

## Komparasi Studi: Desain Struktur Organisasi Perguruan Tinggi Swasta menuju Organisasi Kompetitif

Purwanto<sup>1</sup>, Endah Murtiana Sari\*<sup>2</sup>, Rismawati<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Department of Management, Faculty of Economic and Business Universitas Esa Unggul, DKI Jakarta, Indonesia

<sup>2</sup>Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Sains Indonesia, West Java, Indonesia

<sup>3</sup>Department Psychology, Faculty of Psychology, Universitas Sains Indonesia, West Java, Indonesia  
Email: [purwanto@esaunggul.ac.id](mailto:purwanto@esaunggul.ac.id)<sup>1</sup>, [endah.murtiana@sains.ac.id](mailto:endah.murtiana@sains.ac.id)<sup>2</sup>, [rismawati@lecturer.sains.ac.id](mailto:rismawati@lecturer.sains.ac.id)<sup>3</sup>

### Article Info

#### Article history:

Published Online: July 2025

#### Keywords:

Organization Structure  
Higher education management  
Private universities

### ABSTRACT

Organizational structure is crucial because it determines the tasks and functions, as well as how coordination and communication are carried out within the organization. Higher education management requires appropriate organizational structure design, especially in private universities, where there are differences between operations and asset management. The organizational structure must align with the organization's development maturity level to be adaptive, mature, and capable of adapting to emerging developments. This study aims to design an organizational structure for private universities that have unique characteristics and require professional management. Through a comparative analysis of various literature studies and case studies from three different private universities, this study aims to provide recommendations for an appropriate organizational structure to manage private universities in Indonesia. The results of this study can help develop organizational structures for private universities in Indonesia to improve communication and coordination and become professional organizations in the long term.

### Corresponding Author:

Endah Murtiana Sari,  
Faculty of Engineering, Universitas Sains Indonesia  
Jl. Akses Tol Gandasari Cibitung, Bekasi, West Java  
Email: [endah.murtiana@sains.ac.id](mailto:endah.murtiana@sains.ac.id)



## 1. PENDAHULUAN

Struktur organisasi merupakan cara berkomunikasi, berkoordinasi dan pemisahan fungsi dan tugas dalam organisasi [1], organisasi organisasi akan membagi kewenangan dengan jelas sehingga dapat mencapai tujuan organisasi jangka panjang [2], [3], [4]. Organisasi yang mengembangkan struktur organisasi dengan tepat akan mendorong profesionalisme dan kesinambungan jangka panjang, profit organisasi dapat maksimal [5], [6], [7], [8]. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) perlu mengatur struktur

organisasi dengan efisien dan profesionalisme karena PTS harus dapat berdiri sendiri dalam kemandirian ekonomi yang tidak bergantung pada subsidi pemerintah [9]. Pemetaan tugas dan tanggungjawab akan mendorong tercapainya seluruh aspek beban tugas dalam organisasi pada PTS [10].

PTS didirikan oleh badan penyelenggara sebagai pengelola PTS yang diberikan ijin penyelenggaraan PTS, dimana hal ini dibatasi aturan-aturan dalam badan penyelenggaraan PTS yang berbentuk Yayasan [11]. Kemudian setelah mendapatkan ijin pendirian PTS harus membentuk organisasi profesional yang akan menyelenggarakan amanah sebagai PTS, didalamnya diatur dengan berbagai ketentuan melalui peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan [12]. Peraturan-peraturan ini menjadi indikator yang harus dicapai oleh PTS sehingga dalam operasionalnya diperlukan struktur organisasi yang mendukung secara profesional [13]. Kemediktisaintek (Kementerian Pendidikan Tinggi Sains dan Teknologi) akan memberikan rambu-rambu untuk dicapai dalam rangka sebuah PTS memenuhi kaidah sebagai good university governance dalam bentuk pemantauan Akreditasi baik yang dilaksanakan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) maupun dilakukan oleh Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) [14]. Pemantauan ini dilaksanakan dalam waktu 5 tahun untuk selanjutnya ditetapkan peringkat akreditasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam Permendikbud 53 tahun 2023 perguruan tinggi diberikan keleluasaan dalam menyusun Sistem Penjaminan Mutu sebagai standar baku yang dilaksanakan, dievaluasi dan ditingkatkan dalam organisasi, hal ini merupakan kesempatan dan peluang sekaligus ancaman bagi PTS yang melaksanakan. Bagi PTS yang telah siap akan menjadi organisasi profesional, kewenangan ini akan menjadi hal yang akan mendorong percepatan dalam mengembangkan organisasi, tetapi bagi PTS yang belum siap hal ini akan menyebabkan ambiguitas dan tidak jelasnya arah organisasi ke depan.

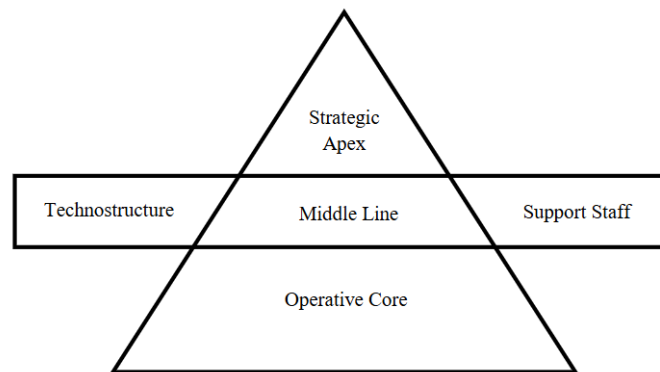
Merespons hal tersebut maka diperlukan sebuah pengaturan yang dimulai dari struktur organisasi yang mendorong organisasi kompetitif dan profesional [7], [15], struktur organisasi adalah langkah awal dalam melakukan penataan organisasi dengan membagi tugas dan tanggungjawab organisasi secara keseluruhan [16]. Desain organisasi tergantung pada target apa yang diinginkan organisasi karena hal ini merujuk pada kewenangan dan span of control yang akan diberikan kepada setiap unit dalam organisasi [17]. Penelitian ini bertujuan memberikan rekomendasi struktur organisasi yang tepat untuk dikembangkan dalam PTS yang memiliki tuntutan secara profesional dan modern dalam menjalankan bisnis Pendidikan secara jangka panjang. Tantangan bagi PTS adalah mendesain organisasi yaitu menciptakan model prediktif untuk desain organisasi di masa depan. Pembuatan prototipe desain organisasi baru dapat dilakukan melalui simulasi dengan pengaturan organisasi baru yang diusulkan diuji untuk mengetahui konsekuensi yang tidak terduga sebelum diimplementasikan [18]. Struktur organisasi dapat digunakan untuk menyusun sistem gaji dan insentif secara adil yang dapat memberikan motivasi kepada karyawan [19], [20], [21]. Dalam penelitian ini digunakan pertanyaan penelitian (Research Question -RQ) sebagai berikut:

*RQ1: apakah struktur organisasi PTS memiliki karakter yang sama untuk setiap span control yang berbeda?*

### **1.1. Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi**

Henry Mintzberg [22], [23] membagi organisasi dalam tiga bagian yaitu :

1. bagian kunci organisasi, yaitu bagian organisasi yang memainkan peran utama dalam menentukan keberhasilan atau kegagalannya;
2. mekanisme koordinasi utama, yaitu metode utama yang digunakan organisasi untuk mengoordinasikan kegiatannya;
3. jenis desentralisasi yang digunakan, yaitu sejauh mana organisasi melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Bagian-bagian kunci organisasi ditunjukkan pada Gambar 1. dan mencakup hal-hal berikut.



Gambar 1. Kunci Struktur Organisasi

Gambar 1. merupakan kunci utama [24] dalam organisasi yang dijelaskan sebagai berikut:

- Puncak strategisnya adalah manajemen puncak dan staf pendukungnya. Dalam lingkup PTS adalah Rektor dan staf pendukung rektorat.
- Inti operasional adalah para pekerja yang benar-benar melaksanakan tugas-tugas organisasi, biasanya dosen dalam perguruan tinggi.
- Lini tengah adalah manajemen tingkat menengah dan bawah rektor adalah manajer tingkat menengah d dalam perguruan tinggi
- Peneliti, dan manajer personalia, seperti personalia, hubungan masyarakat, penelitian dan pengembangan, dan sejenisnya merupakan teknostruktur.
- Staf pendukung adalah orang-orang yang menyediakan layanan tidak langsung. layanan serupa meliputi pemeliharaan, administrasi, layanan makanan, bus sekolah, penasihat hukum, dan konsultasi untuk memberikan dukungan.

Jenis Struktur Organisasi lain adalah desentralisasi yang mencakup Tiga jenis desentralisasi adalah [25], [26]:

- Desentralisasi vertikal adalah distribusi kekuasaan ke bawah rantai komando, atau wewenang bersama antara atasan dan bawahan dalam organisasi mana pun.
- Desentralisasi horizontal adalah sejauh mana non-administrator (termasuk staf) membuat keputusan, atau wewenang bersama antara lini dan staf.
- Desentralisasi selektif adalah sejauh mana wewenang pengambilan keputusan didelegasikan ke berbagai unit dalam organisasi. Di distrik sekolah, unit-unit ini mungkin mencakup divisi instruksi, bisnis, personalia, hubungan masyarakat, dan penelitian dan pengembangan.

Untuk memahami struktur organisasi, penting untuk mengidentifikasi berbagai konfigurasi yang ada di dalamnya. Setiap konfigurasi memiliki karakteristik yang berhubungan langsung dengan mekanisme koordinasi yang diterapkan di dalam organisasi. Penelitian ini mengkaji berbagai tipe struktur organisasi berdasarkan cara mereka mengelola kekuasaan dan koordinasi antar bagian. Mintzberg [23][22] membagi struktur organisasi dengan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik struktur organisasi

| Konfigurasi Struktural | Mekanisme Koordinasi Utama | Bagian Kunci dari Organisasi | Jenis Desentralisasi                   |
|------------------------|----------------------------|------------------------------|--|
| Struktur sederhana     | Supervisi langsung         | Puncak strategis             | Sentralisasi vertikal dan horizontal   |
| Birokrasi mesin        | Standarisasi proses kerja  | Teknostruktur                | Desentralisasi horizontal terbatas     |
| Birokrasi profesional  | Standarisasi keterampilan  | Inti operasi                 | Desentralisasi vertikal dan horizontal |
| Bentuk divisi          | Standarisasi keluaran      | Lini tengah                  | Desentralisasi vertikal terbatas       |

|           |                       |                |                         |
|-----------|-----------------------|----------------|-------------------------|
| Adhokrasi | Penyesuaian bersama f | Staf pendukung | Desentralisasi selektif |
|-----------|-----------------------|----------------|-------------------------|

Tabel 1. Diatas merupakan karakteristik organisasi dari tiga tipe yaitu mekanisme koordinasi utama, bagian kunci dari organisasi dan desentralisasi. Mekanisme koordinasi utama menggambarkan cara utama dalam menghubungkan bagian-bagian yang ada dalam struktur organisasi. Bagian kunci dari organisasi mencerminkan elemen-elemen penting yang mendukung kelancaran operasional dalam tiap konfigurasi. Desentralisasi menunjukkan tingkat pembagian kekuasaan di antara berbagai bagian dalam organisasi, yang bervariasi antar tipe struktur.

**2. METODOLOGI**

Metodologi dalam penelitian ini adalah kualitatif [27], [28], [29] dengan membandingkan (komparasi) berbagai struktur organisasi yang ada di PTS saat ini dengan memberikan analisa kelebihan dan kelemahan dari masing-masing struktur organisasi saat ini, selanjutnya dilakukan komparasi dari masing-masing struktur organisasi yang berlaku saat ini. Tahap akhir adalah dilakukan rekomendasi struktur organisasi yang dianggap paling efektif mendorong PTS memiliki daya saing lebih tinggi. Proses komparasi ini dilakukan secara sistematis untuk memperoleh hasil yang objektif. Detail dari langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Langkah-Langkah Penelitian

Gambar 1. Diatas merupakan langkah-langkah penelitian yang akan dilakukan untuk mengungkap hasil penelitian dalam rangka merekomendasikan struktur organisasi yang efektif bagi PTS di Indonesia. Desain organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi [8] sehingga desain organisasi yang tepat akan mendorong tercapainya kinerja organisasi. Struktur mencakup penugasan tugas kepada individu atau subunit, pembagian sumber daya kepada unit-unit tersebut, penunjukan pelanggan dan pasar kepada unit-unit, dan umumnya pemecahan masalah yang lebih besar menjadi unit-unit yang lebih kecil. Koordinasi adalah menyatukan unit-unit melalui komunikasi, TI, kepemimpinan, budaya, insentif, rutinitas dan prosedur, dan secara umum.

Dari hasil penelitian diatas selanjutnya dilakukan wawancara terstruktur kepada pelaku pada masing-masing PTS untuk merumuskan kelemahan dan kelebihan struktur organisasi dari tiga tipe yang dibandingkan. Metode wawancara terstruktur ini bertujuan untuk menggali informasi yang lebih dalam mengenai implementasi struktur yang ada di PTS yang bersangkutan. Setiap wawancara dilakukan dengan melibatkan pimpinan dan beberapa staf yang terkait langsung dengan struktur organisasi di masing-masing PTS. Profil dari masing-masing PTS yang menjadi studi kasus disampaikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Profil PTS Sebagai Studi Kasus

| PTS ABC  | PTS DEF  | PTS XYZ  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki jumlah mahasiswa &lt; 10.000 mahasiswa</li> <li>Pengambilan keputusan relatif cepat</li> <li>Inovasi menengah dalam pencapaian target</li> <li>Fakultas &gt; 5 fakultas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki mahasiswa 0-5.000 mahasiswa</li> <li>Pengambilan keputusan sangat cepat</li> <li>Inovasi rendah</li> <li>Fakultas &lt; 5 fakultas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki mahasiswa &gt; 10.000 mahasiswa</li> <li>Koordinasi dan pengambilan keputusan cukup lama</li> <li>Inovasi menengah-tinggi</li> <li>Fakultas &gt; 5 fakultas</li> </ul> |

Dari Tabel 2. Diatas digambarkan bahwa pada masing-masing studi kasus memiliki karakteristik yang berbeda terutama pada jumlah mahasiswa dimana hal ini menunjukkan ukuran dari organisasi yang di naungi oleh struktur organisasi tersebut. Untuk memperkuat hasil penelitian dilakukan *indepth interview* untuk mengungkap kelemahan dan kelebihan yang dirasakan oleh masing-

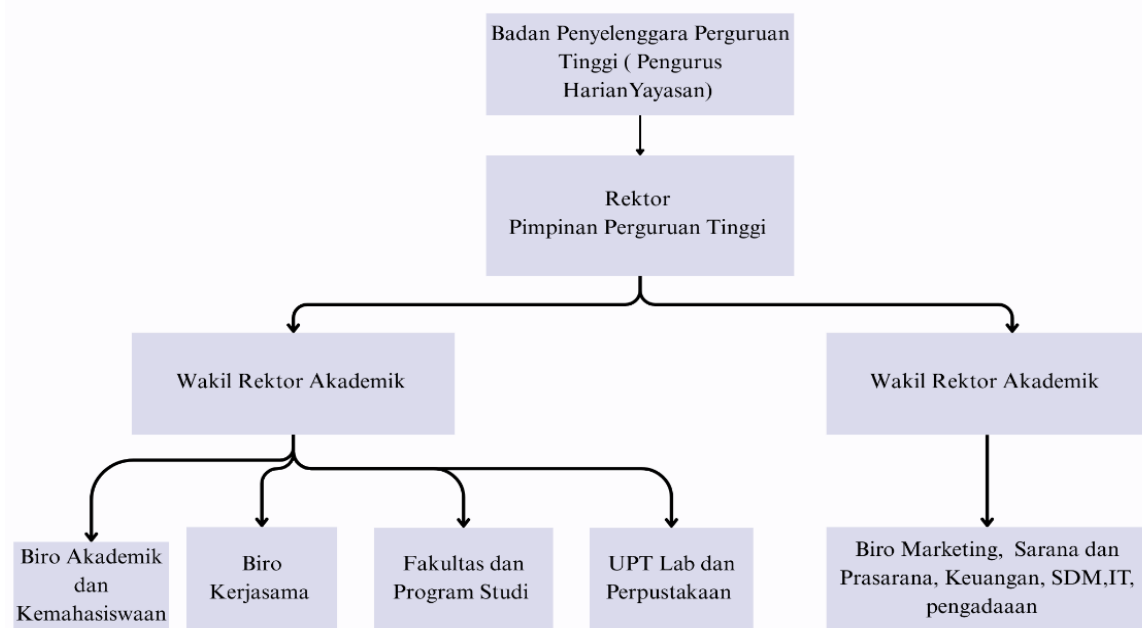
masing pelaku dalam organisasi. *Indepth interview* dilaksanakan minimal kepada dua orang pimpinan perguruan tinggi minimal level dekan untuk menentukan validasi dari hasil kajian yang dilakukan. Metode analisis menggunakan triangulasi dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda yaitu menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, dalam hal ini digunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur.

### 3. HASIL DAN ANALISIS

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan membandingkan (komparasi) dari berbagai struktur organisasi yang berlaku saat ini pada PTS di Indonesia. Komparasi akan dilakukan dengan membandingkan tiga struktur organisasi untuk dianalisis kelebihan dan kelemahan masing-masing. Adapun indikator yang digunakan adalah jumlah mahasiswa, *span of control*, garis komando, kecepatan pengambilan keputusan, dukungan Sistem informasi dan sistem reporting. Ketiga studi kasus diadakan di PTS yang berlokasi di Jabodetabek (Jakarta, Bogor Tangerang dan Bekasi).

#### 3.1. Tipe A- Studi Kasus PTS ABC

Struktur organisasi Tipe A pada studi kasus PTS ABC merupakan PTS dengan karakteristik mahasiswa < 10.000 mahasiswa. PTS ABC berlokasi di Jabodetabek. Karakteristik untuk PTS digambarkan adalah bahwa badan penyelenggara yang terdiri atas organ struktur Yayasan baik Pembina maupun ketua Yayasan berada pada kotak yang sama yang memberikan mandat kepada Rektor selaku pimpinan perguruan tinggi untuk memimpin sepenuhnya PTS baik akademik maupun non akademik. Gambar 2. berikut menggambarkan struktur organisasi tipe A pada studi kasus PTS. ABC.



Gambar 2. Struktur Organisasi PTS Tipe A Studi Kasus PT. ABC

Gambar 2. Diatas menunjukkan struktur organisasi PTS tipe A dimana hirarki badan pengelola membawahi rektor sebagai pimpinan perguruan tinggi. Rektor akan mengendalikan seluruh kegiatan PTS termasuk didalamnya akademik dan non akademik. Struktur ini memungkinkan rektor untuk memiliki kontrol penuh atas jalannya operasional PTS. Selain itu, hubungan langsung antara badan

pengelola dan rektor memastikan keputusan dapat diambil dengan cepat dan tepat. Adapun kelemahan dan kelebihan dari bagan struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Kelebihan

Adapun kelebihan-kelebihan struktur tipe A adalah sebagai berikut:

- Spesialisasi tinggi → meningkatkan efisiensi kerja.
- Koordinasi dalam tiap fungsi lebih mudah karena pengendalian pada rektor sebagai pimpinan tertinggi.
- Jalur wewenang jelas dibagi dalam akademik dan non akademik.
- Pengembangan keahlian lebih terfokus
- Lebih fleksibel menanggapi perubahan.
- Kinerja tiap divisi mudah diukur.
- Pengambilan keputusan lebih cepat dalam lingkup divisi
- Fleksibel dan dinamis.
- Memanfaatkan sumber daya secara efisien.
- Mendukung koordinasi lintas fungsi.
- Sederhana dan jelas.
- Disiplin tinggi.
- Tanggung jawab mudah ditentukan.

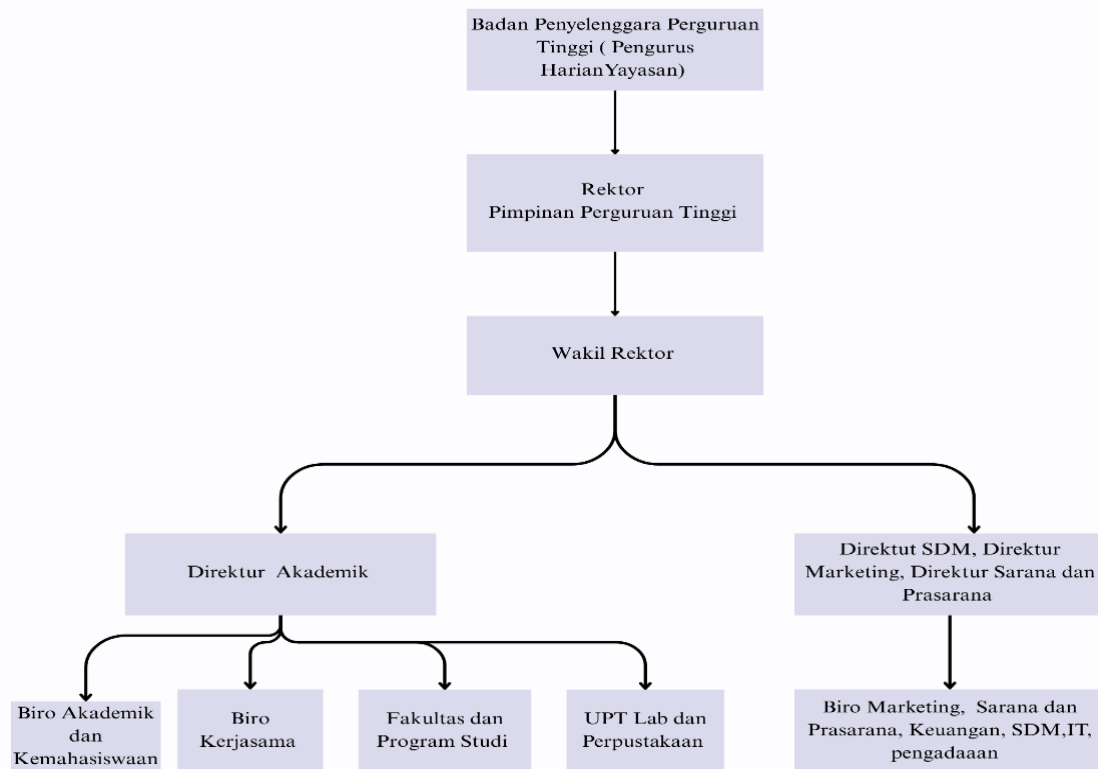
#### 2. Kelemahan

Adapun kelemahan dari struktur organisasi type A adalah sebagai berikut :

- Koordinasi antar divisi masih bisa lemah.
- Kesulitan menjaga standar kebijakan organisasi secara menyeluruh.
- Membutuhkan manajer yang benar-benar kompeten
- Kompetisi sangat tinggi

### **3.2. Tipe B Studi Kasus PTS DEF**

Organisasi tipe B hampir mirip dengan tipe A studi kasus PTS DEF tetapi dikendalikan oleh Wakil Rektor hanya satu dan sebagai kepanjangan tangan dari rektor dalam memimpin kegiatan akademik dan non akademik. Dibawahnya dibentuk matrik untuk posisi direktur dalam mengendalikan operasional. Karakteristik dari PTS DEF adalah memiliki jumlah mahasiswa < 5.000 mahasiswa, dimana dengan struktur seperti ini akan menjadikan keseragaman dalam pengambilan keputusan dan masalah dapat segera diselesaikan dalam komando yang sama, tetapi kelemahan dari struktur organisasi ini adalah kurangnya inovasi karena tergantung pada atasan tinggi. Struktur organisasi tipe B pada studi kasus PTS DEF dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Struktur Organisasi Tipe B dengan Studi Kasus PTS DEF

Gambar 3. Diatas adalah struktur organisasi tipe B dimana dalam bagan organisasi ini terlihat bahwa sentralisasi pengambilan keputusan dilakukan oleh Rektor dan Wakil Rektor. Bagan ini memiliki kelebihan dan kekurangan sebagai berikut:

### 3. Kelebihan

- Keseragaman kebijakan → keputusan lebih konsisten dan seragam di seluruh organisasi.
- Kontrol lebih kuat → manajemen puncak dapat mengawasi jalannya organisasi secara ketat.
- Mengurangi duplikasi → keputusan hanya dibuat sekali di pusat, sehingga efisiensi biaya lebih tinggi.
- Cepat dalam keputusan strategis → jika keputusan penting harus sesuai visi manajemen puncak, proses lebih singkat.

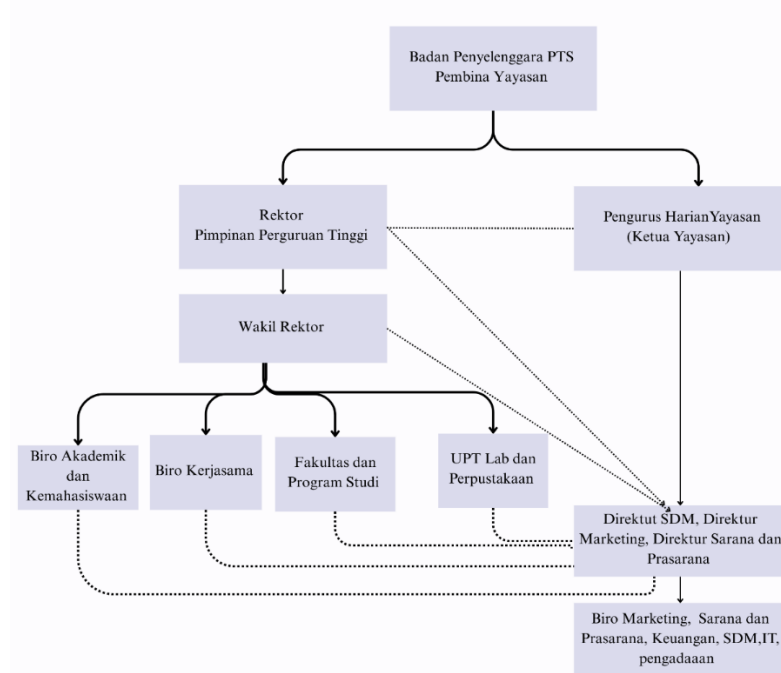
### 4. Kelemahan

- Beban pimpinan sangat besar → semua keputusan menumpuk di tingkat atas.
- Kurang fleksibel → unit/bagian bawah tidak bisa cepat mengambil keputusan sendiri.
- Menghambat inovasi → pegawai tingkat bawah kurang diberi kesempatan berpikir kreatif.
- Motivasi karyawan bisa rendah → karena minimnya kewenangan, karyawan hanya sebagai pelaksana.
- Lambat merespons kondisi lokal → keputusan pusat bisa tidak sesuai kebutuhan daerah/unit.

### 3.3. Tipe C Studi Kasus PTS XYZ

Began organisasi tipe C studi kasus PT. XYZ memiliki karakteristik mahasiswa diatas 10.000. Organisasi ini didesain untuk memisahkan fungsi operasional perguruan tinggi yaitu Tri Dharma Perguruan Tinggi berfokus pada Rektor dan pengelolaan asset dan SDM kepada Yayasan sebagai pemilik

Aset. Organisasi ini sekilas sebagai organisasi yang desentralisasi. Rektor akan memiliki beban yang besar dalam peningkatan citra perguruan tinggi karena harus menjaga stabilitas jumlah mahasiswa baru dan peningkatan dampak kepada Masyarakat luas. Kelebihan struktur organisasi ini akan mendorong beban terdistribusi pada fokus masing-masing, tetapi memiliki kelemahan koordinasi yang panjang dalam mengambil Keputusan.



Gambar 4. Struktur Organisasi PTS Tipe C Studi Kasus PTS XYZ

Gambar 4. Diatas menggambarkan struktur organisasi PTS tipe C yang memiliki karakteristik desentralisasi. Desentralisasi menyebabkan terbaginya unit-unit dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan beban dan tanggungjawab. Desentralisasi menyebabkan terbaginya unit-unit dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan beban dan tanggungjawab. Dengan pembagian tugas yang lebih merata ini, setiap unit diharapkan dapat lebih mandiri dalam mengambil keputusan. Dalam struktur organisasi desentralisasi memiliki kelebihan dan kelemahan sebagai berikut:

#### 1. Kelebihan

- Pengambilan keputusan lebih cepat di level bawah → masalah lokal bisa segera ditangani tanpa menunggu pusat.
- Meningkatkan motivasi & partisipasi karyawan → karena diberi kewenangan, karyawan merasa dihargai.
- Mendorong inovasi dan kreativitas → tiap unit bisa bereksperimen sesuai kondisi masing-masing.
- Mengurangi beban pimpinan pusat → manajemen puncak bisa fokus pada strategi besar, bukan hal operasional kecil.

#### 2. Kelemahan

- Komunikasi antar bagian sering terhambat (*silo effect*).
- Koordinasi antar divisi sulit.
- Kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan.
- Orientasi lebih pada fungsi daripada tujuan organisasi keseluruhan.
- Karyawan sering bingung karena dua atasan (konflik otoritas).
- Risiko inkonsistensi kebijakan → tiap unit bisa membuat keputusan berbeda yang tidak seragam.
- Koordinasi bisa sulit → antar unit kadang berjalan sendiri-sendiri.
- Memerlukan SDM yang kompeten → jika manajer bawah kurang terampil, keputusan bisa salah.

- Potensi konflik antar unit → karena adanya otonomi, bisa muncul persaingan yang tidak sehat.

Untuk menganalisis struktur organisasi PTS, diperlukan pendekatan yang dapat mengidentifikasi elemen-elemen penting yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Mintzberg [23] mengemukakan indikator yang dapat digunakan untuk menilai berbagai aspek organisasi, seperti koordinasi antar bagian dan desentralisasi pengambilan keputusan. Dengan menggunakan indikator ini, setiap struktur organisasi akan dievaluasi berdasarkan kriteria yang relevan. Tiga struktur organisasi dalam PTS sebagai studi kasus selanjutnya akan dibandingkan berdasarkan indikator yang dikeluarkan oleh Mintzberg [23] sebagaimana dalam Tabel 3.

Tabel 3. Komparasi Tiga Tipe Struktur Organisasi [23]

| Indikator               | Type A                  | Type B                  | Type C                  |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Bentuk organisasi       | The divisionalized form | The machine bureaucracy | The divisionalized form |
| Tingkat supervisi       | Menengah                | Tinggi                  | Menengah-rendah         |
| Training                | low                     | High                    | low                     |
| Perilaku formal         | Tinggi                  | Tinggi                  | Tinggi                  |
| Ukuran organisasi       | Menengah                | Kecil                   | Besar                   |
| Desentralisasi          | Vertikal                | Horizontal              | vertikal                |
| Kompleksitas teknis     | Tinggi                  | Rendah                  | Tinggi                  |
| Kompleksitas lingkungan | Rendah                  | Rendah                  | Rendah                  |

Tabel 3. Diatas menggambarkan karakteristik dari masing-masing struktur organisasi ketiga tipe. Dari ketiga bagan struktur di PTS saat ini tidak ada yang benar-benar menggambarkan kondisi ideal masing-masing dapat diimplementasikan pada kondisi yang tepat sesuai dengan perkembangan organisasi. Organisasi PTS biasanya berkembang dan mengalami dinamika sesuai dengan perkembangan jumlah mahasiswa sehingga pemilihan struktur organisasi dapat disesuaikan dengan perkembangan PTS. Struktur terdesentralisasi berarti bahwa keputusan tentang bagaimana membagi unit-unit secara spesifik dan di koordinasikan sesuai dengan fungsinya [26]. Dibawah ini adalah rekomendasi untuk menggunakan bagan struktur A, B maupun C sebagaimana dalam Tabel 4.

Tabel 4. Rekomendasi Penggunaan Struktur Organisasi

| Type A  | Type B  | Type C   |
|---|---|--|
| Digunakan untuk organisasi menengah pada posisi mahasiswa 5.000-10.000 mahasiswa dengan penyebaran program studi beragam dan jumlah fakultas lebih dari 3. Diperlukan pemisahan fungsi akademik dan non akademik secara operasional tetapi masih dibawah komando rektor untuk keseluruhan [30]. | Digunakan untuk organisasi yang sedang berdiri dimana diperlukan satu komando dalam pengambilan keputusan agar penataan organisasi lebih jelas koordinasinya. Biasanya PTS memulai dari mahasiswa 0-5000 dengan fakultas yang kecil. Diperlukan pengendalian penuh dan terarah serta top down [30]. | Digunakan saat organisasi PTS besar dengan pengelolaan mahasiswa > 10.000 mahasiswa dengan fakultas yang kompleks, pemisahan fungsi bertujuan untuk memecah pekerjaan menjadi lebih efisien dan terkontrol dengan rentang organisasi yang sesuai. Dalam pengelolaan organisasi yang besar diperlukan fokus pada fungsi baik akademik maupun non akademik karena kepentingan untuk mencapai mutu dalam organisasi serta meningkatkan penetrasi organisasi lebih luas pada pasar [30]. |

Dari Tabel 4. Diatas digambarkan rekomendasi untuk masing-masing struktur sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam pengembangan PTS. Perkembangan PTS memerlukan dinamika organisasi yang adaptif sehingga struktur yang digunakan juga beragam. Penggunaan struktur organisasi yang tepat akan mendorong organisasi lebih adaptif dan dapat melakukan perannya sesuai dengan ukuran organisasi. Konflik organisasi dapat timbul ketika penggunaan struktur organisasi belum tepat karena perkembangan dan mature nya organisasi akan menentukan tingkat kompetensi manager untuk berkomunikasi dan koordinasi dalam menyelesaikan masalah organisasi.

Rubel A [31] menyatakan bahwa desentralisasi memperbaiki koordinasi dan hubungan antar unit jika dikelola dengan baik, tetapi sebaliknya akan menjadi hubungan dan koordinasi yang tidak baik karena adanya egosentris pada unit yang dipisah-pisah [32]. Penerapan indikator kinerja yang berbasis

tim akan mengurangi adanya masalah tersebut. Dalam pengembangan proses kompetensi, fokusnya adalah pada keunggulan perusahaan besar yang sudah memiliki pengetahuan dan bakat yang mendalam dan luas, kemudian menggunakannya untuk menguntungkan masing-masing unit bisnis dalam mengembangkan unit bisnis lain di dalam organisasi [33]. Pendekatan ini akan memperkuat kerjasama antar unit dan meningkatkan kolaborasi yang lebih produktif.

#### 4. KESIMPULAN

Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa pemilihan struktur organisasi tergantung dari kebutuhan, kematangan organisasi. Organisasi yang baru berdiri harus mempertimbangkan struktur organisasi yang sentralisasi dengan komando tunggal yang bertujuan untuk pembuatan Keputusan yang sama dalam organisasi. Kematangan organisasi akan diikuti dengan pemilihan struktur yang lebih desentralisasi dengan mengedepankan fungsi dan pelaksanaan tugas untuk menghadapi kompleksitas dan beban organisasi yang semakin besar. Struktur dengan kejelasan fungsi akan menjadikan organisasi kompetitif dan adaptif dalam melaksanakan fungsinya serta mendorong inovasi yang tinggi dengan diberikannya kewenangan dari masing-masing fungsi untuk melakukan inovasi dan pengambilan Keputusan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Selain itu, dukungan manager dan SDM yang kompeten diperlukan untuk menjalankan fungsi organisasi agar selaras dengan perkembangan jaman. Hal ini penting agar organisasi tetap sejalan dengan perkembangan zaman dan dapat beradaptasi dengan kebutuhan yang terus berubah. Struktur organisasi merupakan modal menyusun struktur gaji, indikator kinerja, pengembangan karyawan dalam organisasi PTS. Penelitian ini menjawab Research Question yaitu diperlukan struktur yang spesifik sesuai dengan karakteristik perkembangan dan tingkat kematangan dari PTS, semakin tinggi span of control dari PTS maka diperlukan organisasi yang desentralisasi untuk memisahkan fungsi Tri Dharma Perguruan Tinggi dan pengelolaan asset, sehingga akan menciptakan profesionalisme dan adaptabilitas yang tinggi dalam organisasi.

#### REFERENSI

- [1] S. Al and G. Barru, "Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Pengukuran Kualitas Pelayanan (Perbandingan Antara Ekspektasi /Harapan dengan Hasil Kerja)," *Jurnal Nurlia*, vol. 1, no. 1, pp. 1-10, 2019. [Online]. Available: <https://media.neliti.com/media/publications/284699-pengaruh-struktur-organisasi-terhadap-pe-1ea03fb3.pdf>
- [2] A. Muljawan, "Struktur Organisasi Perguruan Tinggi Yang Sehat dan Efisien," *Jurnal Tahdzibi*, vol. 4, no. 2, pp. 67-76, 2019, doi: 10.24853/tahdzibi.4.2.67-76.
- [3] Saharudin, Afriza, and Tuti Andriani, "Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Tambusai*, vol. 7, no. 1, pp. 310-313, 2023, doi: 10.31004/jptam.v7i1.5295.
- [4] Mela Julia and Alifah Jiddal Masyruroh, "Literature Review Determinasi Struktur Organisasi: Teknologi, Lingkungan dan Strategi Organisasi," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, vol. 3, no. 4, pp. 2686-4916, 2022, doi: 10.31933/jemsi.v3i4.
- [5] Ganis Aliefiani Mulya Putri, Srirahayu Putri Maharani, and Ghina Nisrina, "Literature View Pengorganisasian: SDM, Tujuan Organisasi Dan Struktur Organisasi," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, vol. 3, no. 3, pp. 2686-4916, 2021, doi: 10.31933/jemsi.v3i3.
- [6] G. A. Ahmady, M. Mehrpour, and A. Nikooravesh, "Organizational Structure," *Procedia Soc Behav Sci*, vol. 230, pp. 455-462, 2016, doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.057.
- [7] Z. A. Zahra, P. Pinapiona, A. Yudistira, and N. F. Alvan, "Literature Review: The Role of Company Goals, Company Organizational Structure, and Business Law in Company Activities as a Business Organization," *Jurnal Pijar: Studi Manajemen dan Bisnis*, vol. 1, no. 2, pp. 266-274, 2023, doi: 10.18202/jamal.2014.08.5023.
- [8] R. M. Burton and B. Obel, "The Science of Organizational Design: Fit Between Structure and Coordination," *Journal of Organization Design*, vol. 7, no. 1, 2018, doi: 10.1186/s41469-018-0029-2.

- [9] A. Fatah, S. Syamsudin, and R. E. Gentari, "The Influence of Competence, Organizational Commitment, Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior in The Tourism Service of West Java Province," *Journal of Management and Informatics*, vol. 2, no. 3, pp. 01–25, Dec. 2023, Accessed: Aug. 30, 2025. [Online]. Available: <https://jmi.stekom.ac.id/index.php/jmi/article/view/15>
- [10] A. Wardi, N. Fitriani, K. Purwanti, A. Saipudin, and H. Rasminto, "Impact of Diversity and Inclusion Policies on Organizational Performance in Multinational Companies: A Quantitative Analysis," *Journal of Management and Informatics*, vol. 3, no. 3, pp. 549–567, Dec. 2024, doi: 10.51903/jmi.v3i3.60.
- [11] F. Anditya, B. Aditama, T. Hidayat, and M. Ikhwan, "Strategi Bisnis dan Kinerja Manajerial UKM di Cikarang: Peran Komitmen Organisasi sebagai Pemediasi," *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, vol. 2, no. 01, pp. 11–24, Jan. 2021, doi: 10.37366/ekomabis.v2i01.146.
- [12] C. Wibowo, T. Wijanarko, and A. Putra, "Utilizing phpMyAdmin for System Design in Enterprise Administration," *Journal of Technology Informatics and Engineering*, vol. 3, no. 2, pp. 217–234, Aug. 2024, doi: 10.51903/jtie.v3i2.193.
- [13] F. Zhou, Y. Qiao, Q. Li, and Y. Wang, "Real-Time Enhancement of Low-Light Images Using Generative Adversarial Networks (GANs)," *Journal of Technology Informatics and Engineering*, vol. 4, no. 1, pp. 1–20, Apr. 2025, doi: 10.51903/jtie.v4i1.279.
- [14] U. Sains, T. Komputer, M. Muthohir, and D. Setiawan, "Virtual Synchronous Generator-Based Oversight and Predictive Models for Mars," *Journal of Technology Informatics and Engineering*, vol. 1, no. 3, pp. 01–17, Dec. 2022, doi: 10.51903/jtie.v1i3.146.
- [15] A. G. Pangestu and P. H. Purnama, "Peran Struktur Organisasi dalam Kunci Sukses Kinerja dan Efisiensi karyawan Koperasi Laboratorium Bisnis Politeknik Negeri Bandung," *Indonesian Journal of Public Administration Review*, vol. 1, no. 3, p. 9, Jun. 2024, doi: 10.47134/par.v1i3.2605.
- [16] W. Wahyudi, U. Bahrudin, and E. S. K. Sembiring, "Perubahan Struktur Organisasi: Bagaimana Implikasinya Terhadap Peluang Karier dan Perilaku Kewargaan Organisasi?," *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, vol. 1, no. 1, pp. 31–39, Sep. 2022, doi: 10.56721/jisdms.v1i1.63.
- [17] N. R. Rahmah, "Struktur dan desain organisasi," *Intizam: Journal of Islamic Education Management*, vol. 3, no. 1, pp. 1–10, Oct. 2019. [Online]. Available: <https://ejournal.staidapondokkrempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/52>.
- [18] J. Haloho, R. H. Kiswanto, and J. Lahallo, "Web-Based Sales Management Information System for PT. Sinarta Karya Papua Using Rapid Application Development," *Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, vol. 4, no. 2, pp. 475–486, Aug. 2025, doi: 10.51903/5asdpm24.
- [19] P. Sarjana Katidjan and E. Murtiana Sari, "Payroll Design for Higher Education Based on Points Method," *Industrial Management Advances*, vol. 2, no. 2, 2024, doi: 10.59429/ima.v2i2.6825.
- [20] S. K. Purwanto, E. M. Sari, C. Gunawan, N. Hidayat, and A. M. Hardianto, "Developing a Hay Method-Based Job Evaluation Model for Human Resource Management in Construction Company," *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, vol. 8, no. 2, pp. 1222–1234, 2025, doi: 10.53894/ijirss.v8i2.5425.
- [21] E. Murtiana Sari and P. Purwanto S.K, "Desain Sistem Penggajian Berbasis Point," *Eudaimonia Journal Psychology*, vol. 1, no. 1, pp. 1–10, Nov. 2024. [Online]. Available: <https://ojs.sains.ac.id/index.php/eudaimonia/article/view/19>
- [22] F. C. Lunenburg, "Organizational Structure: Mintzberg's Framework," *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, vol. 14, no. 1, pp. 1–8, 2012. [Online]. Available: <https://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20OC.%20Organizational%20Structure%20%20Mintzberg%20Framework%20IJSaid%20V14%20N1%202012.pdf>
- [23] H. Mintzberg, "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design," *Manage Sci*, vol. 26, no. 3, pp. 322–341, Mar. 1980, doi: 10.1287/mnsc.26.3.322.

- [24] Kolesnik T. Samborska O. Pronko L, "Formation of Organizational Structure of Local Self Government in the Modern Conditions of Decentralization," *Norwegian Journal of development of the International Science*, vol. 50, no. 5, pp. 22-35, 2020. [Online]. Available: <https://cyberleninka.ru/article/n/formation-of-organizational-structure-of-local-self-government-in-the-modern-conditions-of-decentralization>
- [25] J. Joseph, R. Klingebiel, and A. J. Wilson, "Organizational Structure and Performance Feedback: Centralization, Aspirations, and Termination Decisions," *Organization Science*, vol. 27, no. 5, pp. 1065-1083, 2016, doi: 10.1287/orsc.2016.1076.
- [26] G. P. Monteiro, A. Hopkins, and P. F. Frutuoso e Melo, "How Do Organizational Structures Impact Operational Safety? Part 1 – Understanding the Dangers of Decentralization," *Saf Sci*, vol. 123, pp. 22-35, 2020, doi: 10.1016/j.ssci.2019.104568.
- [27] C. R. Boddy, "Sample Size for Qualitative Research," *Qualitative Market Research*, vol. 19, no. 4, pp. 426-432, 2016, doi: 10.1108/qmr-06-2016-0053.
- [28] S. Guercini, "New Qualitative Research Methodologies in Management," *Management Decision*, vol. 52, no. 4, pp. 662-674, 2014, doi: 10.1108/md-11-2013-0592.
- [29] I. Plag, "24.2 Qualitative and Quantitative Aspects of Productivity," in *The Handbook of English Linguistics*, B. Aarts and A. M. S. McMahon, Eds. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2020, pp. 537-556. [Online]. Available: <https://sci-hub.st/downloads/2020-12-12/8b/10.1002@9781119540618.ch24.pdf>
- [30] Y. Nassou and Z. Bennani, "Decentralized Organizational Structure and its Impact on Managerial Performance in Moroccan SMEs," *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, vol. 1, no. 6, pp. 930-938, Nov. 2023, doi: 10.59324/ejtas.2023.1(6).89.
- [31] A. Rubel, "Centralized and Decentralized Organizational Structure: The Impact on Employee Satisfaction and Performance," in *Proceedings of the 8th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Houston, TX, USA, Jun. 13-16, 2023, pp. 241-247. [Online]. Available: <https://ieomsociety.org/proceedings/2023houston/241.pdf>
- [32] H. Dadashpoor and Z. Yousefi, "Centralization or Decentralization? A Review on the Effects of Information and Communication Technology on Urban Spatial Structure," *Cities*, vol. 78, pp. 194-205, Aug. 2018, doi: 10.1016/j.cities.2018.02.013.
- [33] S. Mulyawan, P. Nugraha, and S. Stai, "Decentralization, Centralization and Quality of Organizational Performance of Human Resources," *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 3, pp. 1-7, 2021. [Online]. Available: [https://www.academia.edu/86977003/Decentralization\\_Centralization\\_and\\_Quality\\_of\\_Organizational\\_Performance\\_of\\_Human\\_Resources](https://www.academia.edu/86977003/Decentralization_Centralization_and_Quality_of_Organizational_Performance_of_Human_Resources)