

Jurnal
Ilmiah
Sosial

ISSN: 1410 4547

Caritas pro Serviam

<http://asmistmaria.ac.id/wp/jurnal-charitas-pro-serviam>

**EDISI XXX
JULI 2015**

■ **Perencanaan Kegiatan Komunikasi Pemasaran Distro-Distro Di Yogyakarta dengan Konsep SOSTAC**

Yulius Pribadi

■ **Menyusun Struktur Organisasi Perguruan Tinggi yang Sehat dan Efisien**

Yohannes Suraja

■ **Kepemimpinan SATRIA-Heroik Transformasional : Merawat dan Menynergikan Keberagaman Indonesia**

Ignas Suryadi Sw.

■ **Peran Pemimpin Organisasi dalam Membangun Motivasi Kerja Karyawan**

Subiyantoro

■ **Peran Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru**

Sutrisno

■ **Peran Pendidik dalam Memotivasi Belajar Peserta Didik**

C. Retno Susetyorini

■ **Menumbuhkan Nasionalisme dalam Era Global**

Mateus Susanto

■ **Pelaporan Pajak melalui E-Filing Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Yogyakarta**

Petrus Sutono

**ASMI SANTA MARIA
YOGYAKARTA**



Jurnal Ilmiah Sosial

Caritas Pro Serviam

ASMI SANTA MARIA YOGYAKARTA

Edisi XXX Juli 2015

ISSN : 1410-4547

<http://asmistmaria.ac.id/wp/jurnal-charitas-pro-serviam/>

Jurnal Ilmiah Sosial **Caritas Pro Serviam** diterbitkan enam bulan sekali sebagai media publikasi hasil penelitian dan hasil pemikiran para dosen ASMI Santa Maria Yogyakarta. Redaksi juga mengundang para penulis, dosen, guru, praktisi dan professional lain untuk mengisi tulisan di Jurnal ini sebagai wacana pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan, implementasi kebijakan, praktik dan seni.

DEWAN REDAKSI

Penanggungjawab :

Sr. M. Vincentine OSF, S.Pd., M.M.

Direktur ASMI Santa Maria Yogyakarta

Penyunting Ahli :

Dr. R. Kunjana Rahardi, M.Hum.

Universitas Sanatha Dharma Yogyakarta

Penyunting Bahasa :

Kristina Wasiyati, S.Pd. M.Hum.

Penyunting Pelaksana :

Drs. Z. Bambang Darmadi, M.M.

Indri Erkaningrum Fl., SE. M.Si.

Lukas Dwiantara SIP, M.Si.

Drs. Yohannes Suraja, M.Si. M.M.

Drs. De Santo Yohanes, MM

Yohanes Maryono, SS. M.Hum. M.T.

Ch. Kurnia Dyah Marhaeni, S.Sos. M.M.

Redaktur :

Drs. Yohannes Suraja, M.Si. M.M.

Desain dan Tata Letak :

Agustinus Iryanto Bowo Prasetyo, S.Kom.

Produksi :

F. Isbekti Raharjo

Administrasi dan Sirkulasi :

N. Nunung Dwiartma Adhiarta

SALAM REDAKSI

Puji syukur kami haturkan kepada Tuhan yang berkenan melimpahkan berkat-Nya sehingga kami dapat memroses penerbitan Jurnal Ilmiah Sosial **Caritas Pro Serviam** Edisi XXX Juli 2015 ini hingga selesai. Terima kasih kami sampaikan kepada para penulis yang telah mengirimkan karya ilmiah untuk penerbitan ini dan memperbaikinya kembali sesuai catatan editor. Terima kasih pula kepada para editor yang berkenan membaca dan memberi catatan perbaikan untuk penyempurnaan setiap tulisan.

Macam-macam topik tulisan sesuai perhatian, minat, permasalahan sosial yang dilihat penulis mewarnai isi jurnal ini : perencanaan komunikasi pemasaran, pemebentukan struktur perguruan tinggi yang sehat dan efisien, kepemimpinan organisasi dan pendidikan, nasionalisme di era global, dan e-filing dalam sistem perpajakan. Masing-masing masalah yang dilihat penulis telah mendorong untuk mempelajari secara lebih mendalam atau pun mendorong penulis berpikir mencari solusi yang dapat menjadi dasar pemecahan masalah praktis dan pengembangan kebijakan dan praktik kehidupan untuk kemajuan sosial, ekonomi, organisasi, kantor, dan pendidikan.

Pemikiran kecil atas berbagai masalah sosial ini kiranya dapat menjadi nyala lilin yang bermanfaat sebagai alat penerang pula. Semoga.

Salam,

Redaksi CPS

DAFTAR ISI

Salam Redaksi

Daftar Isi

Perencanaan Kegiatan Komunikasi Pemasaran Distro-Distro Di Yogyakarta dengan Konsep SOSTAC <i>Yulius Pribadi</i>	1
Menyusun Struktur Organisasi Perguruan Tinggi yang Sehat dan Efisien <i>Yohannes Suraja</i>	17
Kepemimpinan SATRIA-Heroik Transformasional : Merawat dan Menynergikan Keberagaman Indonesia <i>Ignas Suryadi Sw.</i>	29
Peran Pemimpin Organisasi dalam Membangun Motivasi Kerja Karyawan <i>Subiyantoro</i>	49
Peran Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru <i>Sutrisno</i>	60
Peran Pendidik dalam Memotivasi Belajar Peserta Didik <i>C. Retno Susetyorini</i>	75
Menumbuhkan Nasionalisme dalam Era Global <i>Mateus Susanto</i>	88
Pelaporan Pajak melalui <i>E-Filing</i> Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama <i>Petrus Sutono</i>	100

MENYUSUN STRUKTUR ORGANISASI PERGURUAN TINGGI YANG SEHAT DAN EFISIEN

Yohannes Suraja

Abstract

In order to achieve the goals of higher education, each institution needs a good organizational structure, that is healthy and efficient organizational structure. In the process of forming the organizational structure, the team should pay attention and apply various principles of organizations, namely formulation of clear goals, departmentalisation, division of labor, delegation of authority, the span of control, levels of the organization, and unity of command. The implementation of these principles in the process of organizing can generate healthy and efficient organizational structure.

Keywords : organization structure, organizing, principles of organization

A. Pendahuluan

Dengan ditetapkan dan diberlakukannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PPRI) Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, maka sejak diundangkannya PPRI ini pada tanggal 4 Februari 2014 setiap PTN dan PTS disibukkan dengan kegiatan penyesuaian berbagai peraturan dan pelaksanaan bagi perguruan tingginya masing-masing. Hal ini selaras dengan amanat Pasal 36 PPRI ini, “Semua peraturan pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah ini harus ditetapkan paling lama 2 (dua) tahun terhitung sejak Peraturan Pemerintah ini diundangkan”.

Salah satu hal yang perlu disesuaikan oleh setiap perguruan tinggi yaitu berkenaan dengan unsur-unsur PT. Pada Pasal 28 disebutkan bahwa

organisasi PTN dan PTS paling sedikit terdiri atas unsur :

1. penyusun kebijakan
2. pelaksana akademik
3. pengawas dan penjaminan mutu
4. penunjang akademik atau sumber belajar; dan
5. pelaksana administrasi atau tata usaha.

Dibandingkan dengan PPRI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 27 yang menyebutkan unsur-unsur susunan perguruan tinggi, dapat dikatakan unsur-unsur perguruan tinggi Pasal 28 PPRI Nomor 4 Tahun 2014 tersebut tampak lebih sederhana. PPRI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 27 menyebutkan susunan perguruan tinggi terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut :

1. dewan penyantun
2. unsur pimpinan
3. unsur tenaga pengajar para dosen
4. senat perguruan tinggi

5. unsur pelaksanaan akademik :
 - a. bidang pendidikan
 - b. bidang penelitian
 - c. bidang pengabdian kepada masyarakat
6. unsur pelaksana administrative
7. unsur penunjang untuk pelaksana yang meliputi:
 - a. perpustakaan
 - b. laboratorium
 - c. bengkel
 - d. kebun percobaan
 - e. pusat komputer
 - f. bentuk lain yang dianggap perlu untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan akademik dan/atau professional pada perguruan tinggi yang bersangkutan.

Meskipun tampaknya susunan perguruan tinggi pada Pasal 27 PPRI No. 60 Tahun 1999 lebih detil, namun apabila dilihat pada dasarnya mempunyai unsur-unsur yang hampir sama, dan hal ini dapat diamati pada nomenklaturnya. Namun demikian penulis menangkap ada tujuan yang hendak dicapai dengan pemberlakuan PPRI yang baru tersebut, yaitu lebih efektifnya perguruan tinggi mencapai tujuan pendidikan tinggi sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Dinyatakan bahwa pendidikan tinggi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi de-

ngan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora serta pembudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan. Di samping pendidikan tinggi juga dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi di segala bidang, dan untuk ini pendidikan tinggi harus mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menghasilkan intelektual, ilmuwan, dan/atau profesional yang berbudaya dan kreatif, toleran, demokratis, berkarakter tangguh, serta berani membela kebenaran untuk kepentingan bangsa.

Tulisan ini dimaksudkan untuk menjelaskan bahwa setiap pembentukan struktur perguruan tinggi diarahkan untuk mencapai tujuan secara efektif, dan untuk menjelaskan tentang perlunya setiap perguruan tinggi berupaya menyusun struktur organisasi perguruan tinggi yang baik, dalam rangka melaksanakan amanat PPRI Nomor 4 Tahun 2014. Hal ini diinspirasi oleh pandangan Ferrell, Hirt, dan Ferrell (2009, 202) bahwa manajemen sebagai proses yang didesain untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien di dalam lingkungan yang terus berubah. Dengan demikian struktur organisasi, sebagai hasil dari proses manajemen, dalam hal ini sebagai output dari proses pengorganisasian, mempunyai andil dalam mencapai tujuan pendidikan tinggi. Oleh karena itu pula dapat

dikatakan betapa pentingnya setiap perguruan tinggi melalui tim kerjanya melakukan pengorganisasian secara baik dan benar, agar dihasilkan struktur organisasi yang baik. Hasil kerja tim ini kemudian dirumuskan di dalam statuta yang disahkan atau ditetapkan oleh penyelenggara perguruan tinggi (yayasan, majelis wali amanat).

B. Pembahasan

1. Perguruan Tinggi yang Efektif

Hall (1991, 249) mencatat ada dua model keefektifan organisasi, yaitu model sistem sumber daya (*The System-Resource Model*), dan model tujuan (*The Goal Model*). Model sistem sumber daya mendefinisikan keefektifan sebagai kemampuan untuk mengeksplorasi lingkungan organisasi di dalam tindakan memperoleh sumber daya yang langka dan bernilai untuk melanjutkan fungsi organisasi. Sedangkan model tujuan, secara sederhana mendefinisikan keefektifan sebagai tingkat atau kemampuan organisasi merealisasikan tujuan-tujuannya. Sedangkan kompleksitas terjadi karena organisasi mempunyai tujuan-tujuan yang seringkali saling bertentangan, mengandung keberagaman dan ketidaksesuaian satu tujuan dan tujuan-tujuan lainnya. Untuk menguraikan keefektifan perguruan tinggi, kedua model tersebut dapat disintesis, bahwa keefektifan suatu perguruan tinggi adalah tingkat pencapaian tujuan perguruan tinggi dalam menja-

lankan fungsinya dengan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki.

Seperti tersurat di atas, dapat dikatakan bahwa perguruan tinggi dengan fungsi menjalankan pendidikan tinggi bermaksud mencapai tujuan (1) mencerdaskan kehidupan bangsa (2) memajukan/mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora serta kebudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan, (3) meningkatkan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi di segala bidang, (4) menghasilkan intelektual, ilmuwan, dan/atau profesional yang berbudaya dan kreatif, toleran, demokratis, berkarakter tangguh, serta berani membela kebenaran untuk kepentingan bangsa.

Tujuan tersebut, ketika dirumuskan ulang oleh setiap perguruan tinggi, sangat mungkin terjadi interpretasi yang beragam, sehingga dapat berakibat rumusan tujuan perguruan tinggi dalam mengemban fungsi pendidikan tinggi juga bervariasi rumusan isinya, meskipun semua diharapkan tetap mengacu pada dan tidak bias dari tujuan pendidikan tinggi tersebut. Dan berkenaan dengan keefektifan perguruan tinggi, setiap perguruan tinggi diharapkan dapat menjadi perguruan tinggi yang efektif, yang dapat mewujudkan keempat unsur tujuan pendidikan tinggi tersebut, dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki seperti dosen sebagai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang merupakan unsur sumber daya manusia perguruan tinggi; di samping sumber daya material, mesin termasuk fasilitas dan energi, uang, dan

informasi termasuk data yang dimiliki perguruan tinggi (bandingkan McLeod, 1995, 5).

Berdasarkan pendekatan sistem dapat dikatakan bahwa segala bentuk sumber daya yang dimiliki perguruan tinggi merupakan komponen input yang terlibat dan digunakan di dalam proses pendidikan tinggi untuk menghasilkan lulusan yang cerdas, menghasilkan intelektual, ilmuwan, dan/atau profesional yang berbudaya dan kreatif, toleran, demokratis, berkarakter tangguh, serta berani membela kebenaran untuk kepentingan bangsa; yang berdampak dapat memajukan/mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora serta kebudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan; dan dapat berdaya saing di segala bidang di era global sekarang dan yang akan datang.

2. Struktur Organisasi Perguruan Tinggi yang Baik

Struktur organisasi merupakan output dari fungsi pengorganisasian, yang merupakan suatu aktivitas atau fungsi manajemen, di samping perencanaan, staffing, pengarahan, dan pengawasan (Ferrell, Hirt, dan Ferrell, 2009, 203). Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang dimaksudkan untuk menyusun atau mengatur sumber daya-sumber daya dan aktivitas-aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Pimpinan perguruan tinggi atau tim penyusun dalam fungsi pengorganisasian ini melakukan review terhadap rencana dan menentukan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk melaksa-

nakannya; kemudian membagi pekerjaan-pekerjaan kepada unit-unit dan memberikannya kepada individu-individu, kelompok-kelompok, atau unit kerja-unit kerja. Pengorganisasian ini penting karena beberapa alasan berikut. Pengorganisasian (1) membantu menciptakan sinergi dari semua unsur atau bagian; (2) menetapkan garis wewenang, (3) memperbaiki komunikasi; (4) membantu menghindari duplikasi sumber daya, (5) dan dapat memperbaiki daya kompetisi melalui kecepatan pengambilan keputusan dan pelayanan kepada pengguna jasa.

Jadi proses pengorganisasian menghasilkan struktur organisasi. Struktur organisasi adalah kerangka hubungan satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh (Sutarto, 1988, 37). Sedangkan Ferrell, Hirt, dan Ferrell (2009, 236-237) mendefinisikan struktur organisasi sebagai susunan atau hubungan dari posisi-posisi di dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menjadi jelas setelah divisualisasi menjadi “bagan struktur organisasi” atau “bagan organisasi” (*organizational chart*), yang merupakan pertunjukan visual dari struktur organisasi, garis wewenang atau rantai perintah, hubungan staff, susunan komite atau panitia tetap, dan garis komunikasi.

Setiap perguruan tinggi harus berupaya membentuk struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi yang sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan perannya

dengan tertib. Struktur organisasi yang efisien berarti dalam menjalankan peranannya masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja (Sutarto, *loc. cit.*) Serupa Sutarto, The Liang Gie (2000, 43) menguraikan struktur organisasi yang sehat berarti bahwa organisasi mempunyai bentuk yang teratur di mana masing-masing bidang kerja beserta pejabat, tugas, dan wewenangnya yang merupakan satuan-satuan tertentu dalam lingkungan keseluruhan organisasi dapat menjalankan peranannya dengan tanpa kesimpangsiuran. Sedangkan struktur organisasi yang efisien berarti bahwa organisasi itu memiliki susunan yang logis dan bebas dari sumber-sumber gesekan sehingga segenap satuan di dalamnya dapat mencapai perbandingan yang terbaik antara usaha dengan hasil kerjanya baik mengenai mutu maupun banyaknya hasil kerja itu.

Tentang struktur perguruan tinggi, seperti disebutkan di atas struktur perguruan tinggi terdiri dari unsur-unsur atau satuan-satuan organisasi perguruan tinggi, yang menurut Pasal 28 PPRI Nomor 4 Tahun 2014 terdiri dari :

- a. Penyusun kebijakan
- b. Pelaksana akademik
- c. Pengawas dan penjaminan mutu
- d. Penunjang akademik atau sumber belajar; dan
- e. Pelaksana administrasi atau tata usaha.

Dengan dibedakannya antara penyusun kebijakan, pelaksana aka-

demik, dan pengawas penjaminan mutu seperti teori trias politika yang membedakan kekuasaan legislative (pembuat peraturan), kekuasaan eksekutif (pelaksana peraturan), dan kekuasaan yudikatif (pengawas pelaksanaan peraturan) ini menjadikan struktur organisasi perguruan tinggi menurut PPRI Nomor 4 Tahun 2014 ini sebagai struktur organisasi yang baik : yang sehat dan efisien. Struktur organisasi perguruan tinggi yang sehat, dapat berdampak pada terjadinya struktur organisasi yang efisien, yang memungkinkan perguruan tinggi dapat mencapai hasil pendidikan yang membanggakan karena lulusan yang cerdas, intelektual, ilmuwan, dan/atau profesional yang berbudaya dan kreatif, toleran, demokratis, berkarakter tangguh, serta berani membela kebenaran untuk kepentingan bangsa, dengan satuan-satuan dalam lingkungan perguruan tinggi dapat menjalankan peranannya dengan tanpa kesimpangsiuran dan dengan demikian pemborosan dapat dicegah dan diminimalisir.

3. Asas-Asas Organisasi

Untuk mencapai bentuk struktur organisasi yang baik, pimpinan dan tim pembentuk struktur organisasi harus memperhatikan beberapa asas organisasi. Sutarto (1988, 39-40) mengatakan asas-asas organisasi adalah berbagai pedoman yang sedapat mungkin dilaksanakan agar diperoleh struktur organisasi yang baik dan aktivitas organisasi dapat berjalan lancar. Oleh karena itu agar dapat diperoleh struktur organisasi yang sehat dan efisien, pada waktu membentuk tim perguruan tinggi

harus memperhatikan berbagai asas organisasi. Perhatian dan penerapan asas-asas ini juga dimaksudkan agar perguruan tinggi tidak menghadapi masalah-masalah seperti susunan atau struktur organisasi perguruan tinggi seperti pembentukan satuan organisasi yang tidak sesuai dengan volume kerja, tiap pejabat tidak mengetahui tanggungjawab dan tugasnya; adanya kekembaran pekerjaan, kekosongan pengerjaan atas sesuatu aktivitas, tidak dipahaminya bahwa setiap pejabat harus memiliki wewenang, adanya pejabat pimpinan yang rangkap jabatan, pejabat yang memiliki bawahan terlalu banyak, jenjang organisasi terlalu panjang, terjadinya perintah ganda sehingga dapat menjadikan bawahan bingung bertanggungjawab kepada siapa, dan penempatan satuan organisasi yang tidak sesuai dengan peranannya.

Dari 82 asas organisasi, Sutarto (1988, 55-177) mendalami 11 asas yang berkaitan dengan pembentukan struktur organisasi yang baik, dan dengan kinerja organisasi yang optimal. Kesebelas asas itu adalah perumusan tujuan dengan jelas, departementisasi, pembagian kerja, koordinasi, pelimpahan wewenang, rentangan kontrol, jenjang organisasi, kesatuan perintah, fleksibilitas, keberlangsungan, dan keseimbangan. Karena pertimbangan tidak semua kesebelas asas tersebut berkaitan dengan upaya menjadikan struktur organisasi perguruan tinggi yang baik, maka dalam tulisan ini akan dije-

laskan asas-asas yang terkait yaitu perumusan tujuan dengan jelas, departementisasi, pembagian kerja, pelimpahan wewenang, rentangan kontrol, jenjang organisasi, dan kesatuan perintah.

a. Perumusan Tujuan yang Jelas

Tujuan perguruan tinggi dirumuskan dalam rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai secara bertahap dalam jangka waktu dan periode tertentu. Setiap perguruan tinggi harus berupaya merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai dengan jelas sehingga dapat memudahkan tim kerja penyusun struktur organisasi untuk dijadikan pedoman dalam penentuan macam pekerjaan, menetapkan dan mengelompokkan aktivitas-aktivitas atau fungsi-fungsi perguruan tinggi untuk mencapai tujuan, menentukan kebutuhan pejabat, melakukan pembagian kerja, pembentukan struktur organisasi, dan pemilihan bentuk organisasi.

Untuk merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran hendaknya setiap perguruan tinggi mengacu pada peraturan perundangan yang berlaku dalam hal ini seperti UURI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UURI Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, dan PPRI Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi. Tujuan pendidikan yang dirumuskan oleh pemerintah menjadi standar bersama, dan apabila setiap per-

guruan tinggi mempunyai tujuan tambahan yang selaras dengan tujuan bersama bisa menjadi nilai plus (tambah).

b. Departemenisasi

Ferrell, Hirt, dan Ferrell (2009, 203) menyebut departemenisasi sebagai "*departmentalization*", yaitu pengelompokan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit-unit kerja yang biasa disebut departemen-departemen, unit-unit, kelompok-kelompok, atau divisi-divisi. Sedangkan Sutarto (1988, 60) mendefinisikan departemenisasi sebagai aktivitas menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Fungsi adalah sekelompok aktivitas sejenis berdasarkan kesamaan sifatnya atau pelaksanaannya. Berdasarkan pengertian ini, dapat dikatakan bahwa untuk menentukan dan menyusun satuan-satuan organisasi, tim penyusun harus dapat menentukan bidang kerja atau fungsi-fungsi yang dibutuhkan untuk merealisasikan tujuan.

Untuk menyusun satuan-satuan organisasi perguruan tinggi, tim dapat mengacu Pasal 28 PPRI tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi. Dalam pasal tersebut disebutkan unsur-unsur perguruan tinggi minimal terdiri dari : penyusun kebijakan, pelaksana akademik, pengawas dan penjaminan mutu, penunjang akademik atau sumber belajar; dan pelaksana administrasi atau tata usaha. Memiliki unsur-unsur tersebut seba-

gai satuan-satuan organisasinya sudah cukup bagi suatu perguruan tinggi.

Selain memahami unsur-unsur atau satuan-satuan pokoknya, tim juga perlu memahami rincian dari setiap unsur atau satuan apabila dibutuhkan. Misalnya untuk pelaksanaan bidang akademik harus dilakukan bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Berdasarkan informasi tentang fungsi bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, tim menentukan satuan program studi untuk melaksanakan pendidikan, lembaga atau pusat penelitian untuk melaksanakan penelitian, dan lembaga atau pusat pengabdian masyarakat untuk melaksanakan fungsi pengabdian kepada masyarakat. Demikian juga untuk menunjang kegiatan akademik, maka tim dapat menentukan perpustakaan, laboratorium, bengkel, atau pun kebun percobaan sesuai dengan kebutuhan.

Berkaitan dengan bentuk perguruan tinggi : universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, dan akademi, dapat dikatakan bahwa universitas dan institut merupakan organisasi yang besar dengan volume pekerjaan yang banyak-sangat banyak, sekolah tinggi dan politeknik merupakan organisasi yang cukup besar dengan volume pekerjaan yang cukup banyak, sedangkan akademi merupakan organisasi perguruan tinggi yang relative kecil dengan volume pekerjaan yang relative sedikit.

Volume pekerjaan menentukan besarnya organisasi perguruan tinggi, yang harus diperhatikan oleh tim penyusun struktur organisasi perguruan tinggi untuk melakukan departemenisasi.

c. Pembagian Kerja

Pembagian kerja adalah perincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas atau tugas-tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi atau seorang pejabat tertentu. Berkenaan dengan aktivitas-aktivitas atau tugas-tugas di perguruan tinggi, ada jenis aktivitas atau tugas yang dilakukan oleh satuan organisasi (satuan kerja) atau pun yang dilakukan oleh seorang pejabat tertentu. Misalnya,

- (1) Fungsi penetapan, pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum, dan pengawasan nonakademik dilakukan oleh Yayasan atau Majelis Wali Amanah.
- (2) Fungsi penetapan kebijakan, pemberian pertimbangan, dan pengawasan di bidang akademik dilakukan oleh Senat Akademik.
- (3) Fungsi penetapan kebijakan nonakademik dan Pengelolaan Perguruan Tinggi dilakukan oleh pemimpin perguruan tinggi (rektor, ketua, direktur yang dibantu paling sedikit 2 (dua) orang yaitu wakil pemimpin bidang akademik, dan wakil pemimpin bidang nonakademik).

Untuk mengelola perguruan tinggi di Universitas Gadjah Mada, Rektor dibantu oleh 5 (lima) orang wakil rector,

yaitu Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan; Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Keuangan, dan Sistem Informasi; Wakil Rektor Bidang Penelitian dan Pengabdian Masyarakat; Wakil Rektor Bidang SDM dan Aset; serta Wakil Rektor Bidang Kerjasama dan Alumni (<http://www.ugm.ac.id/id/tentang-ugm/3622-struktur.organisasi>).

Di Universitas Indonesia, Rektor dibantu oleh 4 (empat) wakil, yaitu Wakil Rector Bidang Akademik dan Kemahasiswaan; Wakil Rector Bidang Keuangan, Logistik, dan Fasilitas; Wakil Rector Bidang Riset dan Inovasi; dan Wakil Rector Bidang SDM, Pengembangan dan Kerjasama (www.ui.ac.id/meet-the-team-1.html). Tampak ada variasi sebutan wakil rector di kedua perguruan tinggi tersebut.

- (4) Fungsi pertimbangan nonakademik dan fungsi lain yang ditetapkan dalam Statuta dilakukan oleh dewan penyantun.
- (5) Fungsi pengawasan nonakademik untuk dan atas nama pemimpin perguruan tinggi dilakukan oleh satuan pengawas internal seperti pusat jaminan mutu atau unit monev.
- (6) Fungsi yang membantu penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan bidang ilmu yang dikembangkan di perguruan tinggi/fakultas dilakukan oleh Penunjang Akademik/Sumber Belajar seperti Laboratorium, Bengkel, Kebun Percobaan, Perpustakaan melaksanakan.
- (7) Fungsi penyelenggarakan pelayanan teknis dan administrative dilakukan oleh pelaksana administrasi seperti bagian adminis-

trasi akademik, bagian administrasi keuangan, bagian administrasi sarana dan prasarana, bagian informasi, bagian surat dan arsip, bagian administrasi mahasiswa, bagian administrasi perencanaan (bandingkan dengan Pasal 28, 29, dan 30 PPRI Nomor 4 Tahun 2014).

d. Pelimpahan Wewenang

Sutarto (1988, 141-142) mendefinisikan wewenang adalah hak seorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Pelimpahan wewenang adalah penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain.

Ferrell, Hirt, dan Ferrell (2009, 242) mendefinisikan pendelegasian wewenang sebagai memberikan kepada pegawai tidak hanya tugas-tugas tetapi juga kekuasaan untuk membuat komitmen, menggunakan sumber daya, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas itu. Delegasi juga memberikan tanggungjawab atau kewajiban (*responsibility, obligation*) kepada pegawai-pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan secara memuaskan dan menyelenggarakan tugas-tugas secara bertanggungjawab demi pelaksanaan tugas yang baik. Pada prinsipnya, akuntabilitas (*accountability*) berarti bahwa pegawai-pegawai menerima tugas dan wewenang untuk melaksanakan tugas,

serta hasil dan dampaknya dapat menjawab kehendak atasan.

Sutarto juga mengemukakan bahwa pelimpahan atau pendelegasian wewenang dapat terjadi secara vertical atau horizontal. Secara vertical (menegak), pelimpahan wewenang dilakukan oleh pejabat yang berkedudukan lebih tinggi kepada pejabat yang berkedudukan lebih bawah atau oleh pejabat atasan kepada pejabat bawahan. Sedangkan secara horizontal (mendatar), pelimpahan wewenang dilakukan di antara pejabat yang sederajat.

Tim penyusun struktur organisasi perguruan tinggi juga harus memperhatikan dan melaksanakan prinsip pelimpahan wewenang yang dapat dilakukan secara vertical dan horizontal, karena pejabat-pejabat di lingkungan perguruan tinggi hanya dapat melaksanakan tugas-tugas setelah menerima pelimpahan wewenang yang diwujudkan dengan penyerahan dan penerimaan surat tugas atau surat keputusan kepada seorang pejabat untuk melaksanakan tugas tertentu, termasuk apabila pejabat mengalami halangan dalam menjalankan tugas. Dengan demikian struktur organisasi perguruan tinggi yang sehat dan efisien juga disebabkan karena keterbukaan terhadap pelimpahan wewenang, yang memungkinkan tugas-tugas selalu dan terus menerus dapat dilaksanakan.

e. Rentangan Kontrol

Rentangan kontrol adalah (*span of control, span of authority, span of management, span of supervision*) adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Bawahan langsung adalah se-

jumlah pejabat yang langsung berkedudukan di bawah seorang atasan tertentu. Yang dimaksud atasan langsung adalah seorang pejabat yang memimpin langsung sejumlah bawahan tertentu.

Dari berbagai studi, Sutarto (1988, 159) menyimpulkan bahwa rentangan kontrol yang baik adalah terbatas, dan jumlah bawahan yang menjadi pedoman yaitu :

- (1) Untuk satuan utama, jumlah pejabat bawahan langsung sebaiknya berkisar antara 3-10 orang.
- (2) Untuk satuan lanjutan, jumlah pejabat bawahan langsung sebaiknya berkisar antara 10-20 orang.

Yang dimaksud satuan utama adalah satuan-satuan organisasi yang berkedudukan langsung di bawah pucuk pimpinan. Sedangkan satuan lanjutan adalah satuan-satuan organisasi yang berkedudukan di bawah satuan utama.

Tim penyusun struktur organisasi perguruan tinggi harus memperhatikan pedoman rentangan kontrol tersebut, untuk mendapatkan hasil struktur organisasi yang sehat dan efisien dalam proses pengorganisasian perguruan tinggi.

f. Jenjang Organisasi

Sutarto (1988, 161-171) mengatakan jenjang organisasi (*hierarchy, level of management, scalar principle*) adalah tingkat-tingkat satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu.

Jumlah jenjang organisasi yang baik adalah sependek mungkin, sebab jenjang organisasi yang terlalu panjang akan membawa akibat hambatan dan penghamburan. Merupakan hambatan karena perintah, petunjuk, kepuasan dari pucuk pimpinan sampai kepada para pejabat yang berkedudukan paling bawah akan memakan waktu yang lama, demikian pula sebaliknya laporan, pendapat, dan pertanggungjawaban dari para bawahan sampai pada pucuk pimpinan akan memakan waktu yang lama. Berdasarkan jumlah jenjang ini dikenal : struktur organisasi pipih, struktur organisasi datar, dan struktur organisasi curam.

Struktur organisasi pipih (*flat top organization*) adalah struktur organisasi yang melaksanakan jenjang organisasi antara 2-3 tingkat. Struktur organisasi datar adalah struktur organisasi yang melaksanakan jenjang organisasi sampai dengan 4 tingkat. Sedangkan struktur organisasi curam adalah struktur organisasi yang melaksanakan jenjang organisasi sampai dengan 5-6 tingkat.

Struktur organisasi perguruan tinggi agar sehat dan efisien harus dibentuk dengan memperhatikan jumlah jenjang atau tingkatan tersebut. Perguruan tinggi berbentuk akademi, politeknik, dan sekolah tinggi mengambil jenjang organisasi pipih atau datar, karena volume pekerjaan yang relative terbatas yang mempunyai korelasi positif dengan pembagian

kerja, dan jenjang organisasi. Sedangkan institut dan universitas, dapat terjadi memiliki jenjang struktur organisasi yang curam, karena banyak volume pekerjaan dan banyaknya satuan organisasi.

g. Kesatuan Perintah.

Kesatuan perintah (*unity of command, one master, responsibility to one superior*) adalah prinsip yang mengajarkan tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat diperintah dan bertanggungjawab kepada seorang pejabat atasan tertentu. Sebab, “*No man can serve two bosses*” (Warren Haynes & Joseph L. Massie), atau “*A man cannot serve two master*” (Luther Gullick) (dalam Sutarto, 1988, 171). Oleh karena itu garis-garis saluran perintah dan tanggung jawab harus dengan jelas menunjukkan dari siapa seorang pejabat menerima perintah dan kepada siapa dia bertanggungjawab; harus jelas pula kepada siapa dia melapor dan dari siapa dia memperoleh laporan.

Berkaitan dengan keinginan menjadikan struktur organisasi perguruan tinggi yang sehat dan efisien maka tim penyusun struktur organisasi perguruan tinggi harus memperhatikan dan menerapkan asas

kesatuan perintah ini; termasuk dalam memvisualisasikannya dalam bentuk bagan struktur organisasi perguruan tinggi.

C. Kesimpulan

Uraian dan penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran perguruan tinggi dibutuhkan struktur organisasi perguruan tinggi yang baik, yaitu struktur yang sehat dan efisien. Dalam proses membentuk struktur organisasi perguruan tinggi dengan menjalankan fungsi manajemen yakni pengorganisasian, tim yang dibentuk harus memperhatikan dan menerapkan berbagai asas-asas organisasi yang terkait yaitu perumusan tujuan dengan jelas, departemenisasi, pembagian kerja, pelimpahan wewenang, rentangan kontrol, jenjang organisasi, dan kesatuan perintah. Pelaksanaan asas-asas tersebut dalam proses pengorganisasian, dapat menghasilkan struktur organisasi perguruan tinggi yang sehat dan efisien. Dengan cara demikian tim dapat menjadikan struktur organisasi perguruan tinggi yang sehat dan efisien, yang kemudian diundangkan oleh penyetenggara perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Ferrell, O.C, Geoffrey A. Hirt. Linda Ferrell. 2009. *Business A Changing World*. Mc.Graw-Hill Irwin. New York

Hall, Richard H. 1991. *Organizations Structure, Processes, and Outcome*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey

McLeod, Raymond Jr. 1995. *Sistem Informasi Manajemen*. Jilid I. Terjemahan. PT Prenhallindo. Jakarta

Sutarto. 1988. *Dasar-Dasar Organisasi*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta

The Liang Gie. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*. Penerbit Liberty. Yogyakarta

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 Tentang Pendidikan Tinggi

<http://www.ugm.ac.id/id/tentang-ugm/3622-struktur.organisasi>

<http://www.ui.ac.id/meet-the-team-1.html>