

# Evaluasi Struktur Organisasi UPBJJ-UT: Studi Kasus UPBJJ-UT Batam dan Pangkal Pinang tahun 2017

Agus Joko Purwanto  
([ajoko@ut.ac.id](mailto:ajoko@ut.ac.id))

## Abstract

This research is an evaluation of Batam and Pangkal Pinang regional offices. This research will explore the performance of organizational structure in UPBJJ-UT which has operating area in the archipelago. In addition, the introduction of new policies on the management of study groups is also of concern in this study. How the new study groups scheme is able to act as a mediator between students and UPBJJ-UT. This study aims to evaluate the effectiveness of differentiation, coordination, span of control, and communication of organizational structure of Batam and Pangkal Pinang regional offices (RO). Organizational structure refers to the division of labor as well as the pattern of coordination, communication workflow, and formal power that direct organizational activities. An organizational structure reflects the organization's culture and power relationships. Within the organizational structure there is a specialization of work, department, chain of command, span of control, centralization and decentralization, and formalization. In this study the four components of the organizational structure that became the research subfokus is differentiation, integration, span of control, and communication. This research is a combination research (mix method) with concurrent triangulation strategy. The location of this research is Batam and Pangkal Pinang regional offices. The data sources of this research are the head of UPBJJ, coordinator, management of study group, and students. This research reveals that differentiation in Batam RO is effective except in the absence of overlapping work and unbalanced workload so that the burden is transferred to another unit. Coordination is implemented vertically and horizontally either directly or by using media. The span of control is well executed. No official has objected or too many subordinates to be controlled. Communication in RO is implemented by following hierarchy and main task and function respectively. Organizational communication is effective. Informal communication greatly facilitates UT's organizational communication.

**Key words:** organizational structure, diferentiation, coordination, span of control, communication



## 1. Pendahuluan

UPBJJ dikembangkan berdasarkan desain struktur divisi geografis yang dibentuk berdasarkan Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007. Pada Pasal 94, disebutkan bahwa UPBJJ mempunyai tugas melaksanakan layanan bantuan belajar, melaksanakan layanan administrasi akademik, mendistribusikan bahan ajar kepada mahasiswa, melaksanakan ujian, praktik dan praktikum, mengirim nilai ujian kepada mahasiswa, melakukan penyerahan ijazah serta kegiatan kemahasiswaan.

Desain struktur UPBJJ adalah desain organisasi fungsional yang dalam operasionalnya struktur organisasi UPBJJ kadang-kadang juga berubah menjadi struktur organisasi matriks. Struktur organisasi UPBJJ yang terdiri atas seorang Kepala yang bertanggungjawab langsung kepada Rektor, seorang kepala subbagian, dan dua orang koordinator, yaitu Koordinator Registrasi dan Pengujian serta Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar.

Berdasarkan hasil evaluasi UPBJJ Surakarta dan Bandung, Purwanto dan Irsanti (2014) menemukan beberapa masalah yaitu bahwa sesuai tugas pokok dan fungsi UPBJJ sebagaimana tertuang dalam Kepmendikbud No. 23 Tahun 2007 tentang Statuta UT Pasal 94 dan SK Rektor Nomor 112/J31/KEP/2005 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Unit Kerja di Lingkungan UT, kedua ketentuan tersebut belum mengakomodasi tugas yang berkaitan dengan sosialisasi, promosi, dan kerjasama serta tugas-tugas manajerial di UPBJJ. Dalam komunikasi masih ditemukan adanya pegawai yang tidak melaporkan hasil kerjanya kepada kepala UPBJJ atau koordinator setiap selesai melaksanakan pekerjaan. Dalam diskusi informal dengan kepala UPBJJ masih dijumpai adanya kurang efektifnya komunikasi dan koordinasi dalam layanan mahasiswa seperti pada layanan registrasi, bantuan belajar dan ujian. Untuk wilayah kepulauan, komunikasi dan koordinasi lebih sulit lagi dilakukan karena faktor infrastruktur

komunikasi dan transportasi. Berdasarkan informasi dari mantan Ka. UPBJJ Ambon, UPBJJ sulit berkomunikasi langsung dengan mahasiswa, komunikasi umumnya dilakukan dengan perantara pengurus kelompok belajar. Dari Nunukan dan Sebatik (UPBJJ Tarakan), dalam diskusi dengan mahasiswa PS IPEM program SIPAS, peneliti menemukan bahwa mahasiswa tidak banyak mengetahui informasi tentang sistem belajar jarak jauh, belajar mandiri, metode penilaian, dan kesulitan mengakses informasi. Sama halnya dengan UPBJJ Ambon, pengurus Pokjar memiliki peranan penting sebagai mediator antara UT dengan mahasiswa.

Penelitian ini akan mengeksplorasi kinerja struktur organisasi di UPBJJ-UT yang memiliki wilayah operasi di kepulauan. Disamping itu, diberlakukannya kebijakan baru tentang pengelolaan kelompok belajar, juga menjadi perhatian dalam penelitian ini. Sebagian besar penelitian ini adalah replikasi penelitian terdahulu tentang kinerja struktur organisasi UPBJJ dan sebagian lagi akan mengeksplorasi kinerja kelompok belajar skema baru ditinjau dari sisi kemampuan koordinasi dan komunikasinya dengan UPBJJ dan mahasiswa.

Fokus penelitian ini adalah struktur organisasi UPBJJ wilayah kepulauan dan kelompok belajar. Fokus penelitian sekaligus sebagai unit analisis penelitian. Unit pengamatan dalam penelitian ini adalah perilaku pegawai yang dibentuk struktur organisasi UPBJJ, kinerja struktur organisasi UPBJJ, pengurus kelompok belajar, dan mahasiswa. Sedangkan subfokus penelitian ini adalah diferensiasi tugas UPBJJ, rentang kendali dan penanggungjawab, koordinasi, dan komunikasi di UPBJJ dalam berhubungan dengan mahasiswa dan kelompok belajar serta komunikasi dan koordinasi pokjar dengan mahasiswa.

## 2. Kajian Teoritik

Dalam birokrasi terdapat struktur formal, komunikasi formal, komunikasi informal, dan faktor impersonalitas dalam pekerjaan.<sup>1</sup> Karakteristik struktur organisasi menurut Down adalah (a) *A hierarchical structure of formal authority*; (b) *Hierarchical formal communication networks*; (c) *Extensive systems of formal rules*; (d) *An informal structure of authority*; (e) *Informal and personal communication networks*; (f) *Formal impersonality of operations*; and, (g) *Intensive personal loyalty and personal involvement among officials, particularly in the highest ranks of the hierarchy*.<sup>2</sup>

Menurut Mintzberg struktur organisasi adalah *the sum total of the ways in which its labor is divided into distinct tasks and then its coordination is achieved among these tasks*.<sup>3</sup> Dengan komponen pembagian kerja, kemudian mengkoordinasikan pekerjaan yang telah terbagi-bagi. Sedangkan McShane dan von Glinow mendefinisikan struktur organisasi sebagai berikut.

*Organizational structure refers to the division of labor as well as pattern of coordination, communication workflow, and formal power that direct organizational activities. An organizational structure reflects the organization's culture and power relationships.*<sup>4</sup>

McShane dan von Glinow mengemukakan pendapat yang hamper sama dengan Weber, Down, dan Mintzberg. Sementara itu Mullins menjelaskan bahwa "the structures defines tasks and responsibilities, work roles and relationships, and channels of communication."<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Max Weber, *Bureaucracy* (diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris oleh H.H. Gerth dan C.Wright Mills, 1946), dalam Jay M. Shafritz and Albert C.Hyde, *Classics of Public Administration* (Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1997), h.37.

<sup>2</sup> Anthony Downs, *Inside Bureaucracy* (Boston: Little Brown and Company, 1967), h.49.

<sup>3</sup> Mintzberg, Henry, *Structure in Fives; Designing Effectives Organizations* (New Jersey: Prentice Hall Inc.1983), p.2.

<sup>4</sup> Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008), h. 430.

<sup>5</sup> Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour (7<sup>th</sup> edition)*(Essex: Pearson Education Limited, 2005), h.596.

Menurut Mullins, di dalam struktur organisasi fungsi manajemen berlangsung. Pendapat Mullins tentang komponen struktur organisasi sejalan dengan Weber, Downs, dan Shane dan Glinow. Menurut Daft struktur organisasi mencakup hubungan pelaporan formal, pengelompokan individu dan desain sistem yang menjamin keefektifan komunikasi, koordinasi, dan integrasi antar departemen.<sup>6</sup>

Berdasarkan pendapat Mullins, Mintzberg, McShane dan von Glinow, Robbins dan Judge serta Daft dalam struktur organisasi terdapat spesialisasi pekerjaan, departemenisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi.<sup>7</sup>

Dari analisis konseptual tersebut dalam penelitian ini empat komponen struktur organisasi akan menjadi subfokus penelitian yaitu: diferensiasi, integrasi, rentang kendali, dan komunikasi.

### **Diferensiasi**

Menurut Daft, diferensiasi adalah cara organisasi mengelompokkan tugas ke dalam peranan dan sub-sub unit.<sup>8</sup> Diferensiasi terdiri dari diferensiasi vertical dan horizontal.

### **Integrasi atau koordinasi**

Menurut Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, integrasi adalah *the quality of the state collaboration that exist among departements that are required to achieve unity of effort by the demands of the enviroentment.*<sup>9</sup> Menurut Meija, dkk., mekanisme koordinasi yang sering digunakan adalah *meetings, organization*

---

<sup>6</sup> Richard L. Daft, *Organization: Theory and Design (6<sup>th</sup>ed.)*(Cincinnati: South Western College Publishing, 1998, h.202.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> *Ibid.*, h.93-94.

<sup>9</sup> Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School Press, 1986), h.11.

*wide reward systems, teams and task forces, liaisons, integrating managers, and the organisation's culture.*<sup>10</sup>

### **Rentang Kendali**

Rentang kendali adalah *"the number of subordinates directly reporting to a leader/manager."*<sup>11</sup> Belum ada rumusan baku tentang berapa banyak seorang atasan mampu mengendalikan bawahan.

### **Komunikasi**

Dalam penelitian ini komunikasi yang dimaksud adalah komunikasi organisasi Menurut Ruben dan Stewart, komunikasi organisasi adalah *"is the process through which organizational directions are set, leadership and collaboration take place, information is gathered and disseminated to and from internal and external stakeholders and work process coordination and collaboration occurs."*

<sup>12</sup>

Definisi struktur organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah suatu sistem hubungan tugas dan pelaporan yang mengkoordinasikan dan memotivasi anggota organisasi agar mereka bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara operasional, struktur organisasi dalam penelitian ini merupakan skor yang diperoleh melalui angket tentang persepsi pegawai terhadap struktur organisasi UT yang diukur dengan indikator-indikator: (1) kejelasan uraian tugas dan pekerjaan menurut fungsi dan divisi; (2) koordinasi pelaksanaan tugas dan

---

<sup>10</sup> Luis R Gomez Mejia, David B. Balkin, dan Robert L Cardy, *op.cit.*, h.388.

<sup>11</sup> Mike Myatt , Span Of Control - 5 Things Every Leader Should Know, <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/11/05/span-of-control-5-things-every-leader-should-know/>, diunduh tanggal 19 Februari 2014 pukul 15.16 WIB.

<sup>12</sup> Brent D. Ruben dan Lea P. Stewart, *Communication and Human Behavior* (5<sup>th</sup> ed), Boston, 2006., h.306.

pekerjaan secara formal maupun informal; (3) komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dengan atau tanpa media; (4) hubungan pelaporan dengan atau tanpa media; (5) implementasi mekanisme dan prosedur kerja; (6) dan penggunaan kewenangan ditetapkan dengan kebijakan.

### **3. Metode Penelitian**

Metode penelitian ini adalah penelitian kombinasi (*mix method*) dengan *concurrent triangulation strategy*. Penelitian mengambil lokasi di UPBJJ Batam sebagai UPBJJ kepulauan dengan sebaran wilayah yang luas dan Pangkal Pinang dengan sebaran wilayah yang kecil. Penelitian dilaksanakan pada bulan April – Desember 2017. Fokus penelitian ini adalah struktur organisasi UPBJJ dengan subfokus penelitian pada diferensiasi tugas UPBJJ, rentang kendali setiap pejabat dan penanggungjawab, pelaksanaan koordinasi, serta mekanisme komunikasi.

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara, kuesioner, dan data sekunder. Wawancara digunakan untuk mengumpulkan terutama data tentang proses diferensiasi, komunikasi, keefektifan rentang kendali, dan koordinasi. Sedangkan pertanyaan tertulis digunakan untuk memperoleh data tentang kinerja struktur organisasi UPBJJ menurut persepsi pimpinan UPBJJ. Pengolahan data dilakukan metode triangulasi.

Data diolah dengan melakukan seleksi data, kategorisasi data dengan table kerja, pembahasan data kualitatif dan data kuantitatif dianalisis secara bersamaan dengan cara data kualitatif akan digunakan untuk menjelaskan temuan data kuantitatif. Sebaliknya, jika menyangkut proses, data kuantitatif digunakan untuk menjelaskan data kualitatif.

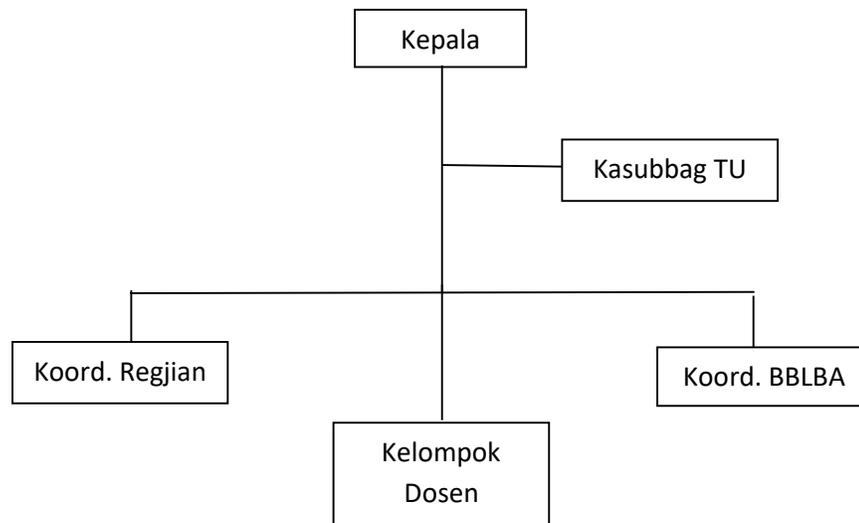
### **4. Temuan dan Pembahasan**

Penelitian dilaksanakan di UPBJJ Batam dan UPBJJ Pangkal Pinang. Di UPBJJ Batam penelitian dilaksanakan di Batam tanggal 15 Oktober 2017 dengan melakukan wawancara terhadap Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar (BBLBA) dan Koordinator Registrasi dan Pengujian. Wawancara juga dilakukan dengan Pengurus Kelompok Belajar Tanjung Pinang pada tanggal 16 Oktober 2017. Sedangkan penelitian di UPBJJ Pangkal Pinang, dilakukan wawancara terhadap pengurus Pokjar Tanjung Pandan dan 5 (lima) orang mahasiswa di Tanjung Pandan, Belitung pada tanggal 1 Oktober 2017.

#### Struktur organisasi UPBJJ

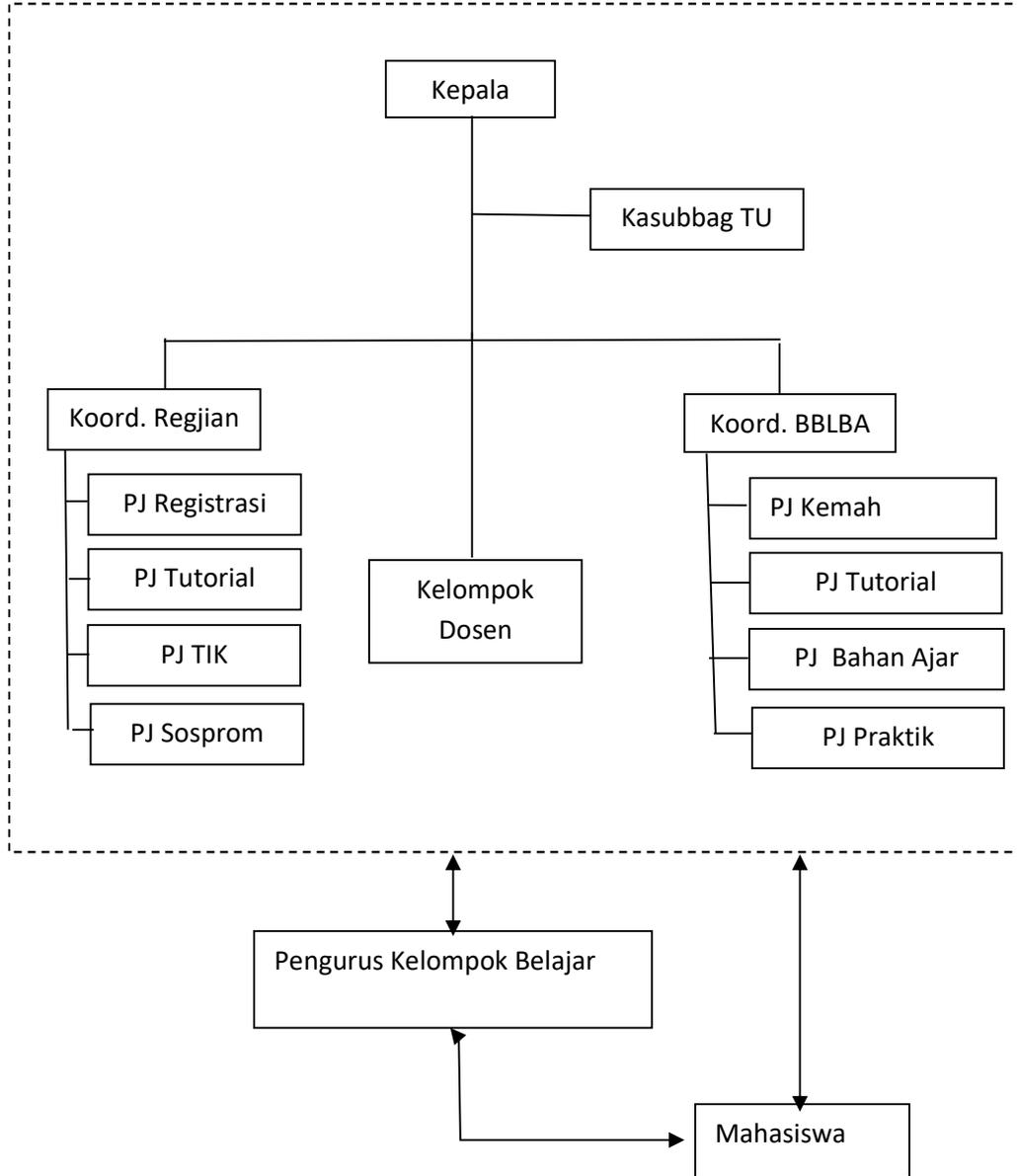
Struktur organisasi UPBJJ UT Batam dibentuk dengan mengacu pada Kepmendiknas Nomor 23 Tahun 2007 tentang Statuta UT. Penugasan-penugasan staf oleh Ka.UPBJJ mengacu pada Statuta tersebut. Ka. UPBJJ membagi habis tugas pekerjaan kepada pejabat UPBJJ yaitu Ka.Tu, Koordinator BBLBA dan Koordinator Regjian. Tugas tugas tersebut adalah (a) tugas administrasi umum yang menjadi tanggungjawab Kepala Subbagian Tata Usaha meliputi keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana, dan kerumahtanggaan; (b) Tugas administrasi registrasi dan ujian yang menjadi tanggungjawab Koordinator Registrasi dan Pengujian yang meliputi tugas melaksanakan administrasi registrasi, ujian, teknologi informasi dan computer (TIK), dan sosialisasi dan promosi; (c) Tugas administrasi bantuan belajar dan layanan bahan ajar yang meliputi tugas administrasi tutorial, distribusi bahan ajar, praktik dan praktikkum, dan kemahasiswaan. Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut Kepala UPBJJ UT menugaskan seorang pegawai untuk menjadi penanggungjawab setiap kegiatan, Penanggungjawab kegiatan bertanggungjawab kepada coordinator terkait.

Secara skematis struktur organisasi UPBJJ UT sesuai dengan Kepmendiknas No 23 Tahun 2017 tentang Statuta adalah sebagai berikut.



Bagan 1 Struktur Organisasi UPBJJ UT menurut Kepmendiknas Nomor 23 Tahun 2017.

Struktur organisasi setiap UPBJJ secara umum adalah sama yaitu struktur organisasi UPBJJ yang ditetapkan dengan Kemendiknas 23 Tahun 2017. Untuk keperluan operasional, UPBJJ memberikan tugas kepada pegawai untuk menjadi penanggungjawab kegiatan. Sebagian dalam bentuk penanggungjawab dalam geografis tertentu (struktur geografis) untuk seluruh pekerjaan, sebagian (seperti yang dilakukan oleh UPBJJ UT Batam) penanggungjawab berdasarkan fungsi tertentu (struktur fungsional). Dengan alasan adanya kesamaan struktur organisasi dan operasionalnya, maka untuk UPBJJ Pangkal Pinang data hanya dikumpulkan di satu pokjar yaitu Pokjar Tanjung Pandan. Implementasi struktur organisasi dasar tersebut di UPBJJ UT Batam adalah seperti berikut.



Bagan 2 Struktur organisasi yang sehari sehari digunakan oleh UPBJJ UT Batam

Penelitian ini focus pada bagaimana differensiasi, koordinasi, rentang kendali, dan komunikasi dilakukan oleh dan di UPBJJ. Peneliti memberikan 37 pertanyaan tertulis yang diisi oleh koordinator. Mayoritas mereka sepakat bahwa diferensiasi, koordinasi, rentang kendali, dan komunikasi telah berlangsung dengan efektif. Mereka memberikan penilaian yang berbeda jauh untuk pertanyaan tentang (a) kejelasan rumusan hubungan kerja (pertanyaan no 2); (b) pemberian dorongan oleh pimpinan (pertanyaan no 16) ; (c) keefektifan komunikasi (pertanyaan no 18), dan; (d) bantuan atasan dalam mengatasi hambatan (pertanyaan no 37).

## **Diferensiasi**

Diferensiasi vertical dan horisontal di UPBJJ Batam dilakukan dengan efektif. Pembagian kerja dilaksanakan dengan efektif, deskripsi kerja dirumuskan dengan jelas, dan penugasan berlangsung efektif. Kekurangan terjadi pada masih terdapatnya *overlapping* antara Subagian Tata Usaha dengan Bagian Kelulusan terkait dengan penyiapan ijazah. Jika menggunakan konsep diferensiasi seperti yang dikemukakan oleh Daft, nampak bahwa diferensiasi di UPBJJ UT Batam berjalan efektif kecuali pada masih adanya *overlapping* pekerjaan dan beban kerja yang kurang seimbang sehingga beban tersebut dipindahkan ke unit lain.

## **Integrasi atau koordinasi**

Secara internal koordinasi dapat berlangsung dengan efektif. Koordinasi yang efektif ini memudahkan staf dan pimpinan dalam bekerja. Salah satu koordinator mengaku bahwa hubungan personal memudahkan dalam koordinasi. Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa koordinasi antar penanggungjawab belum berjalan dengan efektif sehingga flow pekerjaan tidak berlangsung dengan lancar, sedangkan koordinasi antar jabatan berjalan dengan efektif. Penggunaan media komunikasi amat memudahkan dalam pelaksanaan koordinasi. Hubungan dan komunikasi personal yang tinggi turut meningkatkan keefektifan koordinasi. Mekanisme koordinasi yang digunakan adalah pertemuan, pembentukan tim kerja, dan komunikasi dengan menggunakan berbagai media.

Koordinasi dan integrasi seperti yang definisinya disampaikan oleh Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch terbukti di UPBJJ Batam yaitu integrasi dilakukan dengan kolaborasi antar bagian untuk mencapai tujuan UPBJJ. Mekanisme koordinasi yaitu koordinasi dilakukan melalui mekanisme *meetings, teams and task forces, dan integrating managers* sesuai dengan penjelasan Meija, dkk.

## **Rentang Kendali**

Rentang kendali menjelaskan tentang berapa jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara langsung oleh manajer. Sesuai dengan Statuta UT, rentang kendali UPBJJ adalah Kepala UPBJJ mengendalikan satu kasubbag TU, dua coordinator, dan kelompok dosen. Kemudian Kasubbag TU mengendalikan beberapa pegawai kependidikan untuk menangani bidang keuangan, kepegawaian, teknologi informasi, sarana dan prasarana, dan kerumahtanggaan, serta promosi. Koordinator mengendalikan beberapa penanggungjawab. Dari hasil wawancara, tidak ada pejabat yang merasa keberatan atau terlalu banyak bawahan yang harus dikendalikan. Wawancara dengan pengurus Pokjar Tanjung Pinang dan Pokjar Tanjung Pandan merasa bahwa hubungan dengan UPBJJ selalu berjalan dengan efektif, ini mengindikasikan bahwa manajemen UPBJJ berlangsung dengan efektif.

## **Komunikasi**

Komunikasi di UPBJJ dilaksanakan dengan mengikuti hierarki dan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Namun ditemukan bukti bahwa komunikasi informal baik dengan menggunakan media ataupun komunikasi langsung amat membantu terlaksananya komunikasi organisasi UT. Informan merasa seperti ada hambatan psikologis dalam komunikasi organisasi UPBJJ.

Dari pertanyaan tertulis yang diajukan kepada koordinator UPBJJ Batam secara umum komunikasi organisasi berjalan efektif. Hal ini ditunjukkan oleh pendapat positif coordinator dengan adanya kemudahan dalam berkomunikasi, ada tanggapan oleh pimpinan (Ka UPBJJ), penggunaan media yang intensif untuk komunikasi internal UPBJJ dan komunikasi dengan pihak eksternal. Penilaian yang lebih rendah diberikan pada kegiatan penyampaian gagasan baru tidak selalu memperoleh tanggapan yang diharapkan, pemberian dorongan kepada staf dirasa masih kurang, komunikasi juga dirasakan masih kurang kepada staf, dan kurang efektifnya tanggapan terhadap munculnya desas desus. Namun demikian,

komunikasi informal baik komunikasi langsung maupun komunikasi bermedia yang dilaksanakan mampu mengatasi hambatan dalam komunikasi formal.

Peneliti mengkonfirmasi pelaksanaan komunikasi organisasi di UPBJJ Batam dan Pangkal Pinang diperoleh informasi bahwa tidak ada hambatan dalam komunikasi antara pokjar dengan UPBJJ. Urusan mahasiswa dengan UT umumnya adalah informasi UT, registrasi, distribusi bahan ajar, bantuan belajar, ujian, dan sertifikasi.

Hambatan yang dihadapi oleh pokjar Tanjung Pandan adalah jaringan internet yang lemah, listrik mati, data input took buku online masih dianggap rumit oleh sebagian mahasiswa, password dan capta sebagian mahasiswa masih menganggap rumit, serta sebagian mahasiswa masih terasa sulit untuk input mata kuliah. Untuk mengatasi hambatan tersebut peranan pengurus pokjar menjadi penting.

## 5. Kesimpulan dan Saran

1. Diferensiasi di UPBJJ UT Batam berjalan efektif kecuali pada masih adanya overlapping pekerjaan dan beban kerja yang kurang seimbang sehingga beban tersebut dipindahkan ke unit lain.
2. Koordinasi dilaksanakan secara vertical dan horizontal. Penggunaan media komunikasi memudahkan koordinasi. Hubungan dan komunikasi personal yang tinggi turut meningkatkan keefektifan koordinasi. Mekanisme koordinasi yang digunakan adalah pertemuan, pembentukan tim kerja, dan komunikasi dengan menggunakan berbagai media.
3. Rentang kendali dilaksanakan dengan baik. Tidak ada pejabat yang merasa keberatan atau terlalu banyak bawahan yang harus dikendalikan. Wawancara dengan pengurus Pokjar menunjukkan bahwa hubungan dengan UPBJJ selalu berjalan dengan efektif.
4. Komunikasi di UPBJJ dilaksanakan dengan mengikuti hierarki dan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Komunikasi organisasi berjalan efektif. Komunikasi informal amat membantu terlaksananya komunikasi organisasi UT. Komunikasi informal mampu mengatasi hambatan dalam komunikasi formal. Hambatan komunikasi yang dihadapi pokjar adalah jaringan internet yang lemah, listrik mati, dan mahasiswa belum terbiasa bekerja dengan internet.

## Daftar Pustaka

Creswell, John W., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3<sup>rd</sup> ed.)*, California, Sage Publication, 2009.

Daft, Richard L., *Organization: Theory and Design (6<sup>th</sup>ed.)*, Cincinnati: South Western College Publishing, 1998.

- Downs, Anthony, *Inside Bureaucracy*, Boston: Little Brown and Company, 1967.
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- McShane, Steven L. dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008.
- Mintzberg, Henry, *Structure in Fives; Designing Effectives Organizations*, New Jersey: Prentice Hall Inc.1983.
- Mullins, Laurie J., *Management and Organizational Behaviour (7<sup>th</sup> edition)*, Essex: Pearson Education Limited, 2005.
- Myatt, Mike , *Span Of Control - 5 Things Every Leader Should Know*,  
<http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/11/05/span-of-control-5-things-every-leader-should-know/>
- Rossi, Peter H. dan Howard E. Freeman, *Evaluation: A Systematic Approach (4<sup>th</sup> ed. )*, California, Sage Publication, 1989.
- Ruben, Brent D. dan Lea P. Stewart, *Communication and Human Behavior (5<sup>th</sup> ed)*, Boston, 2006.
- Weber, Max, *Bureaucracy* (diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris oleh H.H. Gerth dan C.Wright Mills, 1946), dalam Jay M. Shafritz and Albert C.Hyde, *Classics of Public Administration*, Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1997.
- <http://www.open.ac.uk/about/main/faculties-and-centres/national-and-regional-centres> <http://www.ignou.ac.in/ignou/aboutignou/regional/about>  
[http://www.knou.ac.kr/engknou2/campuslife/HK4\\_1.html](http://www.knou.ac.kr/engknou2/campuslife/HK4_1.html)