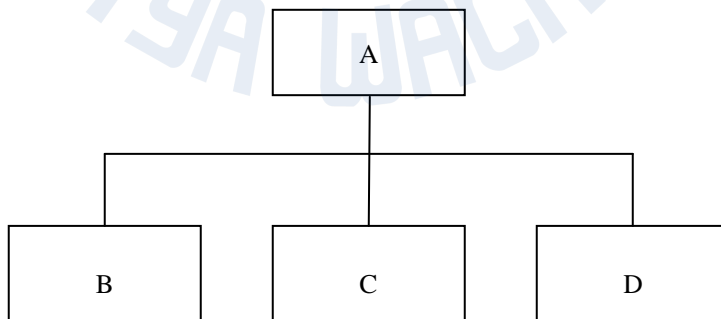
Kebaikan-kebaikannya

1. Ada pembagian pekerjaan yang tegas antara brain (tenaga pikir) dan pekerjaan fisik
2. Dapat dicapai spesialisasi yang baik
3. Dapat ditetapkan tenaga-tenaga kerja profesional.

Keburukan-keburukannya :

1. Pemborosan biaya yang sangat besar
2. Ada kemungkinan penselisihan antar pejabat-pejabat
3. Inisiatif perseorangan tertekan

#### 4. Bentuk Panitia



Bagan bentuk panitia

Keterangan :

- a. Pimpinan adalah, A,B,C dan D
- b. A sebagai ketua panitia

a. Definisi

Panitia adalah sejumlah orang yang diangkat (dipilih) untuk berkumpul pada suatu organisasi tertentu, guna mempertimbangkan soal-soal yang diajukan kepadanya.

b. Sebutan-sebutan untuk panitia

panitia sering juga dinamakan :

- Dewan
- Senat
- Majelis
- Komisi (*Commisision*)- Court
- Team (tim) dll
- Komite
- Badan
- Satuan tugas

c. Posisi Panitia

Sebuah panitia dapat berposisi :

1. Panitia staf
2. Panitia jalur (lini)
3. Sangat tergantung kepada tugas-tugas panitia tersebut

d. Kebaikan dan keburukan panitia

Kebaikan-kebaikannya :

1. Menunjukkan permusyawaratan kelompok
2. Mencegah terlalu banyak wewenang pada satu tangan
3. Untuk mengkoordinasi pemikiran-pemikiran
4. Konsolidasi wewenang
5. Untuk mencegah tindakan yang tergesa-gesa

Keburukan-keburukannya :

1. Pemborosan biaya
2. Lama dalam pengambilan keputusan
3. Pertimbangan-pertimbangan yang kurang matang
4. Anggota-anggota tidak mempunyai tanggungjawab sepenuhnya dalam melaksanakan tugas
5. Keputusan-keputusan bersifat kompromis

- e. Tujuan dibentuknya panitia antara lain
1. Mengemukakan saran-saran
  2. menerima keterangan-keterangan
  3. mengklasifikasikan keterangan-keterangan
  4. mendiskusikan keterangan-keterangan
  5. menyediakan keterangan-keterangan bagi pihak lain untuk dipergunakan

