

## ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS TELKOM

Astadi Pangarso  
Intan Garnita Nurrahmasari  
Ida Nurnida  
Renni Rengganis  
Cut Irna Setiawati

Universitas Telkom

astadipangarso@telkomuniversity.ac.id

### ABSTRAK

Dalam pandangan modern, struktur menjadi bagian penting dalam analisis organisasi karena struktur merupakan bagian dari organisasi yang secara langsung bersentuhan dengan lingkungan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis struktur organisasi Universitas Telkom (Tel-U) saat ini yang berarti melihat bagaimana struktur organisasi Tel-U dari aspek kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, dan koordinasi berdasarkan sudut pandang fakultas.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu struktur organisasi dengan empat dimensi yang terdiri dari kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, dan koordinasi.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Koordinator Manajemen Transformasi dan Kepala Urusan di setiap fakultas Universitas Telkom dengan teknik pengambilan sampel yaitu *purposive sample*. Pengolahan data menggunakan analisis deskriptif dengan program *Microsoft Excel* sebagai alat bantu analisis.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa struktur organisasi Universitas Telkom secara keseluruhan termasuk dalam kategori cukup baik dengan rata-rata skor total sebesar 68%.

**Kata kunci:** Struktur Organisasi, Kompleksitas, Formalisasi, Sentralisasi, Koordinasi

### ABSTRACT

In the modern view, the structure becomes an important part in the analysis of the organization because structure as a part of an organization that is directly in contact with the environment. This study was conducted to analyze the organizational structure of Telkom University (Tel-U) at this time which means seeing how the Tel-U organizational structure of complexity, formalization, centralization, and coordination aspect based on the viewpoint of faculty.

The variable used in this research that an organizational structure which consist of four dimensions (complexity, formalization, centralization, and coordination). The sample in this study is Management Coordinator Transformation and Affairs Chief in each faculty of Tel-U with purposive sampling. Processing data using descriptive analysis using Microsoft Excel as the analysis tool. The result showed that the organizational structure of Telkom University as a whole are included in the category sufficient good (respectable) with an average total score of 68%.

**Keywords:** Organization Structure, Complexity, Formalization, Centralization, Coordination

## Pendahuluan

Setiap negara memiliki strategi dalam menghadapi globalisasi sehingga dampaknya pun beragam. Adanya globalisasi akan berpengaruh pada suatu bangsa dan negara, masyarakat bahkan individu dalam masyarakat. Pengaruh yang ditimbulkan globalisasi pada suatu bangsa terjadi di berbagai bidang, antara lain bidang ekonomi, politik, sosial budaya, bidang pertahanan dan keamanan, bidang agama, bidang pendidikan, dan sebagainya.

Globalisasi dalam dunia pendidikan dapat dipandang sebagai internasionalisasi, yaitu dengan meningkatkan hubungan internasional. Ketergantungan di antara negara akan semakin meningkat sehingga akan tercipta hubungan yang intens antar negara untuk memenuhi kebutuhannya. Globalisasi mengakibatkan adanya kompetisi atau persaingan di dalam dunia pendidikan karena kemajuan teknologi dan informasi.

Globalisasi memberi pengaruh kepada setiap institusi pendidikan, termasuk Universitas Telkom (Tel-U) untuk melakukan internasionalisasi sehubungan dengan fakta lingkungan yaitu adanya *Asean Economy Community* (AEC) tahun 2015, Tel-U harus mempersiapkan lulusan yang dapat berkompetisi dengan tenaga kerja asing (Pangarso, 2014). Di samping itu, Tel-U harus dapat membangun kerjasama dengan universitas di luar negeri yang memiliki fokus dan kompetensi sama dengan yang dimiliki oleh program studi di Tel-U. Maka dari itu, Tel-U bertekad menjadi perguruan tinggi berbasis riset yang dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan menghasilkan lulusan yang berkualitas serta dapat bersaing baik pada level nasional maupun internasional sesuai dengan visinya yaitu menjadi perguruan tinggi berkelas dunia (*A World Class University*) yang berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan seni berbasis teknologi informasi (Pangarso, 2014). Tel-U sebagai perguruan tinggi yang baru menyelesaikan tahap penggabungan akan memfokuskan pada beberapa hal:

1. Konsolidasi internal untuk menguatkan tata kelola Universitas Telkom.
2. Memberdayakan grup riset dalam kelompok keahlian dan *research center* untuk memberdayakan dosen dan mahasiswa dalam pengembangan penelitian dan pengabdian masyarakat.
3. Penguatan kerjasama internasional.
4. Peningkatan sistem pembelajaran yang salah satunya mendukung sistem pembelajaran jarak jauh bertaraf internasional.

Direktur Aliansi Strategis YPT Agus Achmad (2012) mengatakan penggabungan atau *merger* dari empat pendidikan tinggi tersebut merupakan respon dari rencana strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014 bahwa ada dorongan bagi universitas yang ada di Indonesia untuk menjadi *World Class University* (sumber: <http://www.telkomuniversity.ac.id/index.php/profil>). Sebagai lembaga gabungan dari empat institusi yang berbeda, tata kelola menjadi hal pertama yang penting untuk dibenahi. Tatakelola tersebut menjadi target strategis yang harus diwujudkan sehubungan dengan pencapaian tujuan strategis institusi.

Pembenahan tata kelola perlu dilakukan dengan basis pengelolaan universitas yang baik. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Direktur Kelembagaan dan Kerjasama Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dit. Lemkerma Ditjen Dikti) Hermawan Kresno (2014) yang menyatakan bahwa untuk membangun kebudayaan akademik diperlukan tata kelola perguruan tinggi yang baik guna menumbuhkan kepercayaan publik terhadap perguruan tinggi (sumber: <http://dikti.go.id/blog/2014/03/11/membangun-budaya-akademik-melalui-tata-kelola>).

Analisis SWOT Tel-U yang berkaitan dengan konsolidasi internal dalam rangka tata kelola universitas yang baik yaitu pada salah satu poin kelemahan (*weakness*) Tel-U tersebut bahwa Tel-U 'belum memiliki struktur organisasi yang teruji' dimana peleburan keempat

institusi ini membentuk struktur dan budaya organisasi baru yang masih belum teruji keefektifannya dalam menyusun strategi institusi hingga melaksanakan program-program yang sudah direncanakan (sumber: [www.telkomuniversity.ac.id/index.php/page/strategic-plans](http://www.telkomuniversity.ac.id/index.php/page/strategic-plans)). Pernyataan tersebut dipertegas oleh Direktur Koordinator Manajemen Transformasi Tel-U Husni Amani (2015) yang mengatakan bahwa belum teruji keefektifannya terjadi karena kemampuan manajerial (*skill*) dan proses bisnis atau prosedur belum lengkap dan sempurna. Hal tersebut menjadi masalah dalam penyelesaian pekerjaan sehingga struktur organisasi Tel-U yang di dalamnya terdapat dimensi kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, dan koordinasi masih melakukan penyesuaian-penyesuaian baik penambahan, pengurangan atau pertukaran posisi dalam mencapai visi Tel-U yang telah ditetapkan. Penyesuaian tersebut tentunya memerlukan waktu sehingga aktivitas-aktivitas tersebut memerlukan korelasi yang lebih baik (koordinasi). Penyesuaian tersebut sebagiannya meliputi penyempurnaan *job description* (formalisasi), pengembangan prosedur-prosedur (formalisasi), dan mutasi anggota organisasi (kompleksitas). Maka dari itu, perlu dijelaskan dimensi struktur organisasi agar pengaturan berbagai elemen organisasi berada pada tempat dan fungsinya masing-masing untuk penyelesaian pekerjaan organisasi dengan pedoman visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai secara efektif sehingga hal tersebut dapat membantu Pimpinan dalam mendesain organisasi, mengidentifikasi, dan mengelola sumber daya manusia. Perubahan struktur organisasi merupakan salah satu strategi untuk mencapai visi Tel-U.



**Gambar 1.2**  
**Imperatif Strategi**  
 Sumber: Kusdi (2011: 86)

Gambar 1.2 menjelaskan bahwa strategi merupakan penerjemahan dari analisis lingkungan dan analisis terhadap kemampuan internal atau kapabilitas organisasi yang selanjutnya diterjemahkan ke dalam struktur organisasi. Dalam pandangan modern, struktur menjadi bagian penting dalam analisis organisasi karena struktur merupakan bagian dari organisasi yang secara langsung bersentuhan dengan lingkungan. Kemudian dengan mengingat adanya dorongan untuk menjadi *World Class University* pada Tel-U, maka perubahan organisasi Tel-U diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Untuk mencapai tingkat efektivitas organisasi tersebut, maka perubahan organisasi salah satunya harus dilakukan dengan menata kembali struktur organisasi yang diarahkan pada bentuk struktur yang lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. Sasaran dari perubahan struktur organisasi adalah agar Tel-U dapat melakukan konsolidasi internal untuk menguatkan tata kelola Tel-U. Walaupun efektivitas organisasi Tel-U tidak cukup hanya dilakukan dengan perubahan struktur organisasi, namun demikian, perubahan struktur organisasi akan menjadi landasan bagi perubahan-perubahan yang lain.

Struktur organisasi Tel-U mencakup tujuan dimungkinkannya konsolidasi internal tersebut. Maka dari itu, diakui adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal melalui struktur organisasi agar visi atau tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara selaras dan harmonis sehingga memerlukan kerjasama dan usaha yang sungguh-sungguh dari seluruh anggota organisasi untuk saling memenuhi kewajiban masing-masing secara bertanggung jawab. Begitu pun dalam penggabungan keempat institusi yang sebelumnya berdiri masing-masing untuk menjadi

satu perguruan tinggi Universitas Telkom maka dibutuhkan struktur organisasi yang efektif berdasarkan visi, misi, serta tujuannya yang baru.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mencoba untuk melakukan suatu penelitian yang berkaitan dengan struktur organisasi Universitas Telkom. Adapun judul penelitian ini adalah: **“ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS TELKOM”**. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kompleksitas dari struktur organisasi Universitas Telkom?
2. Bagaimana formalisasi dari struktur organisasi Universitas Telkom?
3. Bagaimana sentralisasi dari struktur organisasi Universitas Telkom?
4. Bagaimana koordinasi dari struktur organisasi Universitas Telkom?

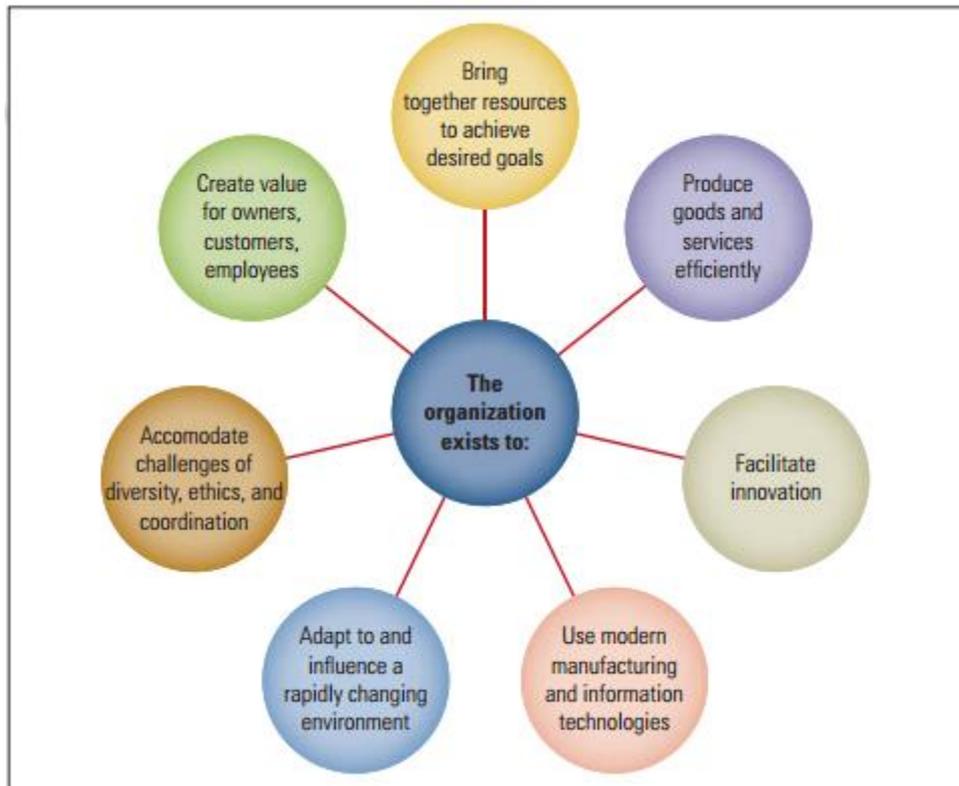
Sehubungan dengan perumusan masalah yang telah diuraikan, peneliti mengemukakan tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis struktur organisasi Universitas Telkom (Tel-U) saat ini dari aspek:

1. Kompleksitas struktur organisasi Universitas Telkom.
2. Formalisasi struktur organisasi Universitas Telkom.
3. Sentralisasi struktur organisasi Universitas Telkom.
4. Koordinasi struktur organisasi Universitas Telkom.

### **Tinjauan Pustaka**

Keterbatasan manusia dalam memenuhi kebutuhannya untuk tetap hidup dapat diartikan bahwa manusia membutuhkan hubungan sosial (Pangarso, 2014: 3). Organisasi memiliki karakteristik yang sama diantaranya adalah sebagai berikut: organisasi merupakan (1) entitas sosial (2) yang diarahkan pada tujuan, (3) dirancang dengan sengaja sebagai sistem aktivitas terstruktur dan terkoordinasi, dan (4) terkait dengan lingkungan eksternal (Daft, 2013: 12). Sedangkan menurut Kusdi (2011: 5) Organisasi adalah suatu sistem berkelanjutan dari aktivitas-aktivitas manusia yang terdiferensiasi dan terkoordinasi, yang mempergunakan, mentransformasi, dan menyatupadukan seperangkat khusus manusia, material, modal, gagasan, dan sumber daya alam menjadi suatu kesatuan pemecahan masalah yang unik dalam rangka memuaskan kebutuhan-kebutuhan tertentu manusia dalam interaksinya dengan sistem-sistem lain dari aktivitas manusia dan sumber daya dalam lingkungannya.

Etzioni (Torang, 2013: 25) menyatakan bahwa kita dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir semua di antara kita menghabiskan hidup kita bekerja untuk organisasi. Organisasi ada di sekitar kita dan membentuk kehidupan kita dalam banyak hal. Kemudian Gambar 2.1 menunjukkan tujuh alasan organisasi yang penting bagi kita dan masyarakat.



**Gambar 2.1**  
*Importance of Organizations*  
Sumber: Daft (2013: 14)

Organisasi ada untuk:

- Menyatukan sumber daya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- Memproduksi barang dan jasa secara efisien.
- Memfasilitasi inovasi.
- Menggunakan manufaktur dan teknologi informasi yang modern.
- Beradaptasi dan mempengaruhi lingkungan yang cepat berubah.
- Mengakomodasi tantangan keanekaragaman, etika, dan koordinasi.
- Menciptakan nilai bagi para pemilik, pelanggan, karyawan.

Atas dasar uraian di atas, ada beberapa alasan pentingnya organisasi secara formal:

- Organisasi adalah suatu bagian dasar keberadaan kita, yang mencakup seluruh aspek masyarakat sekarang. Kompleksitas kehidupan modern membuat kita semua tergantung pada berbagai organisasi. Tidak menjadi persoalan dari mana kita memandang organisasi, kita adalah objek dan subjek pengaruhnya. Ini sendiri merupakan justifikasi usaha kita untuk mempelajari organisasi. (Alwafier)
- Dengan mempelajari organisasi kita akan dapat secara lebih baik mengembangkan pemahaman kita terhadap bagaimana organisasi beroperasi dan banyak cara dengan mana organisasi dapat dirancang atau disusun. Pengetahuan tentang hal ini, tentu saja sangat diperlukan bila kita akan menghadapi tantangan perancangan organisasi yang sedang berkembang.
- Studi organisasi mempunyai nilai praktis sangat besar baik untuk para manajer sekarang maupun masa depan. Pengetahuan tentang bagaimana organisasi berfungsi meningkatkan kemampuan kita untuk mengantisipasi berbagai jenis masalah yang mungkin akan kita hadapi dalam pekerjaan dan pada saat yang sama, memperbesar probabilitas keberhasilan kita dalam situasi-situasi tersebut. Bagi semua pembaca, baik yang masih dalam pendidikan, maupun yang telah berkecimpung dalam dunia

bisnis, pemerintahan, atau pelayanan kesehatan, studi mengenai organisasi formal memberikan kesempatan penting untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan tertentu yang akan terbukti sebagai suplemen vital pada pengalaman yang akan diperoleh dari praktek.

Menurut Gibson (Torang, 2013: 100) perubahan organisasi adalah usaha yang direncanakan oleh manajemen untuk menghasilkan prestasi keseluruhan individu, kelompok dan organisasi, dengan mengubah struktur, perilaku dan proses. Kemudian, Djatmiko (Torang, 2013: 101) menyebutkan ada tujuh tujuan perubahan organisasi, yaitu: (1) meningkatkan kinerja, (2) memperbaiki motivasi, (3) meningkatkan kerja sama, (4) memperjelas komunikasi, (5) mengurangi kemangkiran dan keluarnya pengurus organisasi, (6) meminimalkan konflik, dan (7) mengurangi biaya.

Torang (2013: 100) berpendapat bahwa perubahan organisasi dapat diorientasikan pada perubahan 'struktur organisasi' atau 'tujuan (*goal*) organisasi'. Struktur organisasi merupakan salah satu sumber terjadinya perubahan organisasi atau dapat dikatakan bahwa struktur organisasi adalah salah satu objek yang terkena perubahan. Oleh karena tujuan ditetapkan dalam organisasi (Scott dalam Torang, 2013: 101) dan agar terjadi perubahan dalam organisasi dengan maksud mempermudah pencapaian tujuan, maka sangat beralasan apabila perubahan organisasi dimulai dengan melakukan perubahan struktur organisasinya. Robbins (2009: 420) memusatkan perhatiannya pada perubahan struktural yang berfokus pada teknik-teknik yang mempunyai dampak terhadap sistem struktur organisasi. Hal ini memiliki arti bahwa akan meninjau pola wewenang yang berubah, akses terhadap informasi, alokasi imbalan, teknologi, dan sebagainya.

Kompleksitas merupakan gambaran tentang tingkat diferensiasi pada sebuah organisasi. Peningkatan salah satu dari jenis diferensiasi ini secara otomatis akan menambah kompleksitas struktur sebuah organisasi (Kusdi, 2011: 168). Kompleksitas memiliki tiga dimensi, yaitu:

- a. Diferensiasi vertical : menggambarkan kedalaman struktur atau hirarki organisasi.
- b. Diferensiasi horizontal : menggambarkan tingkat pemisahan horizontal di antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggota, sifat dari tugas yang dilaksanakan, dan tingkat pendidikan dan pelatihannya. Diferensiasi horizontal menyebabkan beban lebih berat pada pengelola organisasi untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas organisasi, dan meningkatkan kesulitan dalam berkomunikasi di antara satu unit dengan unit lain dari adanya perbedaan-perbedaan tersebut (Kusdi, 2011: 169). Spesialisasi mengindikasikan pengelompokkan aktivitas tertentu yang diperankan oleh satu individu. Sedangkan departementalisasi mengindikasikan cara organisasi secara khas mengkoordinasikan aktivitas yang telah dideferensiasi secara horizontal.
- c. Diferensiasi spasial : menggambarkan sejauh mana fasilitas dan unit atau anggota organisasi tersebar secara geografis.

Robbins (2013: 480) mengungkapkan bahwa bukti yang paling nampak menekankan diferensiasi horizontal pada organisasi adalah spesialisasi dan departementalisasi. Spesialisasi mengindikasikan pengelompokkan aktivitas tertentu yang diperankan oleh satu individu. Peningkatan spesialisasi berindikasi meningkatnya kompleksitas di dalam organisasi, karena peningkatan spesialisasi membutuhkan metode '*holistic*' untuk tujuan koordinasi dan pengawasan. Pembagian kerja sangat diperlukan dalam organisasi karena pada organisasi yang besar cenderung pekerjaannya sangat kompleks serta memerlukan pengalaman. Setelah pekerjaan telah dibagi melalui spesialisasi kerja, mereka harus dikelompokkan tugas agar dapat dikoordinasikan. Dasar dari sebuah pekerjaan yang dikelompokkan disebut departementalisasi.

Formalisasi berkaitan dengan jumlah dokumentasi tertulis dalam organisasi. Dokumentasi meliputi prosedur-prosedur, *job description*, regulasi, dan kebijakan manual. Dokumen-dokumen tertulis menggambarkan perilaku dan kegiatan. (Daft, 2013: 18). Haas

dan Johnson (Torang, 2013: 86) memberikan beberapa batasan atas beberapa dimensi yang dibahas dalam 'formalisasi', yaitu:

- a. Peranan (*roles*) adalah aktivitas yang diperankan oleh seseorang dalam organisasi yang juga dapat diartikan sebagai kedudukan seseorang dalam organisasi.
- b. Hubungan kekuasaan (*authority relations*) terdiri dari: tingkatan atau struktur kekuasaan yang diakui oleh organisasi dan sejauh mana tingkatan atau struktur kewenangan itu tertulis.
- c. Proses komunikasi yang menekankan pada proses komunikasi tertulis serta saluran-saluran yang digunakan dalam proses komunikasi.
- d. Norma dan sanksi yang meliputi jumlah peraturan dan kebijaksanaan yang tertulis serta ketentuan tertulis yang jelas tentang tingkatan hukuman bagi pelanggar.
- e. Prosedur-prosedur yang meliputi tingkatan formulasi mengenai orientasi program bagi anggota baru (sosialisasi secara sistematis) serta tingkatan formulasi program pelatihan bagi anggota baru, sebagai proses sosialisasi yang bersifat sistematis dan berkesinambungan.

Menurut Robbins (Torang, 2013: 87) ada beberapa teknik formalisasi, yaitu:

- a. Seleksi.
- b. Persyaratan peran.
- c. Peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan.
- d. Pelatihan.

Sentralisasi adalah reservasi sistematis dan konsisten dari sebuah otoritas pada titik-titik pusat dalam organisasi. Pimpinan dapat melakukan pekerjaan atau tanggung jawab yang dapat dilakukan dengan baik atau lebih baik oleh bawahannya, selain itu, pimpinan pun dapat membuat keputusan yang efektif dengan bawahannya. Sentralisasi menunjukkan bahwa mayoritas keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan tidak dibuat oleh orang-orang yang melakukan pekerjaan tetapi pada orang-orang yang berada di titik lebih tinggi dalam sebuah organisasi. Sentralisasi diindikasikan untuk memfasilitasi kepemimpinan pribadi untuk suatu organisasi berukuran kecil dan untuk menyediakan kegiatan terintegrasi, dan untuk mengatasi keadaan-keadaan yang darurat. (Allen, 2000: 158-159)

Di samping beberapa variabel struktur organisasi di atas, variabel koordinasi juga merupakan faktor penting dalam struktur organisasi. Menurut E.F.L. Breach (Wirjana, 2007: 88), koordinasi ialah penyeimbangan dan pemeliharaan agar tim bersatu dengan membagi aktivitas-aktivitas kerja kepada berbagai anggota, dan memastikan bahwa mereka melaksanakan tugas mereka secara harmonis. Sementara itu, Handoko (2003:195) mendefinisikan koordinasi (*coordination*) sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Adapun maksud dan tujuan yang ingin dicapai melalui koordinasi (Wirjana, 2007: 90)

- a. Rekonsiliasi tujuan-tujuan individual dengan tujuan-tujuan organisasi. Hal ini hanya dapat dilakukan dengan koordinasi. Konflik tujuan terjadi karena orang-orang melihat tujuan-tujuan organisasi berbeda-beda dan mencoba mencapainya dengan caranya sendiri. Hal ini bisa menimbulkan kebingungan dalam organisasi. Karena itu, koordinasi diperlukan untuk mempersatukan pandangan dan aktivitas dalam organisasi.
- b. Pencapaian total. Melalui koordinasi bisa didapat pencapaian total yang akan melebihi jumlah hasil pencapaian individual. Hal ini bisa terjadi karena melalui koordinasi, duplikasi pekerjaan bisa dicegah dengan demikian dapat menghemat waktu dan tenaga untuk melakukan pekerjaan yang kreatif.

- c. Ekonomi dan efisiensi. Melalui koordinasi pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih ekonomis. Bila aktivitas berkorelasi dengan lebih baik akan mencegah keterlambatan sehingga lebih efisien.
- d. Relasi antar karyawan lebih baik. Koordinasi yang baik memberi kepuasan kerja kepada karyawan sehingga semangat mereka tinggi. Di samping itu, adanya relasi yang baik dalam organisasi karena hubungan otoritas dan tanggung jawab jelas. Konflik antara atasan dan bawahan bisa dicegah melalui koordinasi yang baik dalam pekerjaan mereka.

Retensi manajerial dan sumber daya lainnya. Koordinasi yang baik dan mantap membawa dampak positif pada pengembangan dan retensi sumber daya manusia yang baik dalam suatu organisasi. Bila organisasi menghendaki para eksekutif dan karyawan mendapat kepuasan kerja, maka ada kecenderungan mereka tetap bekerja di organisasi itu.

### **Kerangka Konseptual Dan Model Penelitian**

Agar penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang terarah dan pembahasan tidak menyimpang dari pokok perumusan masalah yang ada, penulis membatasi ruang lingkup pada:

1. Objek penelitian ini adalah Universitas Telkom yang berada di kawasan Bandung Technoplex Jalan Telekomunikasi, Terusan Buah Batu, Bandung 40257, Jawa Barat, Indonesia.
2. Penelitian ini memfokuskan analisis struktur organisasi berdasarkan sudut pandang setiap fakultas.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, dan koordinasi.
4. Data dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder yang diambil dari bidang Sumber Daya Universitas Telkom, website resmi Universitas Telkom, hasil wawancara, dan buku "1 Tahun Telkom University, Masterpiece untuk Bangsa".

### **Metode Penelitian**

Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan menyimpulkan berdasarkan data hasil wawancara, angket, dan teori untuk menjelaskan gambaran tentang kondisi struktur organisasi Universitas Telkom. Tujuannya untuk menjelaskan dimensi kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, dan koordinasi yang dimiliki Universitas Telkom berdasarkan sudut pandang seluruh fakultas kampus. Menurut Sugiyono (2014: 35), jenis penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Penelitian deskriptif menurut Widodo, Erna, dan Mukhtar (2000: 17) kebanyakan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, melainkan lebih pada menggambarkan apa adanya suatu gejala, variabel, atau keadaan. Namun demikian, tidak berarti semua penelitian deskriptif tidak menggunakan hipotesis. Penggunaan hipotesis dalam penelitian deskriptif bukan dimaksudkan untuk diuji melainkan bagaimana berusaha menemukan sesuatu yang berarti sebagai alternatif dalam mengatasi masalah penelitian melalui prosedur ilmiah.

Sampel adalah bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Abdurrahman dan Muhidin, 2011: 119). Sampel dalam penelitian ini termasuk pada jenis *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2011: 68).

Sehingga sampel penelitian ini adalah seluruh Kepala Urusan setiap fakultas Universitas Telkom dengan asumsi bahwa Kepala Urusan yang dipilih sebagai sampel dapat mewakili unit di dalam fakultas Universitas Telkom. Pemilihan Kepala Urusan sebagai sampel dalam penelitian ini didasarkan pada fokus penelitian berdasarkan sudut pandang fakultas-fakultas Universitas Telkom yang telah disebutkan sebelumnya pada ruang lingkup penelitian dan argumentasi bahwa dalam penelitian tentang struktur organisasi, khususnya berkaitan dengan struktur dinamis yang tercermin dalam dimensi-dimensi struktur (kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, dan koordinasi), akan lebih akurat jika dilihat pada level struktur yang memiliki dua karakteristik pokok, yaitu level struktur yang memiliki kewenangan pengambilan keputusan dan dekat dengan level bawah organisasi. Oleh karena itu, jumlah Kepala Urusan sebagai sampel dalam penelitian ini berjumlah 35 orang yang terdiri dari lima unit di setiap fakultas, sebagai berikut:

- A. Kepala Urusan Sekretariat
- B. Kepala Urusan Akademik
- C. Kepala Urusan Kemahasiswaan
- D. Kepala Urusan Laboratorium
- E. Kepala Urusan SDM, Keuangan, Logistik & Rumah Tangga

Analisis pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode analisis data deskriptif kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan oleh peneliti untuk mengetahui bagaimana struktur organisasi Universitas Telkom berdasarkan sudut pandang seluruh fakultas. Analisis deskriptif ini melalui wawancara dan pengukuran angket yang sudah dibuat sebelumnya oleh Abdul Charis (2003) untuk pengumpulan data.

Pada tahap ini peneliti melakukan kegiatan berupa pengecekan identitas informan berupa asal fakultas, nama bagian/ unit, dan lama bekerja. Setelah itu memeriksa isi instrumen pengisian data dan mengecek isian data. Untuk kebutuhan analisis data statistik dengan memperhitungkan kemudahan mengoperasikannya, dalam penelitian ini digunakan program *Microsoft Excel* sebagai alat bantu analisis. Sedangkan untuk kebutuhan wawancara digunakan aplikasi perekam suara telepon genggam.

Kegiatan ini merupakan kegiatan mengelompokkan data ke dalam tabel frekuensi dalam rangka mempermudah kegiatan menganalisa. Kegiatan tabulasi dalam hal ini meliputi *coding* dan *scoring*. *Coding* yaitu pembahasan kode untuk setiap data yang telah diedit. Sedangkan *Scoring* adalah pemberian skor terhadap jawaban informan dengan menggunakan teknik skala *Likert*. Pengolahan dilakukan dengan pengkategorian ke dalam garis kontinum yang dinyatakan dalam bentuk persentase (%) maksimum, yang diolah dari perhitungan skala *Likert* dalam penelitian ini sebagai berikut.

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Benar/ Sangat Sering/ Sangat Lengkap/ Sangat Banyak	5
Benar/ Sering/ Lengkap/ Banyak	4
<b>Pernyataan</b>	<b>Skor</b>
Kadang/ Cukup	3
Tidak Benar/ Hampir Tidak Pernah/ Tidak Ada/ Sedikit	2
Sangat Tidak Benar/ Tidak Pernah/ Sangat Tidak Ada/ Sangat Sedikit	1

Tiap-tiap angket disertai dengan lima kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut informan. Dari jawaban tersebut kemudian disusun kriteria

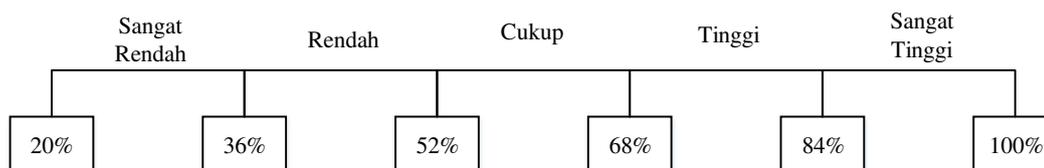
penilaian untuk setiap *item* pernyataan berdasarkan persentase dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Nilai kumulatif adalah jumlah dari setiap pernyataan yang merupakan jawaban dari informan.
- b. Presentase adalah nilai kumulatif *item* dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan 100%.
- c. Jumlah informan adalah 35 orang dengan nilai skala pengukuran terbesar adalah 5 dan skala pengukuran terkecil adalah 1 sehingga diperoleh jumlah kumulatif terbesar  $35 \times 5 = 175$  dan jumlah kumulatif terkecil  $35 \times 1 = 35$ . Nilai kumulatif terbesar adalah 100%, sedangkan nilai presentase terkecil adalah  $(35/175) \times 100\% = 20\%$ . Nilai rentangnya adalah  $100\% - 20\% = 80\%$ . Jika nilai rentang dibagi 5 skala pengukuran maka akan diperoleh nilai interval presentase sebesar 16%. Sehingga diperoleh kriteria interpretasi skor adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Kriteria Interpretasi Skor**

No	Persentase	Kategori
1	20% - 36%	Sangat Rendah
2	> 36% - 52%	Rendah
3	> 52% - 68%	Cukup
4	> 68% - 84%	Tinggi
5	> 84% - 100%	Sangat Tinggi

Untuk melihat posisi dari kriteria interpretasi nilai setiap variabel pada tiap *item* pertanyaan, maka dapat dilihat pada garis kontinum berikut ini:



**Gambar 3.2**  
**Persentase dalam Garis Kontinum**

Sumber: Riduwan (2007: 88)

Perhitungan skor total untuk masing-masing indikator variabel adalah sebagai berikut:

- a. Skor total = (jumlah informan sangat setuju x 5) + (jumlah informan setuju x 4) + (jumlah informan netral x 3) + (jumlah informan tidak setuju x 2) + (jumlah informan sangat tidak setuju x 1)
- b. Skor ideal = diumpamakan seluruh informan menjawab sangat setuju x jumlah informan.

Hasil dari kegiatan tabulasi kemudian dianalisis dan disajikan dalam bentuk deskriptif dengan tujuan mendeskripsikan hasil penelitian agar dapat dimengerti tidak hanya oleh peneliti tapi juga bagi siapapun yang tertarik untuk mengetahui hasil penelitian.

#### PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Angket dianggap sah jika pernyataan pada angket dijawab seluruhnya dan pada setiap pernyataan hanya ada satu jawaban. Berikut ditampilkan perincian penyebaran angket yaitu:

**Tabel 4.1**  
**Perincian Penyebaran Angket Penelitian**

Klasifikasi Angket	Jumlah
Jumlah angket yang disebar	35
Jumlah angket yang kembali	35
Jumlah angket yang sah	35

Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti

Berdasarkan tabel di atas didapat jumlah angket yang disebar adalah 35 angket dan jumlah angket yang kembali sebanyak 35 angket. Dari jumlah angket yang kembali diperiksa dan hasil angket yang sah, yaitu 35 informan yang dipergunakan menjadi data primer untuk pengolahan data. Pemilihan Kepala Urusan sebagai informan dalam penelitian ini didasarkan pada fokus penelitian berdasarkan sudut pandang setiap fakultas di Universitas Telkom yang telah disebutkan sebelumnya pada ruang lingkup penelitian dan argumentasi bahwa dalam penelitian tentang struktur organisasi, khususnya berkaitan dengan struktur dinamis yang tercermin dalam dimensi-dimensi struktur (kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, dan koordinasi), akan lebih akurat jika dilihat pada level struktur yang memiliki dua karakteristik pokok, yaitu level struktur yang memiliki kewenangan pengambilan keputusan dan dekat dengan level bawah organisasi.

Berikut adalah hasil penelitian yang diperoleh dari angket yang diberikan kepada seluruh Kepala Urusan setiap fakultas Universitas Telkom dalam bentuk analisis deskriptif. Untuk memberikan gambaran objek peneliti, peneliti akan menguraikan data hasil tanggapan informan melalui tabel distribusi frekuensi terhadap masing-masing dimensi dari variabel yang diteliti. Tabel distribusi frekuensi tersebut akan memberikan informasi bagaimana kondisi setiap dimensi variabel yang diteliti. Untuk menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan informan berdasarkan persentase skor jawaban informan yang diklasifikasikan berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum.

Berikut adalah tabel mengenai tanggapan informan terhadap dimensi kompleksitas dari struktur organisasi Universitas Telkom.

**Tabel 4.2**  
**Tanggapan Informan terhadap Kompleksitas dari Struktur Organisasi Universitas Telkom**

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Jumlah	Skor Total	Skor Ideal	Persentase	Ket
		Informan									
		1	2	3	4	5					
1	Seberapa banyak Bpk/Ibu menjumpai kejadian-kejadian khusus di luar kegiatan rutin dalam pekerjaan Bpk/ibu sehari-hari?	0	0	7	20	8	35	141	175	81%	Banyak
2	Dalam unit/bagian ini terdapat berbagai	0	0	0	21	14	35	154	175	88%	Sangat

No	Pernyataan	Skor Jawaban Informan					Jumlah	Skor Total	Skor Ideal	Persentase	Ket
		1	2	3	4	5					
	macam jenis pekerjaan harus dilaksanakan setiap hari.										Benar
3	Apakah Bpk/Ibu berpendapat bahwa pekerjaan Bapak/Ibu adalah sangat rutin, agak rutin, sedikit kurang rutin atau sangat tidak rutin?	0	6	6	11	12	35	134	175	77%	Rutin
4	Dalam melaksanakan tugas sehari-hari anggota-anggota unit pada umumnya harus mempergunakan cara atau prosedur-prosedur yang berbeda untuk melaksanakan pekerjaannya.	0	12	5	16	2	35	113	175	65%	Cukup
5	Selama Bpk/Ibu melaksanakan pekerjaan, seringkali Bpk/Ibu menemui persoalan-persoalan yang sekar dan Bpk/Ibu tidak mengetahui bagaimana memecahkannya, memerlukan waktu dan orang tertentu dalam	0	4	14	15	2	35	120	175	69%	Sering

No	Pernyataan	Skor Jawaban Informan					Jumlah	Skor Total	Skor Ideal	Persentase	Ket
		1	2	3	4	5					
6	organisasi untuk menyelesaikannya Di organisasi ini dibutuhkan ilmu pengetahuan khusus dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.	0	8	10	15	2	35	116	175	66%	Cukup
7	Mengenai tugas-tugas pokok yang ditugaskan kepada Bpk/Ibu, pada umumnya berapa lama Bpk/Ibu mengetahui sebelumnya bahwa usaha Bpk/Ibu itu akan berhasil.	0	0	4	18	13	35	149	175	85%	Segera
<b>Rata-Rata Skor Total</b>								<b>132</b>			
<b>Rata-Rata (dalam %)</b>								<b>76%</b>			

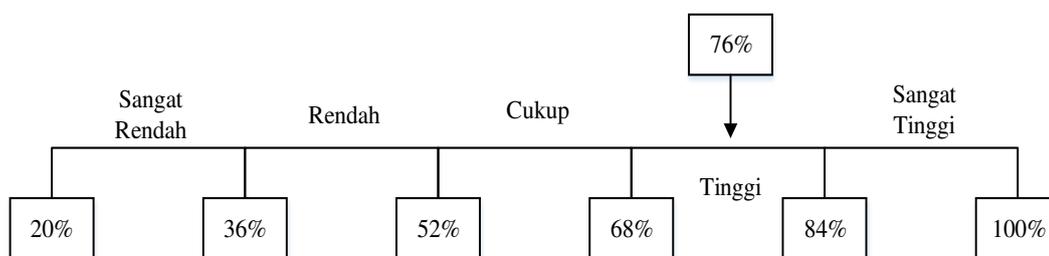
Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui distribusi jawaban informan terhadap tujuh *item* pernyataan dari dimensi kompleksitas, yaitu:

- A. Pada *item* pernyataan 1 dapat diketahui persentase sebesar 81% dari 35 informan yang berarti bahwa anggota organisasi di Universitas Telkom ini banyak menjumpai kejadian-kejadian khusus di luar kegiatan rutin (*job description*) dalam pekerjaan sehari-hari, seperti:
  - a. *Monitoring* kegiatan mahasiswa di dalam kampus yang telah disetujui secara formal.
  - b. Mengurus kerusakan-kerusakan fasilitas kampus.
  - c. Adanya seminar *conference*.
  - d. Mengontrol *security, cleaning service*, dan kebersihan gedung.
  - e. Membentuk kepanitiaan-kepanitiaan acara di luar kegiatan rutin.
- B. Pada *item* pernyataan 2 dapat diketahui persentase sebesar 88% dari 35 informan berarti bahwa di organisasi ini sangat benar adanya berbagai macam jenis pekerjaan yang harus dilakukan setiap hari, seperti:

- a. Pada bagian kemahasiswaan yaitu melaksanakan tembusan nota dinas Dekan dan Wadek I terkait kemahasiswaan.
  - b. Pada bagian SDM yaitu mengurus surat keterangan-keterangan dan membuat draft surat untuk dosen, Warek, atau fakultas lain.
  - c. Pada bagian akademik yaitu mengelola dan memelihara data performansi akademik.
  - d. Pada bagian laboratorium yaitu memelihara fasilitas kegiatan praktikum, penelitian, dan latihan bagi dosen dan mahasiswa.
  - e. Pada bagian keuangan misalnya melakukan fiatur, dimana pihak SDM akan memverifikasi apakah sudah dibayar sesuai aturan atau tidak sebelum Wadek menandatangani.
- C. Pada *item* pernyataan 3 dapat diketahui persentase sebesar 77% dari 35 informan yang berarti bahwa pekerjaan anggota dalam organisasi adalah rutin.
- D. Pada *item* pernyataan 4 dapat diketahui persentase sebesar 65% dari 35 informan yang berarti bahwa dalam melaksanakan tugas sehari-hari anggota-anggota unit pada umumnya kadang harus mempergunakan cara atau prosedur-prosedur yang berbeda untuk melaksanakan pekerjaannya. Misalnya dalam penyampaian informasi kepada dosen biasanya dengan cara dipanggil atau dosen menghampiri bagian SDM tetapi karena hal tertentu bagian SDM yang akan menghampiri mereka. Misalnya dalam kemahasiswaan, untuk kegiatan-kegiatan yang penuntasannya cenderung singkat maka dosen akan langsung melakukan penunjukkan langsung kepada mahasiswa berprestasi di fakultasnya.
- E. Pada *item* pernyataan 5 dapat diketahui persentase sebesar 69% dari 35 informan yang berarti bahwa selama melaksanakan pekerjaan, anggota organisasi sering menemui persoalan-persoalan yang sukar dan tidak mengetahui bagaimana memecahkannya, sedangkan untuk menyelesaikannya memerlukan waktu dan orang tertentu dalam organisasi, contohnya seperti:
- a. Perpindahan dosen lain ke Universitas Telkom.
  - b. Pengurusan Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN).
  - c. Pelaksanaan Pekan Kreativitas Mahasiswa (PKM) dengan tujuan sampai bisa mendapat pendanaan.
  - d. Mengundang pembicara dari luar negeri.
  - e. Pengadaan barang (logistik).
- F. Pada *item* pernyataan 6 dapat diketahui persentase sebesar 66% dari 35 informan yang berarti bahwa di organisasi ini cukup dibutuhkan ilmu pengetahuan khusus dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Sebagian informan menganggap tidak perlu ilmu khusus namun aturan sangat diperlukan, sebagian lainnya menganggap dalam menyelesaikan pekerjaannya dibutuhkan ilmu di bidangnya masing-masing.
- G. Pada *item* pernyataan 7 dapat diketahui persentase sebesar 85% dari 35 informan yang berarti bahwa mengenai tugas-tugas pokok yang ditugaskan kepada anggota organisasi, pada umumnya mereka segera mengetahui sebelumnya bahwa usaha mereka akan berhasil karena mereka memiliki ilmu di bidangnya dan selalu melakukan komunikasi dengan sesama unit di fakultas lain namun mereka tidak yakin dengan tenggang waktu keberhasilannya.

Berdasarkan uraian diatas, dimensi kompleksitas secara keseluruhan dapat digambarkan pada garis kontinum sebagai berikut:



**Gambar 4.4**

**Garis Kontinum Tanggapan Informan terhadap Kompleksitas dari Struktur Organisasi Universitas Telkom**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti

Hasil pengolahan data mengenai dimensi kompleksitas pada tabel 4.2 yang memiliki persentase tertinggi adalah *item* pernyataan nomor dua sebesar 88% dan yang memiliki persentase terendah adalah *item* pernyataan nomor empat sebesar 65%. Sedangkan persentase rata-rata skor total dimensi kompleksitas diperoleh angka 76% yang menunjukkan bahwa dimensi kompleksitas di Universitas Telkom masuk dalam kategori **tinggi** (gambar 4.4).

Kompleksitas dalam penelitian ini diartikan sebagai hasil pertumbuhan langsung dari pembagian pekerjaan. Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada di dalam organisasi. Sementara diferensiasi pada dasarnya diwujudkan dalam dua hal yaitu departementalisasi dan spesialisasi. Oleh karena itu, dalam melakukan pengukuran terhadap kompleksitas digunakan dua indikator yaitu:

1. Departementalisasi adalah cara dimana suatu organisasi dibagi secara struktural. Departementalisasi dapat dijadikan alat ukur untuk melihat tingkat kompleksitas dalam organisasi, karena departementalisasi organisasi dapat menggambarkan banyaknya variasi pekerjaan dalam organisasi.
2. Spesialisasi adalah proses pembentukan berbagai tugas sehingga bersifat lebih kompleks (Torang, 2011:128). Spesialisasi mengindikasikan pengelompokan aktivitas tertentu yang diperankan oleh satu individu (Kusdi, 2011:169). Indikator ini lebih mengarah pada pembagian fungsi-fungsi dalam organisasi berdasarkan keahlian atau spesifikasi khusus yang harus dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas tersebut.

Menurut penelitian yang dilakukan, diperoleh persentase sebesar 88% organisasi ini memiliki variasi pekerjaan yang harus dilakukan dan memiliki rutinitas pekerjaan yang berbeda-beda sehingga komponen organisasi banyak menjumpai kejadian-kejadian khusus di luar kegiatan rutin dalam pekerjaannya. Namun komponen organisasi pada umumnya akan segera mengetahui apa yang harus dilakukannya dengan keyakinan bahwa usahanya tersebut akan berhasil. Maka dari itu, terkadang dalam melaksanakan tugas sehari-harinya komponen organisasi harus menggunakan cara atau prosedur yang berbeda untuk melaksanakan pekerjaannya.

Berikut adalah tabel mengenai tanggapan informan terhadap dimensi kompleksitas dari struktur organisasi Universitas Telkom.

**Tabel 4.3**  
**Tanggapan Informan terhadap Formalisasi dari Struktur Organisasi Universitas Telkom**

No	Pernyataan	Skor Jawaban Informan					Jumlah	Skor Total	Skor Ideal	Persentase	Ket
		1	2	3	4	5					
8	Seluruh anggota harus selalu mengikuti prosedur-prosedur pelaksanaan secara teliti.	0	3	15	14	3	35	122	175	70%	Benar
9	Disini anggota selalu diamati apakah mereka mengikuti semua peraturan-peraturan dengan seksama.	3	12	15	5	0	35	92	175	53%	Cukup Diamati
10	Organisasi ini memiliki data-data tertulis mengenai hasil kerja ( <i>performace</i> ) setiap anggota.	5	7	10	10	3	35	104	175	59%	Cukup Lengkap
11	Disini tersedia buku peraturan (rules manual) yang bisa dipelajari dan dijadikan acuan.	11	11	8	5	0	35	77	175	44%	Tidak Benar
12	Untuk pekerjaan saya terdapat uraian pekerjaan (job description) yang jelas dan lengkap.	3	18	12	2	0	35	83	175	47%	Tidak Benar
13	Dalam setiap keadaan kami mempunyai tata cara (prosedur) tertulis untuk digunakan.	4	8	12	11	0	35	100	175	57%	Cukup
14	Setiap anggota disini mengetahui dan memahami rincian pekerjaan yang dilakukan.	7	3	10	15	0	35	103	175	59%	Cukup Mengetahui dan Memahami

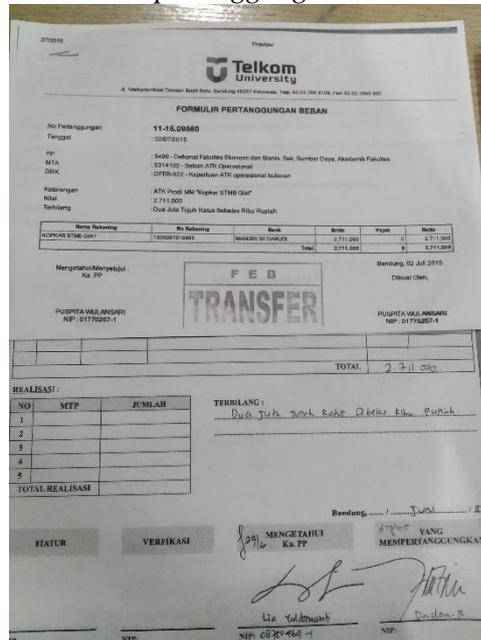
No	Pernyataan	Skor Jawaban Informan					Jumlah	Skor Total	Skor Ideal	Persentase	Ket
		1	2	3	4	5					
15	Dalam keadaan tertentu, anggota diperkenankan untuk menentukan prosedur kerjanya sendiri.	0	10	20	5	0	35	100	175	57%	Kadang
16	Para anggota terus menerus diamati terhadap pelanggaran peraturan-peraturan.	2	13	15	5	0	35	93	175	53%	Cukup Diamati
17	Setiap anggota memiliki tanggung jawab atas pekerjaan masing-masing.	3	5	12	13	2	35	111	175	63%	Cukup Memiliki
18	Disini terdapat banyak jenis peraturan-peraturan yang harus ditaati.	0	5	17	13	0	35	105	175	65%	Cukup
19	Di organisasi ini semua anggota paham terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.	0	10	15	10	0	35	105	175	60%	Cukup Paham
20	Setiap anggota disini senantiasa taat kepada peraturan yang telah ditetapkan.	0	5	13	15	2	35	119	175	68%	Cukup Taat
21	Di organisasi ini tersedia dokumen-dokumen kerja dengan lengkap.	0	5	13	14	3	35	120	175	69%	Tersedia
<b>Rata-Rata Skor Total</b>								<b>102.42</b>			
<b>Rata-Rata (dalam %)</b>								<b>59%</b>			

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui distribusi jawaban informan terhadap delapan *item* pernyataan dari dimensi kompleksitas, yaitu:

- A. Pada *item* pernyataan 8 dapat diketahui persentase sebesar 70% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa seluruh anggota organisasi harus selalu mengikuti prosedur-prosedur pelaksanaan secara teliti.

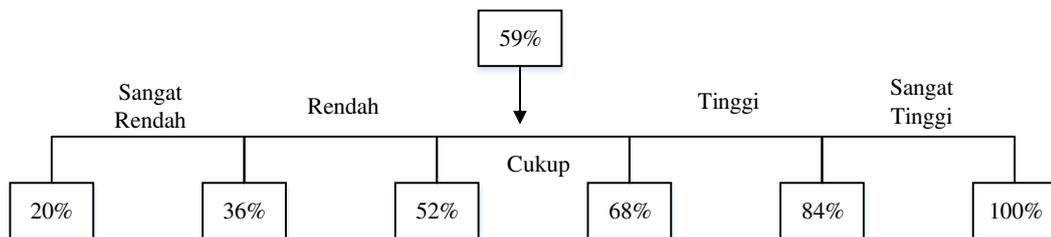
- B. Pada *item* pernyataan 9 dapat diketahui persentase sebesar 53% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa anggota organisasi cukup diamati apakah mereka mengikuti semua peraturan-peraturan dengan seksama oleh atasan-atasan seperti Dekan dan Wadep serta *stakeholders* (dosen, mahasiswa, rekan kerja).
- C. Pada *item* pernyataan 10 dapat diketahui persentase sebesar 59% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa organisasi ini memiliki data-data tertulis yang cukup mengenai hasil kerja (*performace*) setiap anggota misalnya penilaian kinerja dosen oleh Ketua Program Studi masing-masing pada akhir periode penilaian setiap semester berdasarkan kontrak kerja. Namun standar *detail* penilaian belum jelas.
- D. Pada *item* pernyataan 11 dapat diketahui persentase sebesar 44% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa di organisasi ini kurang tersedianya buku peraturan (*rules manual*) yang bisa dipelajari dan dijadikan acuan.
- E. Pada *item* pernyataan 12 dapat diketahui persentase sebesar 47% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa organisasi ini memiliki uraian pekerjaan (*job description*) yang kurang jelas dan kurang lengkap.
- F. Pada *item* pernyataan 13 dapat diketahui persentase sebesar 57% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa dalam setiap keadaan, anggota organisasi ini cukup memiliki tata cara (prosedur) tertulis untuk digunakan. Cukup disini berarti sudah ada prosedur tetapi belum lengkap, contohnya ada dalam Keputusan Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Universitas Telkom (lampiran 9).
- G. Pada *item* pernyataan 14 dapat diketahui persentase sebesar 59% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa setiap anggota disini cukup mengetahui dan memahami rincian pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
- H. Pada *item* pernyataan 15 dapat diketahui persentase sebesar 57% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa dalam keadaan tertentu, anggota cukup diperkenankan untuk menentukan prosedur kerjanya sendiri namun tidak keluar dari jalurnya karena sistem mengacu pada sentralisasi.
- I. Pada *item* pernyataan 16 dapat diketahui persentase sebesar 53% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa para anggota cukup diamati terhadap pelanggaran peraturan-peraturan.
- J. Pada *item* pernyataan 17 dapat diketahui persentase sebesar 63% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa setiap anggota memiliki tanggung jawab atas pekerjaan masing-masing dengan baik.
- K. Pada *item* pernyataan 18 dapat diketahui persentase sebesar 63% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa di organisasi ini cukup banyak jenis peraturan-peraturan yang harus ditaati dengan contoh sebagai berikut:
  - a. Jam kerja wajib bagi pegawai adalah 37,5 (tiga puluh tujuh setengah) jam dalam seminggu, kecuali Tenaga Pengamanan (Satpam) 40 (empat puluh) jam dalam seminggu.
  - b. Selama jam kerja semua pegawai yayasan diwajibkan memakai pakaian yang bersih, rapih, dan memperhatikan batas-batas kesusilaan dan kesopanan.
  - c. Kerja lembur yang dilakukan oleh pegawai di luar jam kerja dan dilaksanakn di lokasi kerja dengan memiliki surat perintah kerja lembur (SPKL) yang ditandatangani oleh serendah-rendahnya Kepala Bagian.
- L. Pada *item* pernyataan 19 dapat diketahui persentase sebesar 60% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa di organisasi ini semua anggota cukup memahami peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

- M. Pada *item* pernyataan 20 dapat diketahui persentase sebesar 68% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa setiap anggota organisasi taat kepada peraturan yang telah ditetapkan.
- N. Pada *item* pernyataan 21 dapat diketahui persentase sebesar 69% dari 35 informan. Hal ini berarti bahwa organisasi ini memiliki dokumen-dokumen kerja dengan lengkap misalnya nota dinas terkait kegiatan mahasiswa dalam organisasi kemahasiswaan dan formulir pertanggung jawaban beban.



**Gambar 4.5**  
**Formulir Pertanggung Jawaban Beban**  
 Sumber: SDM Fakultas Ekonomi & Bisnis

Berdasarkan uraian diatas, dimensi formalisasi secara keseluruhan dapat digambarkan pada garis kontinum sebagai berikut:



**Gambar 4.6**  
**Garis Kontinum Tanggapan Informan terhadap Formalisasi dari Struktur Organisasi Universitas Telkom**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti

Hasil pengolahan data mengenai dimensi formalisasi pada tabel 4.3 yang memiliki persentase tertinggi adalah item pernyataan nomor delapan sebesar 70% dan yang memiliki persentase terendah adalah item pernyataan nomor sebelas sebesar 44%. Sedangkan persentase rata-rata skor total dimensi formalisasi diperoleh angka 59% yang menunjukkan bahwa dimensi formalisasi di Universitas Telkom masuk dalam kategori **cukup rendah** (gambar 4.6).

Formalisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat sejauhmana peraturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi ditulis. Maka dalam melakukan pengukuran terhadap dimensi formalisasi, digunakan empat indikator pengukuran sebagai berikut:

1. *Job description* yang digunakan untuk melihat seberapa jauh organisasi menetapkan aktivitas-aktivitas atau fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh masing-masing individu atau bagian dalam organisasi.
2. Peraturan-peraturan secara tertulis yang dimiliki oleh organisasi. Peraturan akan memberikan panduan kepada komponen-komponen organisasi tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, lebih jauh lagi peraturan akan memberikan panduan secara tertulis tentang bagaimana seharusnya seluruh komponen organisasi secara bersama-sama mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Prosedur memberikan gambaran tentang alur proses organisasi secara tertulis, serta tahapan-tahapan yang harus dilalui oleh setiap anggota organisasi dari input, proses maupun output yang ingin dicapai oleh organisasi.
4. Dokumen tertulis (resmi) dijadikan alat ukur sejauhmana tingkat formalisasi dalam organisasi. Dokumen tertulis dalam hal ini adalah seluruh catatan resmi baik tentang kinerja individu atau bagian, laporan-laporan tertulis serta catatan-catatan resmi lain yang berkaitan dengan aktivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut penelitian yang dilakukan, tingkat formalisasi suatu organisasi menunjukkan perspektif dari para pengambil keputusan dalam organisasi dalam hubungannya dengan para anggota organisasi. Jika anggota organisasi dipandang memiliki kemampuan untuk melaksanakan keputusan dengan baik dan mampu melakukan pengawasan pada diri sendiri dengan baik, maka formalisasi organisasi cenderung rendah. Hal ini sejalan dengan anggota organisasi Universitas Telkom yang mana mereka harus mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan mengikuti prosedur-prosedur kerja secara teliti. Setiap anggota organisasi tidak terlalu diawasi jika melanggar prosedur atau tidak mengikuti peraturan karena di organisasi ini memiliki data-data tertulis yang cukup mengenai *performance* setiap anggota. Maka dari itu, anggota organisasi harus paham dan taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan sehingga para pimpinan tidak terlalu harus mengamati dan mengawasinya.

Berikut adalah tabel mengenai tanggapan informan terhadap dimensi sentralisasi dari struktur organisasi Universitas Telkom.

**Tabel 4.4**

**Tanggapan Informan terhadap Sentralisasi dari Struktur Organisasi Universitas Telkom**

No	Pernyataan	Skor Jawaban Informan					Jumlah	Skor Total	Skor Ideal	Persen-tase	Ket
		1	2	3	4	5					
22	Dalam organisasi ini terdapat banyak jenis keputusan yang harus diambil oleh pimpinan.	0	0	5	22	8	35	143	175	82%	Benar
23	Hanya pimpinan yang berhak mengambil keputusan organisasi.	0	4	6	16	9	35	135	175	77%	Benar
24	Tanpa persetujuan atasan, disini sangat sedikit aktivitas yang bisa dilakukan.	0	12	11	11	1	35	106	175	61%	Cukup

No	Pernyataan	Skor Jawaban Informan					Jumlah	Skor Total	Skor Ideal	Persen-tase	Ket
		1	2	3	4	5					
25	Seringkah Bpk/Ibu ikut dalam mengambil keputusan-keputusan mengenai penentuan program baru?	0	15	13	7	0	35	97	175	55%	Kadang
26	Apakah dalam organisasi ini banyak keputusan-keputusan yang diberikan kepada unit atau sub-unit?	0	4	12	19	0	35	120	175	69%	Benar
27	Setiap unit disini berhak memutuskan sendiri kebijakan yang berkaitan dengan pekerjaannya.	0	4	11	20	0	35	121	175	69%	Benar
Rata-Rata Skor Total								120.333			
Rata-Rata (dalam %)								68%			

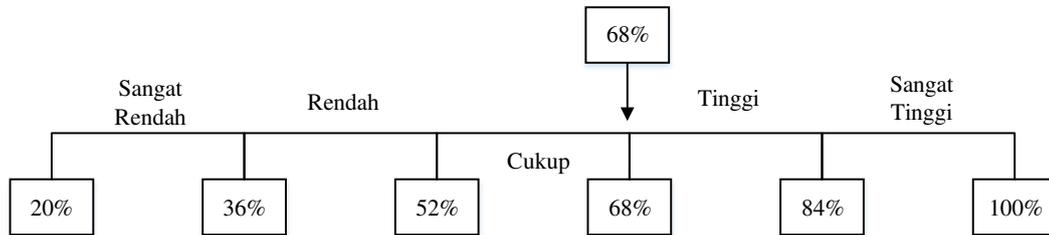
Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui distribusi jawaban informan terhadap delapan *item* pernyataan dari dimensi sentralisasi, yaitu:

- A. Pada *item* pernyataan 22 dapat diketahui persentase sebesar 82% dari 35 informan yang berarti bahwa benar dalam organisasi ini terdapat banyak jenis keputusan yang harus diambil oleh pimpinan.
- B. Pada *item* pernyataan 23 dapat diketahui persentase sebesar 77% dari 35 informan yang berarti bahwa dalam organisasi ini hanya pimpinan yang berhak mengambil keputusan organisasi yang lebih mengacu pada keputusan strategis seperti yang berkaitan dengan keputusan final, anggaran, dan perencanaan untuk masa mendatang misalnya dalam mengembangkan fakultas atau prodi, Dekan akan membuat sistem agar fakultasnya bisa terkelola dengan baik.
- C. Pada *item* pernyataan 24 dapat diketahui persentase sebesar 61% dari 35 informan yang berarti bahwa tanpa persetujuan atasan, di organisasi ini aktivitas yang bisa dilakukan hanya sedikit.
- D. Pada *item* pernyataan 25 dapat diketahui persentase sebesar 55% dari 35 informan yang berarti bahwa anggota organisasi kadang-kadang dapat ikut dalam mengambil keputusan-keputusan mengenai penentuan program baru.
- E. Pada *item* pernyataan 26 dapat diketahui persentase sebesar 69% dari 35 informan yang berarti bahwa di organisasi ini banyak keputusan-keputusan yang diberikan kepada unit atau sub-unit.
- F. Pada *item* pernyataan 27 dapat diketahui persentase sebesar 69% dari 35 informan yang berarti bahwa setiap unit disini berhak memutuskan sendiri kebijakan yang

berkaitan dengan pekerjaannya misalnya ketika butuh penanganan cepat terhadap masalah logistik namun tetap harus mendapatkan ijin dari atasan yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian diatas, dimensi sentralisasi secara keseluruhan dapat digambarkan pada garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 4.7

**Garis Kontinum Tanggapan Informan terhadap Sentralisasi dari Struktur Organisasi Universitas Telkom**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti

Hasil pengolahan data mengenai dimensi sentralisasi pada tabel 4.4 yang memiliki persentase tertinggi adalah item pernyataan nomor 22 sebesar 82% dan yang memiliki persentase terendah adalah item pernyataan nomor 25 sebesar 55%. Sedangkan persentase rata-rata skor total dimensi sentralisasi diperoleh angka 68% yang menunjukkan bahwa dimensi sentralisasi di Universitas Telkom masuk dalam kategori **cukup** (gambar 4.7).

Dalam melakukan pengukuran terhadap sentralisasi digunakan dua indikator, yaitu:

1. Hirarki keputusan organisasi yang digunakan untuk melihat seberapa jauh organisasi Universitas Telkom meletakkan otoritas pengambilan keputusan dalam organisasi, artinya indikator ini mencoba melihat otoritas pengambilan keputusan dalam organisasi serta seberapa kuat peran *top management* dalam pengambilan kebijakan organisasi sampai pada hal-hal terkecil sekalipun.
2. Pelimpahan wewenang yang digunakan untuk mengukur penyebaran otoritas pengambilan keputusan dalam organisasi.

Kedua indikator tersebut memberikan gambaran seberapa jauh wewenang pengambilan keputusan dalam organisasi diberikan dan jenis keputusan seperti apa yang diambil secara terpusat atau didesentralisasikan pada level organisasi dibawahnya. Sentralisasi berkaitan erat dengan distribusi kekuasaan dalam organisasi, terutama dalam hubungannya dengan struktur organisasi. Terdapat banyak pandangan mengenai sentralisasi ini, sebagaimana dikemukakan oleh Torang (2011: 89) yang menyatakan bahwa sentralisasi merujuk kepada tingkat dimana pengambilan keputusan disentralisasikan pada suatu pimpinan di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah atau yang disebut sentralisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan, di Universitas Telkom terdapat banyak jenis keputusan yang harus diambil oleh pimpinan dimana 77% menyatakan hanya pimpinan yang berhak mengambil keputusan sehingga tanpa persetujuan dari pimpinan, di organisasi ini sangat sedikit aktivitas yang bisa dilakukan. Meskipun demikian, dalam keadaan tertentu di organisasi ini setiap unit atau bagiannya berhak memutuskan sendiri kebijakan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Berikut adalah tabel mengenai tanggapan informan terhadap dimensi sentralisasi dari struktur organisasi Universitas Telkom.

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Informan terhadap Koordinasi dari Struktur Organisasi Universitas Telkom**

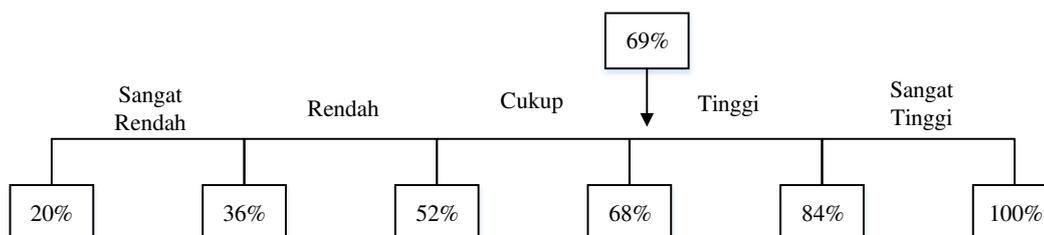
No	Pernyataan	Skor Jawaban Informan					Jumlah	Skor Total	Skor Ideal	Persentase	Ket
		1	2	3	4	5					
28	Dalam melaksanakan pekerjaan, pimpinan sering melakukan rapat baik formal maupun informal.	0	1	1	26	7	35	144	175	82%	Benar
29	Di organisasi ini ada mekanisme atau bagian khusus yang menangani masalah koordinasi organisasi.	2	10	13	10	0	35	101	175	58%	Cukup
30	Pada umumnya, seberapa jauh sistem perkerjaan rutin antar unit/departemen yang harus bekerja sama telah terlaksana?	1	0	7	27	0	35	130	175	74%	Terlaksana
31	Seberapa jauh orang-orang dari berbagai unit/departemen yang saling berhubungan berusaha menghindari persoalan-persoalan atau mencampuri tugas dan tanggung jawab satu sama lain?	2	5	15	11	2	35	111	175	63%	Cukup
<b>Rata-Rata Skor Total</b>								<b>121.25</b>			
<b>Rata-Rata (dalam %)</b>								<b>69%</b>			

Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui distribusi jawaban informan terhadap delapan *item* pernyataan dari dimensi sentralisasi, yaitu:

- A. Pada *item* pernyataan 28 dapat diketahui persentase sebesar 82% dari 35 informan yang berarti bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, pimpinan sering melakukan rapat baik formal maupun informal. Rapat dilakukan setiap satu minggu satu kali bahkan satu minggu penuh tergantung dari kebutuhan fakultas masing-masing, misalnya Fakultas Ilmu Terapan yang mengadakan rapat pimpinan Universitas Telkom setiap hari Selasa dan rapat fakultas sebelum atau setelah rapat pimpinan Universitas Telkom.
- B. Pada *item* pernyataan 29 dapat diketahui persentase sebesar 58% dari 35 informan yang berarti bahwa mekanisme atau bagian khusus yang menangani masalah koordinasi di organisasi ini termasuk cukup. Misalnya, untuk memilah dan menyebarkan informasi antara Dekan, Wadep, dan Prodi terdapat Sekretariat Pimpinan yang mengaturnya. Sedangkan untuk bagian atau unit lainnya belum ada bagian khusus untuk mengatur koordinasi.
- C. Pada *item* pernyataan 30 dapat diketahui persentase sebesar 74% dari 35 informan yang berarti bahwa sistem pekerjaan rutin antar unit atau departemen yang harus bekerja sama sudah terlaksana dengan baik.
- D. Pada *item* pernyataan 31 dapat diketahui persentase sebesar 63% dari 35 informan yang berarti bahwa orang-orang dari berbagai unit atau departemen yang saling berhubungan cukup berusaha menghindarkan persoalan-persoalan atau mencampuri tugas dan tanggung jawab satu sama lain.

Berdasarkan uraian diatas, dimensi koordinasi secara keseluruhan dapat digambarkan pada garis kontinum sebagai berikut:



**Gambar 4.8**

**Garis Kontinum Tanggapan Informan terhadap Koordinasi dari Struktur Organisasi Universitas Telkom**

*Sumber:* Hasil Pengolahan Data Peneliti

Hasil pengolahan data mengenai dimensi koordinasi pada tabel 4.5 yang memiliki persentase tertinggi adalah item pernyataan nomor 28 sebesar 82% dan yang memiliki persentase terendah adalah item pernyataan nomor 29 sebesar 58%. Sedangkan persentase rata-rata skor total dimensi koordinasi diperoleh angka 69% yang menunjukkan bahwa dimensi koordinasi di Universitas Telkom masuk dalam kategori tinggi (gambar 4.8).

Dalam melakukan pengukuran terhadap dimensi digunakan indikator yang menjelaskan tentang bagaimana koordinasi dilakukan, seberapa jauh kerjasama antar bagian dalam organisasi serta indikator-indikator lain yang dapat menggambarkan fungsi koordinasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Koordinasi adalah penyeimbangan dan pemeliharaan agar tim bersatu dengan membagi aktivitas-aktivitas kerja kepada berbagai anggota dan memastikan bahwa mereka melaksanakan tugas mereka secara harmonis (Wirjana, 2007: 88). Menurut penelitian yang dilakukan, untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai pimpinan sering melakukan rapat baik formal maupun

informal sehingga sistem pekerjaan rutin antar unit atau bagian yang harus bekerja sama akan terlaksana. Maka dari itu dibutuhkan mekanisme atau bagian khusus untuk menangani masalah koordinasi yang lebih baik lagi.

### Kesimpulan Saran

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai analisis struktur organisasi Universitas Telkom berdasarkan sudut pandang setiap fakultas, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan yang dapat memberikan jawaban terhadap tujuan dalam penelitian ini, yaitu:

Persentase rata-rata skor total dimensi kompleksitas diperoleh angka 75% yang menunjukkan bahwa kompleksitas di Universitas Telkom masuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari kedua segi berikut ini:

- a. Segi departementalisasi yang ditunjukkan dengan banyaknya variasi pekerjaan di Universitas Telkom.
- b. Segi spesialisasi yang ditunjukkan dengan adanya pembagian fungsi-fungsi di Universitas Telkom berdasarkan keahlian atau spesifikasi khusus yang harus dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas tertentu yang diperankan oleh satu individu.

Persentase rata-rata skor total dimensi formalisasi diperoleh angka 59% yang menunjukkan bahwa formalisasi di Universitas Telkom masuk dalam kategori cukup rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari empat indikator pengukuran berikut ini:

- a. **Job description** yang kurang jelas dan kurang lengkap.
- b. **Peraturan** yang harus ditaati kurang jelas.
- c. **Prosedur** kerja dalam organisasi sudah cukup jelas.
- d. **Dokumen-dokumen** kerja yang dimiliki sudah lengkap.

Persentase rata-rata skor total dimensi sentralisasi diperoleh angka 68% yang menunjukkan bahwa sentralisasi di Universitas Telkom masuk dalam kategori cukup tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dalam otoritas pengambilan keputusan yang sebagian besarnya ada pada pimpinan.

Persentase rata-rata skor total dimensi koordinasi diperoleh angka 69% yang menunjukkan bahwa koordinasi di Universitas Telkom masuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan cara Universitas Telkom melakukan koordinasi yaitu sering melakukan rapat baik formal maupun informal sehingga sistem pekerjaan rutin antar unit atau bagian yang harus bekerja sama dapat terlaksana.

Bagi pihak akademisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian sejenis di masa mendatang. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya menggunakan dimensi-dimensi lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini yang mungkin lebih dapat mendeskripsikan struktur organisasi lebih baik. Selain itu disarankan juga untuk memperluas area penelitian dan mencari ruang lingkup yang berbeda sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih baik lagi.

Bagi universitas, berdasarkan hasil penelitian ini sebaiknya universitas:

- a. Menyempurnakan pembagian tugas dan tanggungjawab (*job description*) secara jelas dan rinci kepada masing-masing bidang agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan dan sebagai antisipasi atas ketidakpastian lingkungan organisasi.
- b. Menyempurnakan peraturan kerja misalnya dengan menyediakan buku peraturan (*rules manual*) yang bisa dipelajari dan dijadikan acuan sehingga mereka mengerti terhadap tanggungjawab masing-masing.

Berdasarkan uraian di atas, dari hasil analisis juga menunjukkan bahwa penerapan konsep struktur dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh banyak aspek dan membutuhkan kajian yang lebih komprehensif baik dari sudut pandang makro maupun

mikro organisasi. Masih banyak kiranya dimensi-dimensi yang perlu dimasukkan untuk bisa menggambarkan struktur organisasi Untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan ruang lingkup yang lebih luas dengan memasukkan dimensi-dimensi lain baik dari dimensi struktural maupun kontekstual organisasi yang belum ada dalam penelitian ini. Selain itu, perlu dilakukan kajian teoritis yang lebih luas dan mendalam agar betul-betul ditemukan dimensi-dimensi lain yang bisa dimasukkan ke dalam analisis sehingga diperoleh gambaran struktur organisasi yang lebih sempurna dan komprehensif.

#### Daftar Pustaka

- Abdurrahman, Maman. (2011). *Panduan Praktis Memahami Penelitian: Bidang Sosial-Administrasi-Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Allen, Louis A. (2000). *Management & Organization*. Singapore: McGraw-Hill International Book Co.
- Alwafier, Agus. <https://agusalwafier.wordpress.com>
- Daft, Richard L. (2013). *Understanding the Theory and Design of Organizations, 11<sup>th</sup> International Edition*. Canada: South-Western.
- Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi. (2014). *Membangun Budaya Akademik Melalui Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik*. [Online]. <http://dikti.go.id/blog/2014/03/11/membangun-budaya-akademik-melalui-tata-kelola-perguruan-tinggi-yang-baik/>. [17 April 2015]
- Gammahendra, Fianda., Hamid, Djahur., dan Riza, M Faisal. (2014). *Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial, (2006)*. Jakarta: DIA FISIP UI.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert., dan Matteson, Michael T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kusdi. (2011). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Noor, Juliansyah. (2011). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Pangarso, Astadi. (2014). *Organization's Structure Based on Competing Value Approach and Merger Strategy. 2014 2nd International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering & Environment*. IEEE.
- Pangarso, Astadi. (2014). *Persiapan Universitas Telkom untuk menghadapi Asean Economic Community 2015*. Prosiding pada Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis (SNEB) 2014, Cimahi.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior 15<sup>th</sup> edition*. United States: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., Matthew, Mary. (2009). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications, 3<sup>rd</sup> edition*. Pearson Education.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. (2012). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remana Rosdakarya
- Telkom University. (2013). *Profil Telkom University*. [Online]. <http://www.telkomuniversity.ac.id/index.php/page/profile> [15 Oktober 2014].

Torang, Syamsir. (2013). *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.

Torang, Syamsir. (2013). *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta

Widodo, Erna dan Mukhtar. (2000). *Konstruksi Kearah Penelitian Deskriptif*. Yogyakarta: Avyrouz.

Wirjana, Bernardine R. (2007). *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi, Kinerja, Program*. Yogyakarta: ANDI.

<http://digilib.unila.ac.id/11660/20/BAB%20II.pdf>