

LAPORAN PENELITIAN LANJUT
BIDANG KAJIAN KEILMUAN



**Evaluasi Struktur Organisasi UPBJJ-UT
(Studi Kasus UPBJJ-UT Bandung dan UPBJJ-UT Surakarta)**

Oleh:

**Agus Joko Purwanto
Irsanti Widuri Asih**

**PUSAT KEILMUAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS TERBUKA
2014**

Daftar Isi

Daftar Isi	i
Daftar Bagan, Daftar Tabel, dan Daftar Lampiran	ii
Kata Pengantar	lii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Persetujuan Reviewer 1	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	4
C. Pertanyaan Penelitian	4
D. Tujuan Penelitian	5
E. Manfaat penelitian	5
BAB II DESKRIPSI KONSEPTUAL	7
A. Struktur Organisasi	7
B. Diferensiasi	10
C. Integrasi	10
D. Rentang Kendali	10
E. Komunikasi Organisasi	11
F. Fungsi Kantor Daerah Beberapa PTJJ di Dunia	12
BAB III METODOLOGI	14
A. Latar Penelitian	14
B. Metode Penelitian	15
C. Prosedur Penelitian	16
D. Sumber Data Penelitian	16
E. Lokasi Penelitian	19
F. Prosedur Analisis Data	19
G. Pelaksanaan Penelitian	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	21
A. Deskripsi Data Kualitatif	21
B. Deskripsi Data Kuantitatif	29
C. Pembahasan	37
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	46
DAFTAR PUSTAKA	48

Daftar Bagan

Bagan 1 Struktur Organisasi UPBJJ	15
Bagan 2 Struktur Organisasi Surakarta	22
Bagan 3 Struktur Organisasi UPBJJ Bandung	23
Bagan 4 Rentang Kendali Kepala UPBJJ Surakarta	26
Bagan 5 Rentang Kendali Kepala UPBJJ Bandung	26
Bagan 6 Kejelasan Uraian Tugas	31
Bagan 7 Koordinasi	32
Bagan 8 Komunikasi	33
Bagan 9 Pelaporan	34
Bagan 10 Sistem dan prosedur kerja	35
Bagan 11 Penggunaan Kewenangan	37

Daftar Tabel

Tabel 1 Kisi-kisi Instrumen Pengumpulan Data Kualitatif	17
Tabel 2 Kisi-kisi Instrumen Variabel Struktur Organisasi	18

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Instrumen Struktur Organisasi	50
Lampiran 2 Panduan Wawancara	53
Lampiran 3 Rekap Jawaban Responden	54
Lampiran 4 Identitas Peneliti	58

Kata Pengantar

Melakukan kegiatan penelitian adalah salah satu dari Tri Dharma Perguruan Tinggi yang harus dilaksanakan oleh setiap dosen. Penelitian ini merupakan penelitian yang dilaksanakan peneliti sehubungan dengan posisinya sebagai dosen pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka (FISIP-UT).

Penelitian ini mengevaluasi Struktur Organisasi Unit Program Jarak Jauh (UPBJJ) UT yang pada pelaksanaannya ditemui beberapa kendala di lapangan.

Penelitian ini dibiayai oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) UT. Untuk itu, Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dekan FISIP-UT, Daryono, Ph.D. dan Ketua LPPM-UT, Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed. yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk mengembangkan diri di bidang penelitian keilmuan. Penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada para reviewer, Dr. Hanif Nurkholis dan Dr. Sopjan Aripin untuk seluruh masukan mulai dari tahap presentasi proposal hingga presentasi hasil penelitian.

Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan *body of knowledge* pada bidang ilmu administrasi publik dan ilmu komunikasi dan secara praktis bermanfaat bagi UT dalam melakukan evaluasi terhadap struktur organisasi UPBJJ dan juga bagi pengembangan institusi ke depan.

Pondok Cabe, 15 Desember 2014,
Peneliti

**Lembar Pengesahan
Laporan Penelitian Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat**

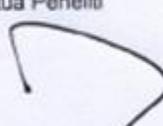
1.	Judul Penelitian	: Evaluasi Struktur Organisasi UPBJJ-UT (Study Kasus UPBJJ-UT Bandung dan UPBJJ-UT Surakarta)
2.	a. Bidang Penelitian*)	: Penelitian Keilmuan
	b. Klasifikasi Penelitian **)	: Penelitian Lanjut
3.	Ketua Peneliti	
	a. Nama Lengkap & Gelar	: Drs. Agus Joko Purwanto, M.Si.
	b. Jenis Kelamin	: Laki-laki
	c. NIP	: 196605081992031003
	d. Golongan Kepangkatan	: IV/A
	e. Jabatan Akademik	: Lektor Kepala
	f. Fakultas/Unit Kerja	: FISIP
3.	Anggota Peneliti	
	a. Jumlah Anggota	: 1
	b. Nama Anggota/Unit Kerja	: Irsanti Widuri Asih, S.Sos., M.Si.
	c. Program Studi	: Ilmu Komunikasi
4.	a. Periode Penelitian	: April 2014 s.d November 2014
	b. Lama Penelitian	: 8 bulan
5.	Biaya Penelitian	: Rp30.000.000,-
6.	Sumber Biaya	: Universitas Terbuka

Pondok Cabe, 15 Desember 2014

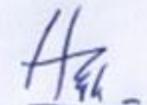
Mengetahui,
Dekan

Dr. Herman, S.H., M.A., Ph.D.
NIP. 196407221989031019

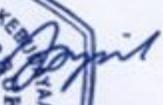
Ketua Peneliti


Dr. Drs. Agus Joko Purwanto, M.Si.
NIP. 196605081992031003

Mengetahui,
Kepala Pusat Keilmuan


Dr. Herman, M.A.
NIP. 195605251986031004

Menyetujui,
Kepala LPPM


Irsanti Ambar Puspitasari, M.Ed.
NIP. 196102121986032001

SURAT PERNYATAAN REVIEWER-1

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. Chanif Nurcholis
NIP : 195902021992031002
Jabatan : Lektor Kepala pada FISIP UT

Telah menelaah laporan penelitian

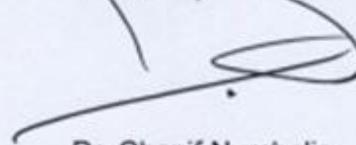
Judul : Evaluasi Struktur Organisasi UPBJJ (Study Kasus UPBJJ Bandung dan Surakarta)

Peneliti : Agus Joko Purwanto dan Irsanti Widuri Asih

Menyatakan bahwa laporan tersebut layak diterima sebagai laporan Penelitian.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tangerang Selatan, 15 Des 2014
Penelaah,



Dr. Chanif Nurcholis

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Universitas Terbuka (UT) merupakan perguruan tinggi dengan jangkauan seluruh Indonesia dan luar negeri. Untuk melayani mahasiswa di daerah dan di luar negeri, UT membentuk unit program belajar jarak jauh (UPBJJ). UPBJJ merupakan muara seluruh pelayanan kepada mahasiswa karena UT Pusat tidak didesain untuk melayani mahasiswa.

Berdasarkan Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94 dan SK Rektor Nomor 112/J31/KEP/2005 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Unit Kerja di Lingkungan UT, 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.

Untuk melaksanakan tugas tersebut dibentuk 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. Dalam pelaksanaan tugas jabatan-jabatan yang ada, dirasa belum cukup sehingga ditunjuk penanggungjawab wilayah. Penanggungjawab wilayah adalah dosen yang ditugaskan oleh Kepala UPBJJ untuk memberikan seluruh layanan UPBJJ berdasarkan wilayah geografis setingkat kabupaten atau kota.

Beban kerja setiap UPBJJ berbeda tergantung dari luas wilayah, kompleksitas wilayah kerja, dan jumlah mahasiswa. Berdasarkan luas wilayah dan kompleksitasnya, UPBJJ dapat dibedakan menjadi UPBJJ yang beroperasi dalam

wilayah yang luas dan kecil. UPBJJ dapat dibedakan pula menjadi UPBJJ yang beroperasi di wilayah daratan dan wilayah kepulauan. Permasalahan yang dihadapi oleh UPBJJ yang memiliki karakteristik sama, umumnya juga sama. Dari wawancara dengan informan dari UPBJJ di Jawa Barat diperoleh informasi bahwa mekanisme dan prosedur kerja yang disusun oleh pusat jaminan kualitas (Pusmintas) UT dalam banyak hal kurang cocok untuk diaplikasikan di lapangan. Hal ini menyebabkan UPBJJ harus menyusun sendiri sistem dan prosedur yang baru yang sesuai dengan kebutuhan UPBJJ. Namun dampaknya adalah UPBJJ akan disalahkan karena melakukan kegiatan tidak sesuai dengan pedoman UT Pusat.

Informan lain dari UPBJJ Bogor menjelaskan bahwa petunjuk penggunaan aplikasi LIP (Lembar Informasi Pembayaran) juga tidak jelas, sehingga UPBJJ kesulitan untuk menerapkan aplikasi tersebut. UPBJJ harus menjalin kontak secara khusus dengan UT Pusat untuk meminta penjelasan tentang penggunaan aplikasi tersebut. Di samping itu, batas waktu registrasi yang ditetapkan juga sulit untuk tepat waktu.

Dalam wawancara dengan salah seorang Koordinator UPBJJ pada hari Senin tanggal 3 Februari 2014 pukul 10.15 WIB diperoleh informasi bahwa di UPBJJ tempatnya bekerja terdapat ketidakjelasan deskripsi kerja yang harus dilaksanakan oleh para pegawai. Di samping itu, pembagian kerja juga dirasakan kurang jelas oleh pegawai.

Ini pilihan yang sulit bagi UPBJJ. Mengikuti panduan berarti kegiatan UPBJJ dan pelayanan mahasiswa tidak dapat berlangsung dengan efektif. Jika tidak mengikuti panduan, UPBJJ akan dinilai tidak melaksanakan ketentuan. Sistem dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam panduan namun tidak sesuai dengan kondisi UPBJJ akan menciptakan kerumitan dalam koordinasi dan komunikasi antarpejabat dan pegawai serta *stakeholders* UPBJJ.

Sampai saat ini belum ada evaluasi yang menyeluruh tentang kemampuan struktur organisasi UPBJJ untuk mengkoordinasikan pekerjaan pemberian layanan kepada mahasiswa dan peningkatan angka partisipasi mahasiswa. Bagaimana hubungan antara UPBJJ dengan kelompok belajar, sejauhmana pedoman dan panduan sesuai dengan kebutuhan UPBJJ, sejauhmana UPBJJ mampu memberikan layanan akademik dan nonakademik kepada mahasiswa. Fungsi penanggungjawab wilayah juga belum pernah dievaluasi. Peneliti menduga terdapat juga pengaruh rentang kendali terhadap keefektifan manajemen UPBJJ.

Berdasarkan uraian di muka, maka beberapa masalah yang dapat diidentifikasi oleh peneliti adalah:

1. Panduan dan pedoman tidak dapat diaplikasikan secara penuh di UPBJJ. UPBJJ perlu melakukan modifikasi panduan dan pedoman dengan risiko dianggap menyimpang dari peraturan.
1. Implementasi aplikasi layanan tidak dapat dilakukan UPBJJ dengan efektif karena terdapat ketidakjelasan panduan penggunaan aplikasi tersebut.
2. Sering terjadi kelambatan registrasi mahasiswa.
3. Terdapat komunikasi informal yang tinggi, karena komunikasi formal tidak efektif digunakan untuk pemecahan masalah di UPBJJ.
4. Deskripsi pegawai yang tidak jelas menyebabkan kebingungan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Pembagian kerja di antara pegawai juga kurang jelas, sehingga terjadi lempar tanggung jawab antarpegawai dalam menangani masalah layanan mahasiswa.
6. Keefektifan kinerja PJW dan struktur organisasi UPBJJ belum pernah dievaluasi secara komprehensif, termasuk model koordinasi antara UPBJJ dan kelompok-kelompok belajar.

Peneliti memandang penting untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja struktur organisasi UPBJJ secara komprehensif untuk memperoleh jawaban atas masalah yang dihadapi oleh UPBJJ. Di samping itu, penelitian ini relevan untuk dilakukan sekarang karena saat ini UT sedang melakukan revisi organisasi tata kerja serta nantinya akan diikuti dengan revisi Statuta UT. Dengan demikian hasil penelitian ini akan dapat digunakan untuk merumuskan kembali tugas pokok dan fungsi UPBJJ.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah struktur organisasi UPBJJ. Fokus penelitian sekaligus sebagai unit analisis penelitian. Unit pengamatan dalam penelitian ini adalah struktur organisasi UPBJJ, pegawai UPBJJ, pengurus kelompok belajar, dan mahasiswa. Sedangkan subfokus penelitian ini adalah diferensiasi tugas UPBJJ, rentang kendali setiap pejabat dan penanggungjawab, koordinasi, dan komunikasi di UPBJJ.

C. Pertanyaan Penelitian

Apakah struktur organisasi UPBJJ yang saat ini diimplementasikan efektif untuk mengorganisasikan pekerjaan pada UPBJJ yang memiliki rentang kendali berbeda?

Subpertanyaan penelitian yang dikembangkan adalah:

1. Bagaimana kejelasan tugas pokok dan fungsi UPBJJ dan ketepatan pembagian tugas untuk seluruh pejabat dan pegawai UPBJJ.
2. Bagaimana keefektifan rentang kendali setiap pejabat dan penanggungjawab di UPBJJ.
3. Bagaimana keefektifan koordinasi antar pejabat, pejabat dan pegawai, pegawai dengan pegawai, UPBJJ dengan UT Pusat, dan UPBJJ dengan pihak luar.

4. Bagaimana keefektifan komunikasi antarpejabat, antara pejabat dan pegawai, pegawai dan pegawai, UPBJJ dan UT Pusat, serta UPBJJ dan pihak luar, baik komunikasi formal maupun informal dalam pelaksanaan tugas UPBJJ.

D. Tujuan

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut.

1. Mengevaluasi kejelasan tugas pokok dan fungsi UPBJJ dan ketepatan pembagian tugas untuk seluruh pejabat dan pegawai UPBJJ.
2. Mengevaluasi keefektifan rentang kendali setiap pejabat dan penanggungjawab di UPBJJ.
3. Mengevaluasi keefektifan koordinasi antar pejabat, pejabat dan pegawai, pegawai dengan pegawai, UPBJJ dengan UT Pusat, dan UPBJJ dengan pihak luar dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi UPBJJ.
4. Mengevaluasi keefektifan mekanisme komunikasi antarpejabat, antara pejabat dan pegawai, pegawai dan pegawai, UPBJJ dan UT Pusat, serta UPBJJ dan pihak luar, baik komunikasi formal maupun informal dalam pelaksanaan tugas UPBJJ.

E. Manfaat penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu mengungkap keefektifan suatu struktur organisasi yang sama namun diterapkan pada organisasi dengan rentang kendali yang berbeda. Hasil temuan ini diharapkan memberikan masukan kepada *body of knowledge* manajemen dengan fokus kemampuan suatu desain struktur organisasi untuk diterapkan pada organisasi dengan rentang kendali yang berbeda.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh UT dalam menyusun desain struktur organisasi UPBJJ. Sebagaimana diketahui saat ini UT sedang mengusulkan penyempurnaan Organisasi dan Tata Kerja yang nantinya akan disusul dengan penyempurnaan Statuta UT. Hasil penelitian ini sangat relevan untuk digunakan sebagai acuan dalam mendesain struktur organisasi UPBJJ.

BAB II DESKRIPSI KONSEPTUAL

A. Struktur Organisasi

Tokoh manajemen yang mula-mula menaruh perhatian pada struktur organisasi adalah Max Weber. Max Weber menggunakan istilah birokrasi dalam menjelaskan struktur organisasi. Menurut Weber, dalam birokrasi paling tidak terdapat tiga pilar utama aktivitas yang teratur, kewenangan memberikan perintah, dan ketentuan yang metodis (*methodical provision*).¹ Weber secara tegas membedakan antara struktur formal, komunikasi formal, komunikasi informal, dan faktor impersonalitas dalam pekerjaan. Secara lebih rinci Down menjelaskan bahwa biro memiliki tujuh karakteristik yaitu:

1. *A hierarchical structure of formal authority.*
2. *Hierarchical formal communication networks.*
3. *Extensive systems of formal rules.*
4. *An informal structure of authority.*
5. *Informal and personal communication networks.*
6. *Formal impersonality of operations.*
7. *Intensive personal loyalty and personal involvement among officials, particularly in the highest ranks of the hierarchy.*²

Pemikiran lain tentang struktur organisasi dikemukakan oleh Mintzberg. Pengertian struktur organisasi menurut Mintzberg 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*.³ Menurut Mintzberg komponen penting struktur organisasi adalah adanya pembagian kerja dan koordinasi pekerjaan.

¹ 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.

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

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

Definisi lain yang lebih detil tentang struktur organisasi dikemukakan oleh McShane dan von Glinow. Mereka 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.*⁴

McShane dan von Glinow menyebut komponen lain organisasi adalah rentang kendali, sentralisasi, formalisasi, dan departemenisasi.⁵ Shane dan Glinow sejalan dengan Weber dan Down bahwa komponen utama struktur organisasi adalah pembagian kerja. Untuk mengintegrasikan pekerjaan yang terpecah tersebut diperlukan koordinasi, komunikasi, kewenangan formal. Struktur organisasi mencerminkan pula budaya organisasi dan hubungan kekuasaan.

Secara spesifik Mullins mengkaitkan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) dengan struktur organisasi. Menurut Mullins, di dalam struktur organisasi fungsi manajemen berlangsung. Pendapat Mullins tentang komponen struktur organisasi sejalan dengan Weber, Downs, dan Shane dan Glinow. Mullins mendefinisikan struktur organisasi sebagai berikut.

*a pattern of relationships among positions in the organisation among members of the organization. Structure makes possible the application of the process management and creates a framework of order and command through which the activities of the organization can be planned, organized, directed, and controlled. The structures defines tasks and responsibilities, work roles and relationships, and channels of communication.*⁶

Mullins mengeksplisitkan bahwa dalam setiap kotak struktur (istilah Mintzberg, McShane dan von Glinow adalah pembagian kerja) mengandung makna adanya

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

⁵ Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Ibid.*, h. 430.

⁶ Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour (7th edition)*(Essex: Pearson Education Limited, 2005), h.596.

batasan tugas dan tanggungjawab sesuai kewenangan. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa dalam struktur organisasi tergambar enam hal yaitu spesialisasi pekerjaan, departemenisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi.⁷

Menurut Daft, struktur organisasi memiliki cakupan yang luas yaitu hubungan pelaporan formal, pengelompokan individu dan desain sistem yang menjamin keefektifan.⁸ Kemampuan manajemen memadukan unsur-unsur struktur organisasi akan menghasilkan struktur organisasi yang efektif. Struktur organisasi yang efektif dicirikan oleh:

*(a) Line of authority and accountability can be clearly identified; (b) The organization differentiates its activities....are performed efficiently and effectively; (c) The organization is able to effectively and efficiently coordinate orthe various types of differentiated activities; (d) The communication process in the organization is efficiently constructed. recognizes the necessity of informal structure; (e) The structure allows for an appropriate amount of decentralization and complexity so that the organization can respond to the contingencies of the environment.*⁹

Dalam membahas struktur organisasi, para ahli sepakat bahwa unsur utama struktur organisasi adalah pembagian tugas, koordinasi, komunikasi, hierarki, dan integrasi. Sementara itu, Downs menambahkan bahwa dalam struktur organisasi juga terdapat struktur kekuasaan informal dan komunikasi informal. Struktur informal umumnya digunakan untuk melengkapi keterbatasan kinerja struktur organisasi formal.

Dari beberapa batasan tentang struktur organisasi, peneliti menyimpulkan bahwa komponen utama struktur organisasi adalah diferensiasi, integrasi, rentang kendali, dan komunikasi.

⁷ *Ibid.*

⁸ Richard L. Daft, *Organization: Theory and Design (6th ed.)*(Cincinnati: South Western College Publishing, 1998, h.202.

⁹ B.J. Hodge and William P. Anthony, *Organization Theory (3rd ed.)*(Massachusetts:Allyn and Bacon, 1998. h.326.

B. Diferensiasi

Diferensiasi umumnya diberi pengertian sebagai pembagian tugas. Menurut Daft, diferensiasi adalah cara yang digunakan oleh organisasi untuk mengelompokkan tugas-tugas ke dalam peranan-peranan dan peranan-peranan ke dalam sub-sub unit (fungsi-fungsi dan divisi-divisi).¹⁰ Diferensiasi ini mencakup diferensiasi vertical dan diferensiasi horizontal.

C. Integrasi

Konsep integrasi kadangkala disamakan dengan konsep koordinasi. Integrasi digunakan untuk mengkoordinasikan tugas, pekerjaan, dan orang-orang di dalam organisasi. 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*.¹¹ Mejia, dkk., menjelaskan tentang mekanisme koordinasi yang sering digunakan dalam organisasi. Mekanisme tersebut adalah *meetings, organization wide reward systems, teams and task forces, liaisons, integrating managers, and the organisation's culture*.¹² Menurut Mejia dkk., mekanisme integrasi digunakan untuk menyelaraskan langkah dari berbagai unit, kegiatan, orang, dan sumberdaya lain.

D. Rentang Kendali

Konsep rentang kendali berkaitan dengan *“the number of subordinates directly reporting to a leader/manager.”*¹³ Sampai saat ini tidak ada rumusan yang tepat berapa banyak seorang itu mampu mengendalikan bawahan. Pedoman umumnya adalah semakin rutin suatu pekerjaan semakin banyak orang yang mampu

¹⁰ Ibid., h.93-94.

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

¹² Luis R Gomez Mejia, David B. Balkin, dan Robert L Cardy, *op.cit.*, h.388.

¹³ 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.

dikoordinasikan, dan sebaliknya. Dengan kemajuan teknologi seperti sekarang ini, teknologi informasi mampu meningkatkan kemampuan dalam rentang kendali, artinya dengan adanya teknologi informasi yang maju, semakin banyak bawahan yang dapat dikendalikan oleh seorang pemimpin.

E. Komunikasi Organisasi

Konsep komunikasi mengacu pada pengertian komunikasi organisasi, yaitu komunikasi yang berlangsung dalam organisasi. Komunikasi organisasi biasanya berlangsung dengan mengikuti struktur formal organisasi. Menurut Ruben dan Stewart, komunikasi *“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.”*¹⁴ Lebih lanjut Ruben dan Stewart menyatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan mekanisme yang digunakan untuk membangun dan mengembangkan hubungan-hubungan yang dapat digunakan sebagai dasar pembentukan budaya dan semangat kerja tim.

Berdasar uraian di muka peneliti mensintesis berbagai konsep tentang struktur organisasi menjadi struktur organisasi 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 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)

¹⁴ Brent D. Ruben dan Lea P. Stewart, *Communication and Human Behavior* (5th ed), Boston, 2006., h.306.

implementasi mekanisme dan prosedur kerja; (6) dan penggunaan kewenangan ditetapkan dengan kebijakan.

F. Fungsi Kantor Daerah Beberapa PTJJ Di Dunia

Sebagai pembanding berikut adalah tugas dan fungsi kantor daerah (*regional offices*) dari beberapa PTJJ.

1. Open University of England¹⁵

Open University (OU) memiliki 13 kantor daerah yang tersebar di Inggris dan Irlandia untuk melayani 250.000 mahasiswa. Dalam *regional centres*, para mahasiswa dapat melakukan konsultasi tentang karir, konsultasi akademik, ujian, residential study, dan layanan untuk mahasiswa berkebutuhan khusus. Kantor daerah juga berfungsi sebagai tempat tutorial, kuliah, dan kegiatan sosial. Tutor berasal dari luar OU.

2. Indira Gandhi National University (IGNOU)¹⁶

Indira Gandhi National University (IGNOU) memiliki 67 kantor daerah. Kantor daerah IGNOU didirikan bekerjasama dengan kantor-kantor Pemerintah. Tujuan kantor daerah IGNOU adalah mengkoordinasikan dan mensupervisi pekerjaan *study centre* (kelompok belajar) di seluruh wilayah dan melaksanakan fungsi lain. Kantor daerah juga merupakan sentra bagi koordinator pelatihan, tutor, dan tenaga fungsional lainnya dalam membahas substansi mata kuliah, serta memeriksa tugas mahasiswa.

¹⁵ <http://www.open.ac.uk/about/main/faculties-and-centres/national-and-regional-centres>

¹⁶ <http://www.ignou.ac.in/ignou/aboutignou/regional/about>

3. Korea National of Open University (KNOU)¹⁷

Kantor daerah KNOU bertujuan untuk menyediakan layanan bagi mahasiswa yang berkaitan dengan informasi akademik, konseling, penerbitan sertifikat, publikasi, penerbitan kartu mahasiswa, dan lain-lain.

¹⁷ http://www.knou.ac.kr/engknou2/campuslife/HK4_1.html

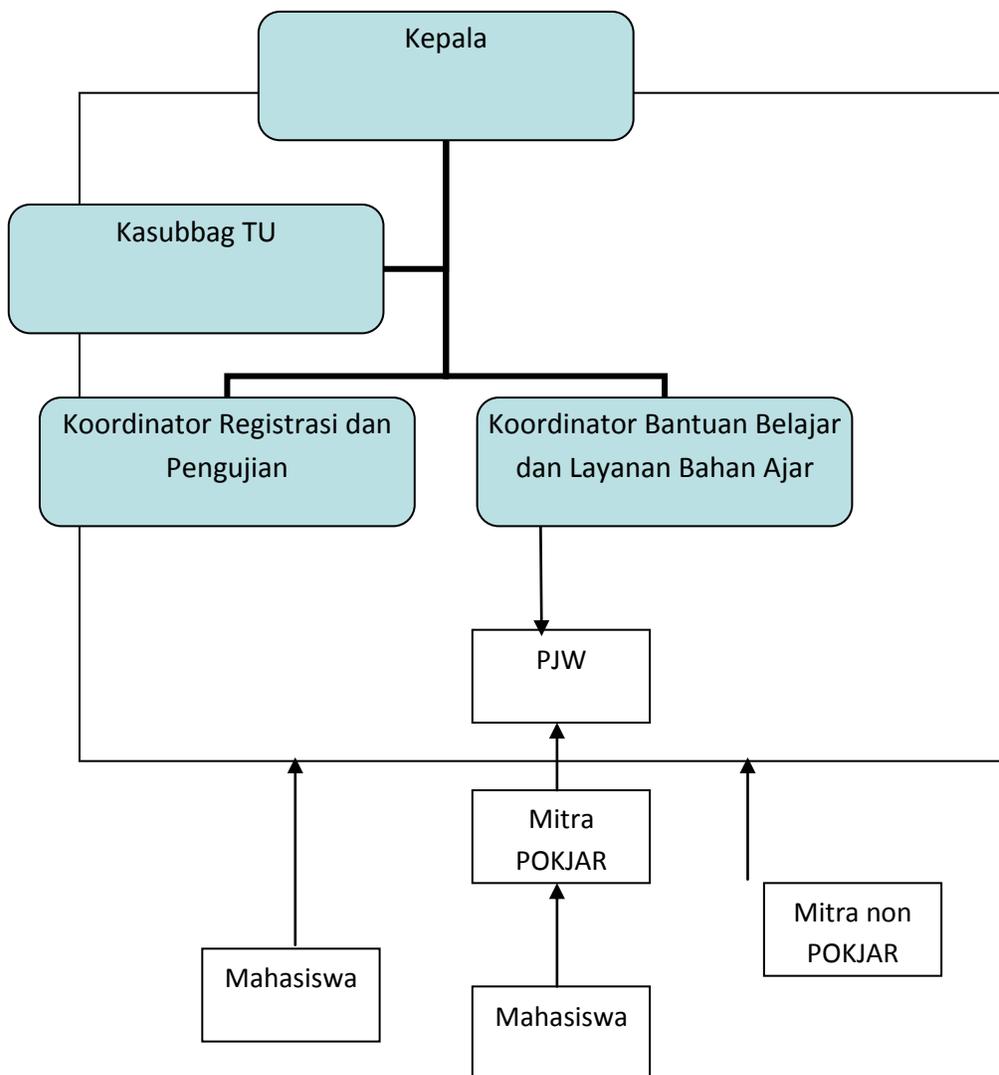
BAB III

METODOLOGI

A. Latar Penelitian

Menurut Statuta UT No. 23 Tahun 2007 Pasal 90, Unit Program Belajar Jarak Jauh merupakan Unit Pelaksana Akademik UT di daerah. UPBJJ-UT berkedudukan di ibukota provinsi, kota besar yang ada perguruan tinggi negeri, dan kota lain yang ditetapkan Rektor. UPBJJ-UT 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. Kepala UPBJJ-UT bertanggungjawab langsung kepada Rektor. UPBJJ-UT terdiri atas Kepala, Koordinator, Kepala Subbagian Tata Usaha, dosen/tutor, dan tenaga administrasi. UPBJJ memiliki dua koordinator, yaitu Koordinator Registrasi dan Pengujian, Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar. Jumlah mahasiswa yang dilayani setiap UPBJJ bervariasi.

Dalam melaksanakan tugasnya, UPBJJ harus bekerjasama dengan pihak lain. Untuk pelaksanaan ujian dan tutorial, UPBJJ harus bekerjasama dengan pemerintah daerah terutama untuk pengadaan ruangan dan fasilitas lainnya. Dalam pelaksanaan ujian, UPBJJ juga bertugas merekrut pengawas dan menentukan tempat ujian. Dalam pelaksanaan tutorial, UPBJJ bertanggungjawab dalam pelaksanaan tutorial yang meliputi penyediaan ruangan dan peralatan, serta berkoordinasi dengan fakultas untuk penyediaan tutornya. Untuk kegiatan praktik dan praktikum, UPBJJ harus mengkoordinir lokasi praktik dan praktikum serta melakukan perekrutan pembimbing praktik dan praktikum. Mahasiswa dapat mengakses layanan UPBJJ secara langsung maupun melalui kelompok belajarnya.



Bagan 1 Struktur Organisasi UPBJJ

B. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian evaluatif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian evaluatif adalah *the systematic application of social research procedures for assessing the conceptualization, design, implementation, dan utility of social intervention program.*¹⁸ Penelitian ini bermaksud mengevaluasi implementasi struktur organisasi UPBJJ sesuai Statuta UT No. 23 Tahun 2007 Pasal 90. Metode

¹⁸ Peter H. Rossi dan Howard E. Freeman, *Evaluation: A Systematic Approach* (4th ed.), California, Sage Publication, 1989. h.18.

penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Selain akan menggunakan data kualitatif, penelitian ini juga menggunakan data kuantitatif. Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kombinasi campuran (*mix method*).

Strategi penelitian kombinasi yang akan digunakan adalah *concurrent triangulation strategy*, yaitu:

“the researcher collects both qualitative and quantitative data concurrently and then compares the two databases to determine if there is convergence, differences, or some combination...in this approach, the quantitative and qualitative data collection is concurrent, happening in one phase of the research study.”¹⁹

C. Prosedur Penelitian

1. Pengumpulan data awal (lapangan dan data sekunder)
2. Analisis situasi dan kajian teori untuk menyusun instrumen
3. Menentukan lokasi penelitian
4. Menentukan sumberdata penelitian
5. Menyusun instrumen
6. Menguji instrumen
7. Melengkapi dan mengurus perijinan
8. Turun ke lapangan untuk wawancara, observasi, dan mengumpulkan data sekunder
9. Transkrip data
10. Pemeriksaan keabsahan data dengan metode triangulasi
11. Kategorisasi data
12. Analisis data
13. Pembahasan dan Implikasi

D. Sumber Data Penelitian

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data tentang kinerja struktur organisasi UPBJJ. Komponen struktur organisasi yang dievaluasi adalah

¹⁹ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.), California, Sage Publication, 2009. h.213.

diferensiasi tugas UPBJJ, rentang kendali setiap pejabat dan penanggungjawab, pelaksanaan koordinasi, serta mekanisme komunikasi.

Data kualitatif yang akan dikumpulkan adalah data tentang:

Tabel 1 Kisi-kisi Instrumen Pengumpulan Data Kualitatif

No.	Pertanyaan	Sumber Informasi	Metode Pengumpulan data
1.	Bagaimana proses pembagian kerja di UPBJJ?	Pejabat UPBJJ	Wawancara dan observasi
2.	Kejelasan deskripsi kerja di UPBJJ	Pejabat dan staf UPBJJ	Wawancara dan observasi
3.	Kejelasan penugasan di UPBJJ?	Pejabat dan staf UPBJJ	Wawancara dan observasi
4.	Berapa banyak bawahan yang dikoordinasikan?	Pejabat UPBJJ	Wawancara dan observasi
5.	Bagaimana proses pengendalian pekerjaan?	Pejabat, staf, pokjar	Wawancara, FGD, dan observasi
6.	Seberapa efektif pengendalian pekerjaan yang dilakukan.	Pejabat, staf, pokjar	Wawancara, FGD, dan observasi
7.	Bagaimana cara pimpinan memberikan pekerjaan?	Staf	Wawancara
8.	Dengan cara apa koordinasi dilakukan?	Pejabat, staf, pokjar	Wawancara, FGD, dan observasi
9.	Kapan koordinasi dilakukan?	Pejabat, staf, pokjar	Wawancara, FGD, dan observasi
10.	Siapa saja yang diajak	Pejabat, staf,	Wawancara, FGD, dan

No.	Pertanyaan	Sumber Informasi	Metode Pengumpulan data
	berkoordinasi?	pokjar	observasi
11.	Efektifkah pelaksanaan koordinasi di UPBJJ?	Pejabat, staf, pokjar, mahasiswa	Wawancara, FGD, dan observasi
12.	Bagaimana biasanya komunikasi di lakukan dan dengan media apa?	Pejabat, staf, pokjar, mahasiswa	Wawancara, FGD, dan observasi
13.	Bagaimana proses pelaporan dilakukan, kapan, dan dengan media apa?	Pejabat dan Staf	Wawancara dan observasi
14.	Bagaimana biasanya arus informasi yang mengalir dari atas dan dari UT Pusat?	Pejabat, staf, pokjar, mahasiswa	Wawancara, FGD, dan observasi, serta kuesioner
15.	Apakah dimungkinkan terdapat komunikasi di luar struktur formal dan di luar jam kerja?	Pejabat, staf, pokjar, mahasiswa	Wawancara, FGD, dan observasi, serta kuesioner

Sedangkan data kuantitatif dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner adalah:

Tabel 2 Kisi-kisi Instrumen Variabel Struktur Organisasi²⁰

No.	Indikator	Sumber data
1.	Kejelasan uraian tugas dan pekerjaan menurut fungsi dan divisi	Pegawai

²⁰ Kisi-kisi ini dikutip dari Agus Joko Purwanto, Pengaruh Sistem Informasi, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Learning Organization UT tahun 2014, Disertasi, tidak diterbitkan.

2.	Koordinasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara formal maupun informal	Pegawai
3.	Komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dengan atau tanpa media	Pegawai
4.	Hubungan pelaporan dengan atau tanpa media	Pegawai
5.	Implementasi mekanisme dan prosedur kerja	Pegawai
6.	Penggunaan kewenangan ditetapkan dengan kebijakan	Pegawai

E. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di UPBJJ Bandung yang dianggap mewakili UPBJJ dengan rentang kendali luas dan jumlah mahasiswa besar, dan UPBJJ Surakarta yang dianggap mewakili UPBJJ Sedang/Kecil dengan jumlah mahasiswa sedikit. Sumber data penelitian struktur organisasi UPBJJ, pegawai UPBJJ, pengurus kelompok belajar, dan mahasiswa.

Data dikumpulkan dengan menggunakan wawancara, observasi, *focus group discussion*, dan kuesioner. Wawancara dilakukan terhadap pimpinan UPBJJ dan pegawai UPBJJ, serta pengurus kelompok belajar. Sedangkan kuesioner diberikan kepada mahasiswa. Pengolahan data dilakukan metode triangulasi.

F. Prosedur Analisis Data

1. Pemeriksaan Keabsahan Data.

Sebelum data diolah, dilakukan pemeriksaan terhadap keabsahan data penelitian. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan menguji kredibilitasnya dan tranferabilitas. Metode kredibilitas digunakan untuk meningkatkan keyakinan atas data yang dikumpulkan. Seluruh wawancara

direkam sehingga data yang dikumpulkan dapat dicek kembali. Peneliti menggunakan metode triangulasi dan mengecek ulang data yang telah dikumpulkan.

2. Metode kedua adalah transferabilitas.

Metode transferabilitas digunakan karena peneliti ingin menggeneralisasi hasil penelitian ini kepada UPBJJ lain yang sejenis dengan UPBJJ yang diteliti, yaitu UPBJJ Besar dan Kecil dengan mayoritas wilayah daratan. Metode ini dilaksanakan dengan mendeskripsikan konteks penelitian dan asumsi yang mendasari penelitian ini.

G. Pelaksanaan Penelitian

1. Penelitian dilakukan di UPBJJ Surakarta pada tanggal 8-11 September 2014 di kantor UPBJJ Surakarta. Sedangkan di Kantor UPBJJ Bandung tanggal 30 September - 2 Okt 2014.
2. Kuesioner cetak disebar sebanyak 43 eksemplar kembali semuanya.
3. Narasumber penelitian di kedua UPBJJ: 2 ka.UPBJJ, 2 kasubbag TU, 4 koordinator, 2 dosen, 2 tenaga kependidikan, 2 mahasiswa, dan 2 pengurus pokjar.

BAB IV

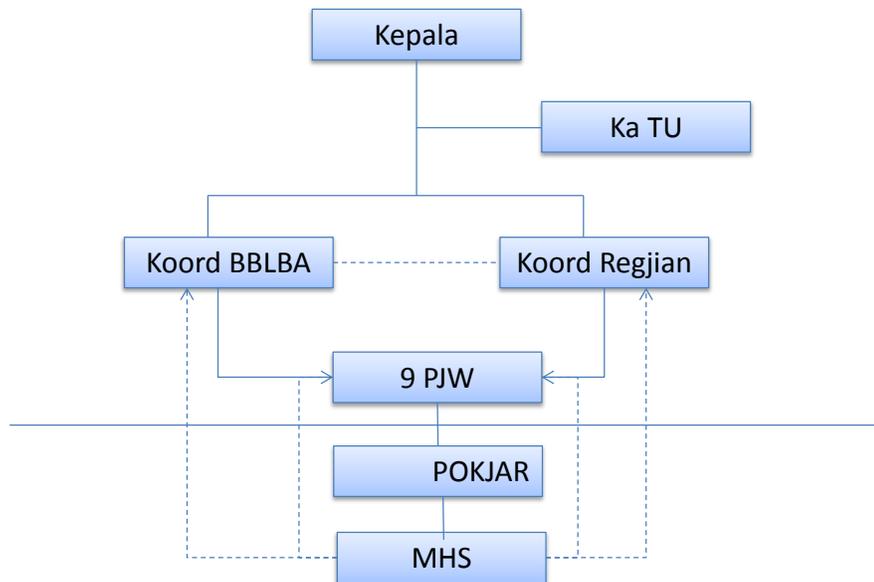
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Kualitatif

Wilayah operasi kerja UPBJJ Surakarta adalah kabupaten dan kota di wilayah Karesidenan Surakarta, yaitu Kotamadya Surakarta, Kabupaten Sukoharjo, Kabupaten Klaten, Kabupaten Sragen, Kabupaten Boyolali, Kabupaten Wonogiri, Kabupaten Karanganyar, ditambah Kota Salatiga dan Kabupaten Grobogan. Jumlah pegawai yang bekerja di UPBJJ Surakarta sebanyak 37 orang terdiri dari 17 orang dosen, 19 orang tenaga kependidikan, dan 2 orang tenaga kontrak.

Sedangkan wilayah kerja UPBJJ Bandung terdiri dari 18 kabupaten dan kota di sebagian besar wilayah Propinsi Jawa Barat yaitu Kabupaten Bandung, Kota Bandung, Kabupaten Bandung Barat, Kota Cimahi, Kabupaten Sumedang, Kabupaten Subang, Kabupaten Purwakarta, Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Kuningan, Kota Banjar, Kabupaten Ciamis, Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Garut, Kabupaten Karawang, dan Kabupaten Majalengka. Jumlah pegawai yang bekerja di UPBJJ Bandung sebanyak 49 orang terdiri dari 21 orang dosen, 29 orang tenaga kependidikan, dan 2 orang tenaga kontrak.

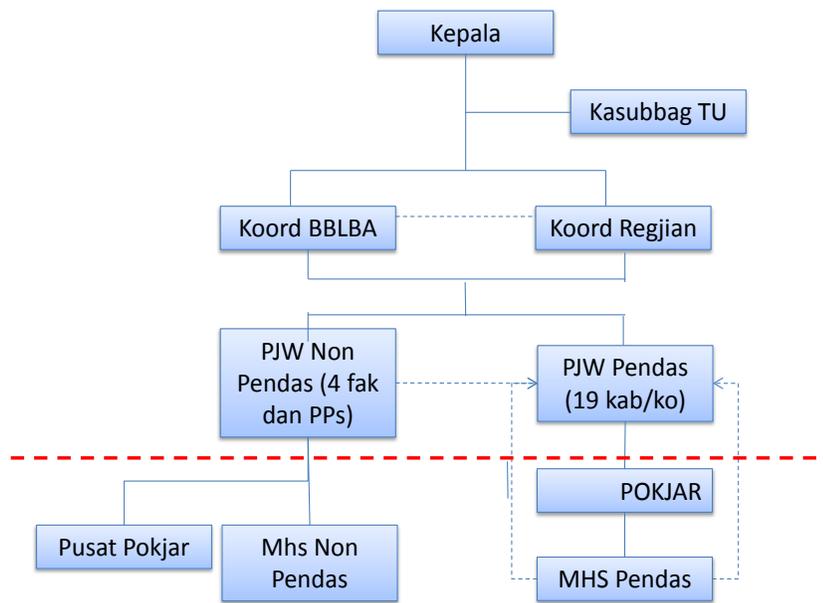
Secara umum bagan struktur organisasi UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung adalah sebagai berikut.



Bagan 2 Struktur Organisasi Surakarta

Pada Bagan 2 di atas menunjukkan bahwa UPBJJ Surakarta terdiri dari seorang ketua, seorang Kasubag Tata Usaha, dua orang koordinator, dan 9 penanggungjawab wilayah.

UPBJJ Bandung memiliki jumlah mahasiswa yang lebih banyak, melaksanakan program studi yang lebih banyak, dan memiliki wilayah kerja yang lebih luas dibanding UPBJJ Surakarta memiliki struktur organisasi yang lebih kompleks dibandingkan dengan UPBJJ Surakarta, terutama pada jumlah penanggungjawab wilayah. Berikut adalah struktur organisasi UPBJJ Bandung



Bagan 3 Struktur Organisasi UPBJJ Bandung

Perbedaan dengan UPBJJ Surakarta adalah UPBJJ Bandung memiliki PJW Non Pendas dan PJW Pendas. Disamping itu, di UPBJJ Bandung terdapat kelompok belajar untuk mahasiswa Program Non Pendas.

Berikut uraian hasil penelitian berdasarkan empat subfokus.

1. Tugas pokok dan fungsi UPBJJ

Sesuai dengan Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94, 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.

Untuk melaksanakan tugas tersebut dibentuk 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.

a) UPBJJ Surakarta

Berdasarkan hasil wawancara tugas pokok dan fungsi UPBJJ selain yang tercantum dalam Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94 adalah sosialisasi, promosi, dan kerjasama. Tiga tugas tersebut wajib dilaksanakan oleh UPBJJ namun tidak tercantum dalam Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94.

Semua informan mengaku tugas yang harus mereka lakukan telah dirumuskan dengan jelas dan tidak menimbulkan tumpang tindih. Uraian tugas mereka semakin jelas dengan adanya kebijakan tentang standar kinerja pegawai dan beban kerja dosen. Di UPBJJ Surakarta tugas untuk melaksanakan orientasi studi mahasiswa baru (OSMB) dilaksanakan oleh Koordinator Registrasi dan Pengujian. Salah seorang informan menyampaikan bahwa seharusnya OSMB dilaksanakan oleh Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar. Alasannya adalah OSMB merupakan bagian dari kegiatan bantuan belajar.

b) UPBJJ Bandung

Dari hasil wawancara dan observasi di UPBJJ Bandung diperoleh informasi bahwa tugas pokok dan fungsi UPBJJ seperti yang tertuang dalam Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94 masih belum operasional. Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi UPBJJ sesuai dengan Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94 maka Kepala UPBJJ Bandung setiap tahun menerbitkan surat keputusan yang mengatur tentang pembagian tugas di UPBJJ.

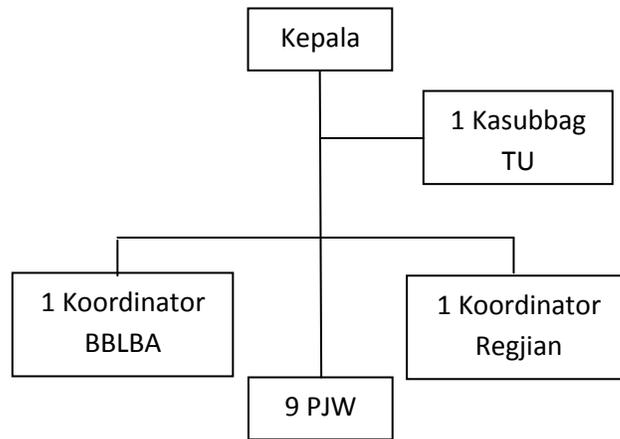
Dalam SK Ka UPBJJ Nomor 052/UN31.32/KEP/2014 tentang Peningkatan Kinerja Staf UPBJJ-UT Bandung disebutkan bahwa Koordinator Registrasi dan Pengujian (Regjian) disamping sebagai penanggungjawab pelaksanaan kegiatan registrasi dan ujian, Koordinator Regjian juga melaksanakan tugas-tugas menkoordinir pelayanan informasi, menangani kasus registrasi, menangani kasus ujian, komunikasi termasuk perangkat keras dan jaringannya, dan pengelolaan ijazah dan transkrip. Sedangkan Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar (BBLBA) bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kegiatan tutorial tatap muka, praktik dan praktikkum, penanganan kasus bantuan belajar, mengelola gudang bahan ajar, mengelola urusan alumni dan kemahasiswaan, dan mengelola mahasiswa beasiswa. Kasubbag Tata Usaha bertanggungjawab atas terlaksana tugas dan fungsi keuangan, sosialisasi dan promosi, penjaminan kualitas, kepegawaian, kerjasama, persuratan, legalisasi ijazah, perlengkapan dan rumah tangga.

Untuk meningkatkan keefektifan pelayanan mahasiswa Ka.UPBJJ Bandung membentuk satuan tugas untuk memberikan pelayanan mahasiswa dan pembimbing akademik. Satuan tugas ini melaksanakan tugas-tugas pelayanan yang bedakan berdasarkan kelompok program yaitu Program Pascasarjana dan Pendidikan Berkelanjutan, Program Pendidikan Dasar, Program Ilmu Perpustakaan, dan Program D-4 Kearsipan. Sedangkan pembimbingan akademik dibedakan berdasarkan fakultas.

2. Rentang kendali

a) Kepala UPBJJ Surakarta

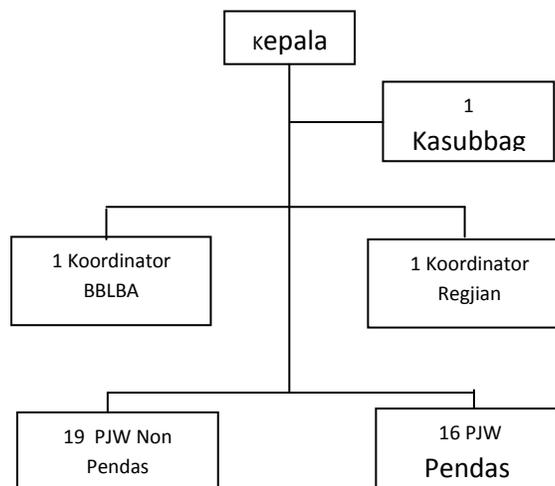
Rentang kendali Kepala UPBJJ Surakarta adalah satu orang Kasubbag Tata Usaha, dua orang Koordinator, dan 9 penanggungjawab wilayah. Penanggungjawab wilayah melaksanakan seluruh tugas pokok dan fungsi UPBJJ di wilayah masing-masing.



Bagan 4 Rentang Kendali Kepala UPBJJ Surakarta

b) Kepala UPBJJ Bandung

Rentang kendali Kepala UPBJJ Bandung adalah satu orang Kasubbag Tata Usaha, dua orang Koordinator, dan 19 penanggungjawab wilayah Program Non Pendas dan 16 penanggungjawab wilayah Program Pendas. Penanggungjawab Wilayah untuk urusan Non Pendas bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi layanan mahasiswa Program Non Pendas di wilayah tertentu untuk Program Ilmu Perpustakaan dan Program Kearsipan. Sedangkan Penanggungjawab Pelayanan Mahasiswa untuk Program Pascasarjana, Program Non Pendas Non Perpustakaan dan Pembimbingan akademik pembagiannya didasarkan fakultas dan PPs.



Bagan 5 Rentang Kendali Kepala UPBJJ Bandung

3. Koordinasi

Koordinasi digunakan untuk menyatukan langkah organisasi. Dengan adanya tugas pokok dan fungsi yang berbeda-beda dari setiap departemen, manajemen perlu melakukan upaya untuk menyelaraskan tindakan untuk mencapai tujuan. Dari struktur organisasi UPBJJ, secara internal terdapat beberapa pihak yang terlibat dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi UPBJJ yaitu Kepala UPBJJ, Koordinator Registrasi dan Pengujian, Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar, Kepala Bagian Tata Usaha, Bendahara, penanggungjawab wilayah, dosen, dan tenaga kependidikan. Secara eksternal, UPBJJ harus berkoordinasi dengan kelompok belajar, tutor, dan instansi pemerintah dalam pelaksanaan bantuan belajar, ujian, dan rekrutmen mahasiswa.

Di kedua UPBJJ koordinasi dilakukan untuk melaksanakan tugas pokok UPBJJ dalam bidang registrasi, ujian, pemberian bantuan belajar, distribusi bahan ajar, administrasi keuangan, administrasi kepegawaian, administrasi umum, kerjasama, dan promosi.

Koordinasi secara umum dilakukan oleh Kepala UPBJJ terutama pada awal tahun dengan seluruh pegawai. Koordinasi selanjutnya dilakukan pada saat pelaksanaan registrasi, tutorial, ujian, sertifikasi, dan koordinasi manajemen internal. Koordinasi tidak hanya dilakukan ke dalam namun juga ke luar termasuk dengan UT Pusat.

Dalam pelaksanaan registrasi Program Pendas, Koordinator Registrasi berkoordinasi dengan kelompok belajar dengan difasilitasi oleh penanggungjawab wilayah. Sedangkan untuk registrasi Program Non Pendas, kelompok belajar umumnya tidak terlibat. Untuk entrydata dan memeriksa keabsahan data, koordinator Regjian berkoordinasi dengan dosen dan Subbagian Tata Usaha.

Untuk pelaksanaan ujian, Koordinator Regjian berkoordinasi dengan kelompok belajar dan dinas pendidikan serta sekolah untuk mempersiapkan ruang ujian dan merekrut pengawas ujian. Di samping itu, kepala UPBJJ harus berkoordinasi dengan UT Pusat (Pusat Pengujian) jika terdapat masalah dalam pelaksanaan ujian.

Dalam pelaksanaan bantuan belajar terutama pelaksanaan tutorial tatap muka (TTM), Koordinator BBLBA berkordinasi dengan kelompok belajar untuk penyediaan ruangan TTM. Sedangkan untuk penyediaan tutornya, Koordinator berkordinasi dengan perguruan tinggi setempat atau instansi di wilayah masing-masing. Penanggungjawab wilayah berfungsi sebagai “laison” antara Koordinator dengan kelompok belajar dan instansi/perguruan tinggi. Sedangkan untuk program Non Pendas, TTM dilaksanakan di UPBJJ sehingga tidak memerlukan keterlibatan kelompok belajar.

Untuk melaksanakan fungsi distribusi bahan ajar, Koordinator BBLBA berkoordinasi dengan Pusat Layanan Bahan Ajar di UT Pusat, kemudian dalam mendistribusikan bahan ajar kepada mahasiswa mereka berkoordinasi dengan kelompok belajar.

Dalam bidang manajemen internal, koordinasi dilakukan dalam menyusun perencanaan, melaksanakan, dan melakukan monitoring kegiatan. Kasubbag TU berkoordinasi intens dengan koordinator terkait pada saat pelaksanaan kegiatan registrasi, ujian, bantuan belajar, dan pelaksanaan upacara penyerahan ijazah.

Mekanisme koordinasi yang utama adalah melalui rapat. Koordinasi juga dilakukan dengan membentuk tim kerja, dengan menyusun jadwal kegiatan, dan dengan menggunakan media.

4. Komunikasi

Dalam konteks penelitian ini yang dimaksud komunikasi adalah komunikasi yang berlangsung dalam organisasi, yaitu komunikasi yang berlangsung dalam struktur formal organisasi. Dalam praktiknya komunikasi sulit dipisahkan dengan koordinasi, karena pelaksanaan koordinasi selalu melibatkan komunikasi organisasi.

Arah UPBJJ telah ditetapkan oleh UT Pusat, namun operasionalisasinya Kepala UPBJJ memiliki kewenangan untuk mengeksekusi kebijakan tersebut. Komunikasi digunakan oleh Kepala UPBJJ untuk menyampaikan kebijakan UT kepada seluruh pegawai. Pada tahapan ini komunikasi lebih banyak komunikasi ke bawah. Mekanisme komunikasinya umumnya dilakukan secara langsung tidak menggunakan media atau dengan bantuan media untuk menyampaikan presentasi.

Untuk menyelaraskan kegiatan komunikasi banyak digunakan untuk mengintensifkan koordinasi, baik untuk kegiatan registrasi, distribusi bahan ajar, bantuan belajar, ujian, dan manajemen internal. Dalam pelaksanaan koordinasi ini komunikasi yang digunakan umumnya adalah komunikasi mendatar dan diagonal. Untuk kegiatan registrasi, tutorial, ujian, dan manajemen komunikasi dengan pihak eksternal UPBJJ cukup intens digunakan. Komunikasi yang umumnya dilakukan dalam rapat-rapat, melalui email, melalui short message system, melalui telepon dan aplikasi lain.

B. Deskripsi Data Kuantitatif

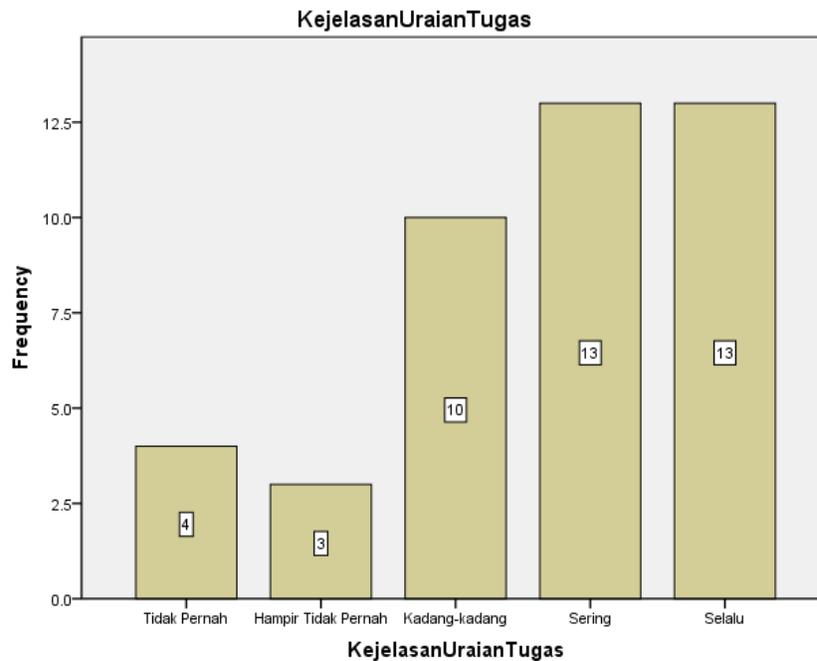
Pada subbab ini akan disajikan deskripsi jawaban 43 responden yang telah diolah. Deskripsi data akan disajikan per indikator struktur organisasi yaitu (1) Kejelasan uraian tugas dan pekerjaan; (2) Koordinasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara formal maupun informal ; (3) Komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping

dengan atau tanpa media; (4) Hubungan pelaporan dengan atau tanpa media; dan (5) Implementasi mekanisme dan prosedur kerja Penggunaan kewenangan ditetapkan dengan kebijakan.

Lima indikator tersebut kemudian dijabarkan menjadi 37 item kuesioner. Kuesioner diisi oleh 43 dosen dan tenaga kependidikan di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung. Berikut adalah distribusi frekuensi tanggapan responden yang oleh dalam bentuk diagram batang yang diolah dengan SPSS versi 19.

1. Kejelasan Uraian Tugas dan Pekerjaan

Indikator ini menanyakan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kejelasan uraian tugas dan pekerjaan. Jumlah pertanyaan yang diajukan adalah sebanyak 9 butir pertanyaan. Dari 43 jawaban yang masuk menunjukkan bahwa mean jawaban responden adalah 3.65. Dengan rentang skor 1-5, rata rata jawaban responden menunjukkan mayoritas responden mengaku mengerti rumusan tugas dan pekerjaannya. Terdapat 7 orang (16%) responden yang menyatakan bahwa rumusan tugas mereka tidak jelas. Jawaban menunjukkan bahwa di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung tugas dirumuskan dengan jelas, hubungan kerja dengan pegawai lain jelas, tugas diberikan secara tertulis, batas kewenangan jelas, pekerjaan tidak tumpang tindih, tugas sesuai kompetensi pegawai dan ada penjelasan dari pimpinan tentang tugas yang diberikan. Berikut adalah diagram batang tanggapan responden tentang kejelasan rumusan tugas.



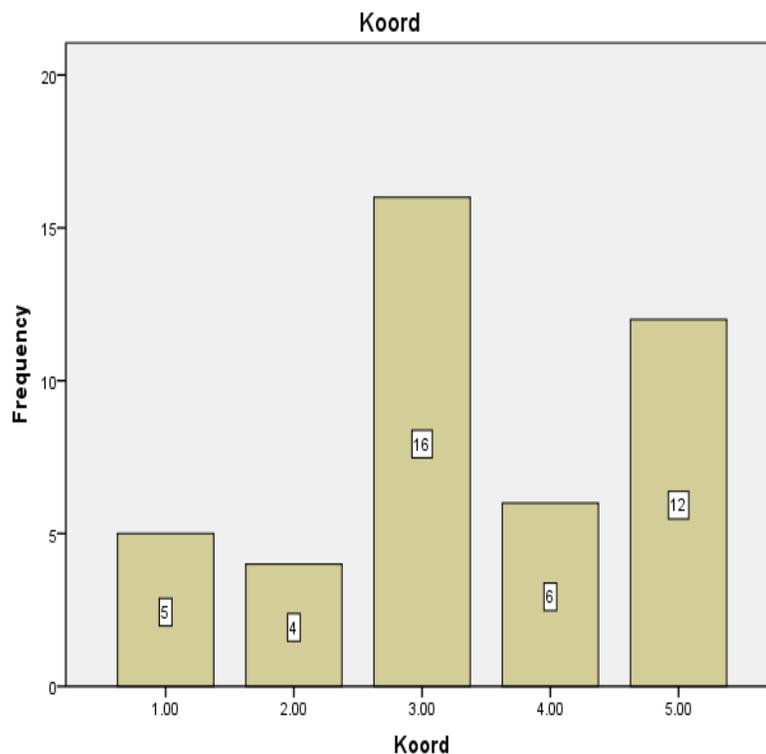
Bagan 6 Kejelasan Uraian Tugas

2. Koordinasi Pelaksanaan Tugas

Indikator Koordinasi Pelaksanaan Tugas menanyakan persepsi pegawai tentang pelaksanaan koordinasi dalam melaksanakan tugasnya. Responden diminta menjawab empat pertanyaan yang diajukan. 43 jawaban yang masuk kemudian diolah. Dari hasil pengolahan data mean data ini adalah 3.37. Nilai mean tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai mengaku koordinasi berlangsung dengan cukup efektif, walau 9 (21%) responden menyatakan koordinasi di UPBJJ belum efektif. Terdapat 16 orang (37%) pegawai yang menyatakan bahwa koordinasi antar pegawai kadang-kadang efektif kadang-kadang kurang efektif. Sedangkan pegawai yang menyatakan koordinasi di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung efektif sebanyak 18 orang (42%). Informasi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung merasa bahwa mereka selalu melakukan koordinasi dalam bekerja, koordinasi sering ditempuh melalui jalur personal, koordinasi memudahkan pelaksanaan pekerjaan dan

media (email, telepon, media sosial) banyak digunakan dalam melakukan koordinasi.

Dugaan peneliti masih adanya tanggapan yang menyatakan bahwa koordinasi belum efektif adalah kompleksnya urusan UPBJJ, baik UPBJJ Surakarta terlebih UPBJJ Bandung. Para pegawai harus berkoordinasi secara internal maupun eksternal. Bagan berikut adalah distribusi frekuensi indikator koordinasi.

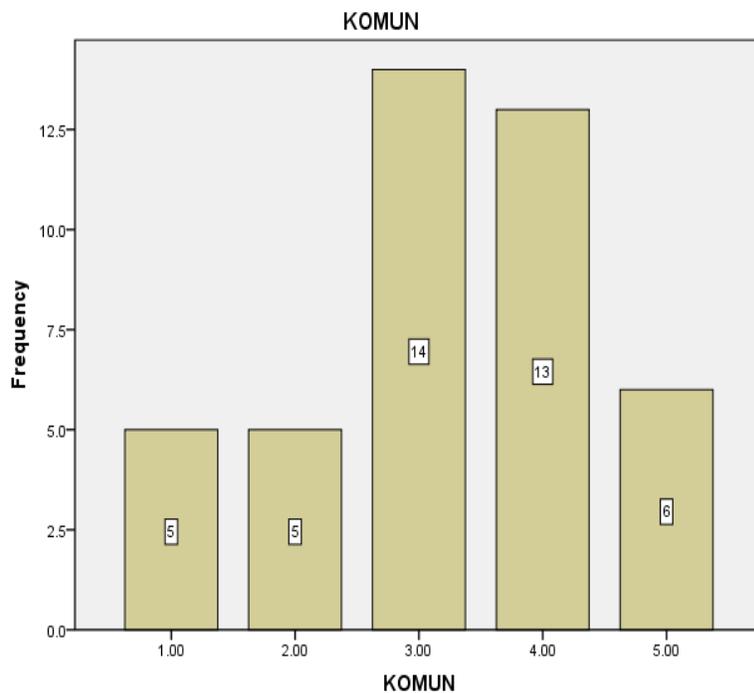


Bagan 7 Koordinasi

3. Komunikasi

Komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah komunikasi yang dilakukan para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator komunikasi ini menanyakan tentang sikap pimpinan dalam berkomunikasi, iklim komunikasi yang dikembangkan, dan komunikasi informal. Sebanyak

10 pertanyaan diajukan untuk mengukur indikator komunikasi. Data dari 43 responden yang diolah menunjukkan mean data ini adalah 3.23, artinya mayoritas pegawai mengaku komunikasi organisasi berlangsung dengan efektif, walau 8 responden menyatakan komunikasi organisasi di UPBJJ belum efektif. Mayoritas jawaban responden berada di atas nilai mean. Ini berarti bahwa di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung komunikasi mudah dilakukan, ada dorongan kepada pegawai untuk menyampaikan gagasan, pimpinan memberikan dorongan dan tanggapan kepada pegawai dalam berkomunikasi, penggunaan media untuk komunikasi intensif dan komunikasi informal banyak digunakan.

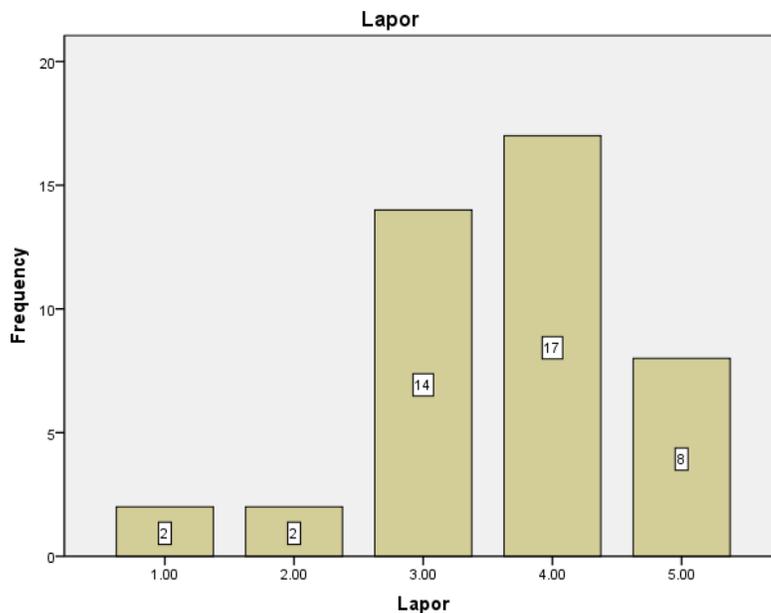


Bagan 8 Komunikasi

4. Hubungan Pelaporan

Indikator ini dipergunakan untuk mengukur frekuensi penyampaian dan tanggapan atas laporan serta media yang dipergunakan untuk

menyampaikan laporan. Untuk mengukur indikator ini, responden diberikan 6 (enam) butir pertanyaan. Olah data jawaban 43 responden menunjukkan mean indikator ini adalah 3.62 yang artinya sebagian besar pegawai mengaku mereka selalu menyampaikan laporan (langsung dan bermedia) setiap selesai melaksanakan pekerjaan dan pimpinan memberikan tanggapan atas laporan tersebut. Mayoritas responden (58%) mengaku bahwa mereka menyampaikan laporan setiap selesai melaksanakan pekerjaan. Sementara itu 14 orang (33%) menyatakan kadang menyusun laporan dan kadang tidak menyusun laporan setiap selesai melaksanakan pekerjaan. Terdapat 4 orang (9%) pegawai yang jarang menyampaikan laporan.

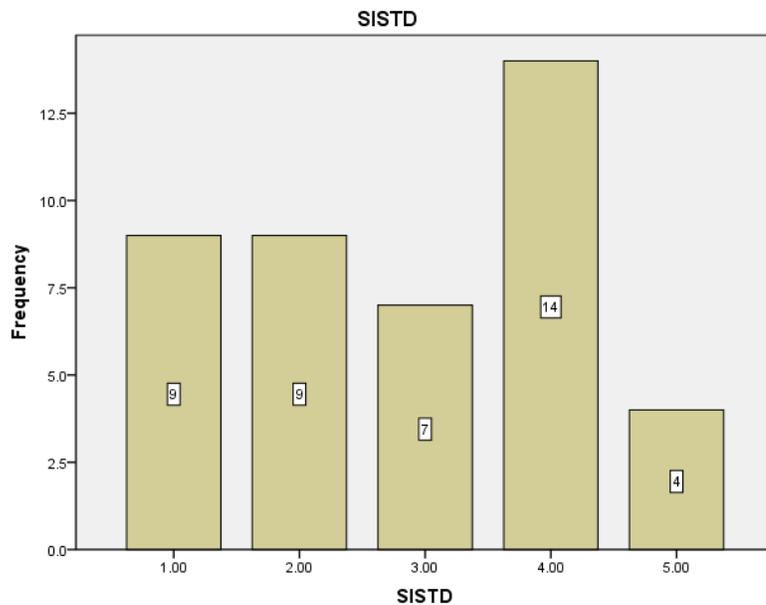


Bagan 9 Pelaporan

5. Implementasi Prosedur Kerja

UT Pusat telah mengembangkan prosedur kerja baku yang harus dilaksanakan di UPBJJ. Indikator ini diukur dengan tiga pertanyaan yang dijawab oleh 43 pegawai. Setelah data diolah mean data untuk indikator ini

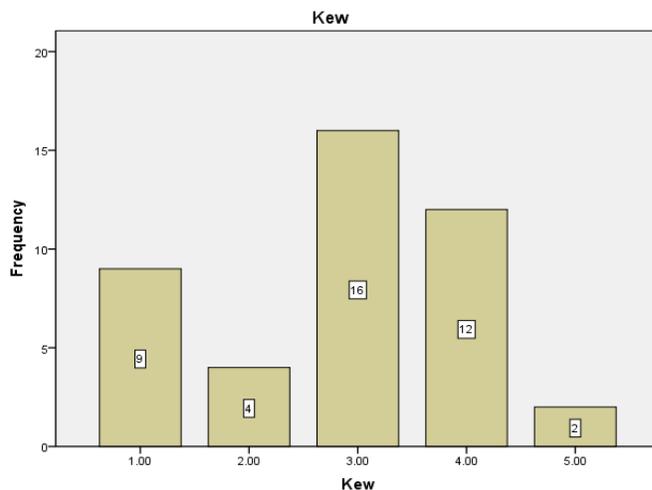
adalah 2.88 artinya dengan rentang jawaban antara 1-5 dapat diinterpretasikan bahwa para pegawai memandang bahwa prosedur kerja yang digunakan di UPBJJ kurang efektif untuk melaksanakan pekerjaan di UPBJJ. Sebanyak 18 orang (42%) responden menyatakan bahwa prosedur kerja yang digunakan kurang efektif, sementara itu 18 orang (42%) menyatakan prosedur kerja efektif, dan sisanya (16%) menyatakan bahwa prosedur kerja yang digunakan kadang efektif kadang tidak efektif untuk melaksanakan pekerjaan di UPBJJ. Dari jawaban responden pada butir 33, mayoritas responden (60%) menyatakan bahwa prosedur kerja kadang-kadang terlalu kaku sehingga malahan menghambat pekerjaan.



Bagan 10 Sistem dan prosedur kerja

6. Penggunaan Kewenangan

Dalam konteks organisasi modern, pemberian kewenangan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan akan meningkatkan produktivitas. Pegawai diberikan kelonggaran untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara yang dianggapnya efektif. Jika prosedur yang ditetapkan pegawai diberikan kesempatan untuk mengusulkan perubahan. Indikator ini dimaksudkan untuk mengukur hal-hal tersebut. Empat pertanyaan diajukan kepada responden untuk mengukur indikator ini. Data dari 43 responden setelah diolah menunjukkan mean datanya adalah 2.86. Dengan rentang jawaban 1-5, mean sebesar 2.86 menunjukkan pemberian kewenangan belum digunakan secara maksimal oleh pegawai. Jawaban pegawai pada pertanyaan nomor 35 menunjukkan bahwa mayoritas pegawai mengaku diberikan kewenangan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan. Sebanyak 16 (37%) pegawai mengaku hanya kadang-kadang merasa memiliki wewenang yang cukup dan menggunakan kewenangan itu untuk memperbaiki pekerjaannya. Terdapat 13 orang (30%) pegawai yang menyatakan bahwa mereka merasa tidak memiliki wewenang yang cukup dan tidak menggunakan kewenangan itu sebagaimana seharusnya. Sebaran jawaban responden selengkapnya adalah sebagai berikut.



Bagan 11 Penggunaan Kewenangan

C. Pembahasan

1. Umum

Pembahasan penelitian akan dilakukan dengan menganalisis data kualitatif dan data kuantitatif dan dibandingkan dengan kriteria keefektifan struktur organisasi seperti yang dikemukakan oleh Hodge dan Anthony (1988) dan Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94 serta SK Rektor Nomor 112/J31/KEP/2005 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Unit Kerja di Lingkungan UT. Pembahasan dimulai dengan pembahasan struktur organisasi UPBJJ Surakarta dan Bandung secara umum kemudian dilakukan pembahasan sesuai tujuan penelitian.

Berdasarkan Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94, 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.

Berdasarkan data seperti yang disajikan pada awal Bab IV, Deskripsi Kualitatif, tugas-tugas seperti yang tertuang pada Pasal 94 Statuta UT, terbagi habis pada dan dua koordinator dan kasubbag tata usaha. Berdasarkan Statuta tersebut untuk melaksanakan tugas tersebut UT membentuk dua koordinator yaitu Koordinator Registrasi dan Pengujian dan Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar. Tugas Koordinator Registrasi dan Pengujian adalah melaksanakan layanan administrasi akademik, melaksanakan ujian, praktik dan praktikum, mengirim nilai ujian kepada mahasiswa, melakukan penyerahan ijazah serta kegiatan kemahasiswaan. Sedangkan tugas Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar melaksanakan tugas melaksanakan layanan bantuan

belajar, melaksanakan layanan administrasi akademik, mendistribusikan bahan ajar kepada mahasiswa.

Berdasarkan hasil wawancara, disamping melaksanakan tugas-tugas seperti yang tertuang dalam Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94, UPBJJ juga melakukan tugas sosialisasi, promosi, dan kerjasama. Di samping itu, untuk mendukung agar tugas seperti yang tertuang dalam Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94, dapat terlaksana dengan efektif, UPBJJ memerlukan dukungan tugas-tugas manajerial yang sehari-hari dilaksanakan oleh Kasubbag TU. Rumusan tugas manajerial ini secara eksplisit belum tercantum dalam tugas pokok dan fungsi UPBJJ.

Dengan demikian, dalam Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94 perlu ditambahkan tugas-tugas yang berkaitan dengan sosialisasi, promosi, dan kerjasama serta tugas-tugas manajerial di UPBJJ.

Setelah analisis umum, analisis berikut akan difokuskan pada analisis berdasarkan indikator kejelasan rumusan tugas, rentang kendali, koordinasi, komunikasi.

2. Kejelasan rumusan tugas

Dalam Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94 rumusan tugas dituliskan secara umum. Agar rumusan tugas dapat mudah dilaksanakan maka Rektor UT menerbitkan SK Rektor Nomor 112/J31/KEP/2005 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Unit Kerja di Lingkungan UT. SK Rektor tersebut tugas UPBJJ menjadi lebih terinci. Untuk melaksanakan tugas-tugas UPBJJ, Kepala UPBJJ menggunakan Pedoman Sistem Jaminan Kualitas (Simintas) sebagai pedoman. Rumusan

tugas dalam Statuta dan Pedoman tersebut kemudian dijadikan pedoman oleh kepala UPBJJ dalam menentukan tugas-tugas individual pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara, rumusan tugas dalam Statuta dan Pedoman Simintas sudah cukup jelas. Di UPBJJ Bandung, untuk setiap tugas yang diberikan, Ka UPBJJ Bandung selalu menerbitkan Surat Keputusan. Menurut informan, tugas-tugas mereka semakin jelas ketika UT menerbitkan kebijakan yang berkaitan dengan sasaran kinerja pegawai (SKP). Dengan SKP tugas-tugas individual mereka menjadi semakin terdefiniskan secara tegas dan tidak tumpang tindih. Hasil wawancara ini diperkuat dengan data kuantitatif. Mean jawaban responden adalah 3.65 dalam rentang skor 1-5, rata rata jawaban responden menunjukkan mayoritas responden mengaku mengerti rumusan tugas dan pekerjaannya. Jawaban menunjukkan bahwa di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung tugas dirumuskan dengan jelas, hubungan kerja dengan pegawai lain jelas, tugas diberikan secara tertulis, batas kewenangan jelas, pekerjaan tidak tumpang tindih, tugas sesuai kompetensi pegawai dan ada penjelasan dari pimpinan tentang tugas yang diberikan.

Dengan memperhatikan data kualitatif dan didukung data kuantitatif kejelasan rumusan tugas merupakan salah satu indikator bahwa struktur organisasi tersebut efektif. Ini sesuai dengan pendapat Hodge and Anthony (1988) yang menyatakan bahwa salah satu indikator struktur organisasi efektif adalah *line of authority and accountability can be clearly identified*, dan *the organization differentiates its activities....are performed efficiently and effectively*.

3. Rentang kendali

Menurut konsep Mike Myatt rentang kendali adalah *"the number of subordinates directly reporting to a leader/manager*. Sampai saat ini tidak

ada rumusan yang pasti berapa jumlah bawahan yang ideal untuk seorang manajer. Namun sebagai rumusan umum dapat dikatakan bahwa semakin rutin suatu pekerjaan akan semakin banyak bawahan yang dapat dikendalikan. Semakin kompleks suatu pekerjaan semakin sedikit bawahan yang dapat dikendalikan. Semakin tinggi persyaratan kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan akan semakin sedikit jumlah bawahan yang dapat dikendalikan.

Sesuai dengan pengertian Myatt tersebut dan Statuta UT, kepala UPBJJ Surakarta mengendalikan secara langsung satu orang Kasubbag Tata Usaha, dua orang Koordinator, sembilan penanggungjawab wilayah, dan sejumlah dosen. Pengendalian dilakukan melalui rapat-rapat, monitoring berkala dan pelaporan setiap selesai melakukan pekerjaan. Sedangkan rentang kendali koordinator lebih bersifat koordinatif karena koordinator tidak secara eksplisit memiliki bawahan. Sedangkan Kasubbag TU memiliki rentang kendali empat yaitu pegawai yang memiliki tanggungjawab terhadap tugas ke-bendaharaan, keuangan, kerumahtanggaan, dan kemitraan.

Menurut hasil wawancara, rentang kendali di UPBJJ Surakarta cukup efektif. Faktor yang mengurangi keefektifan rentang kendali adalah faktor rendahnya keterampilan pegawai dan komitmen pegawai dalam bekerja. Salah satu indikatornya adalah dalam pembuatan laporan. Dari data yang diperoleh melalui kuesioner, masih ada pegawai yang tidak melaporkan hasil kerjanya kepada kepala UPBJJ atau koordinator setiap selesai melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan Rentang kendali Kepala UPBJJ Bandung adalah satu orang Kasubbag Tata Usaha, dua orang Koordinator, dan 19 penanggungjawab wilayah Program Non Pendas dan 16 penanggungjawab wilayah Program

Pendas. Untuk meningkatkan keefektifan pengendalian operasional layanan UPBJJ, Kepala UPBJJ Bandung dengan kewenangan yang dimilikinya, membentuk penanggungjawab yang dibedakan dalam penanggungjawab perwilayah dan penanggungjawab berdasarkan program. Terdapat 35 jenis tugas setingkat penanggungjawab yang bertugas memberikan pelayanan mahasiswa secara langsung.

Pengendalian pekerjaan dilakukan dengan rapat-rapat yang dilakukan pada setiap bulan, minggu, dan bahkan untuk kegiatan yang sifatnya strategis seperti ujian, pengendalian dilakukan setiap hari.

4. Koordinasi

Dalam teori organisasi konsep koordinasi terkadang diberi nama lain integrasi. Konsep integrasi/koordinasi ini mengacu pada bagaimana menyelaraskan gerak pekerjaan-pekerjaan yang timbul sebagai konsekuensi dari pembagian kerja. Integrasi digunakan untuk mengkoordinasikan tugas, pekerjaan, dan orang-orang di dalam organisasi.

Berdasarkan wawancara di lapangan, koordinasi di UPBJJ dilakukan dalam hampir setiap pekerjaan. Pekerjaan UPBJJ dapat dibedakan menjadi dua yaitu (1) pekerjaan yang sudah memiliki jadwal tetap seperti registrasi, tutorial, dan ujian. (2) Pekerjaan incidental yang merupakan penugasan incidental dari UT Pusat seperti misalnya penyelenggaraan rapat koordinasi wilayah. Untuk menyelaraskan kegiatan yang sudah terjadwal kepala UPBJJ secara periodik melaksanakan koordinasi juga secara periodik dalam bentuk rapat, membentuk tim kerja atau membentuk pegawai yang berfungsi sebagai penghubung seperti fungsi penanggungjawab wilayah. Ini sesuai dengan pendapat Lawrence and Lorsch (1986) bahwa fungsi 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 environment.*

Pada kegiatan registrasi, ujian, dan tutorial untuk Program Pendidikan Dasar, koordinasi banyak dilakukan antara kepala UPBJJ, koordinator, kasubbag TU dengan kelompok belajar. Sedangkan untuk program non pendas tidak melibatkan kelompok belajar.

Dari hasil wawancara di dua UPBJJ nampak bahwa semakin luas wilayah, semakin banyak mahasiswa dan program yang ditawarkan, pekerjaan di UPBJJ menjadi semakin kompleks. Ini tampak dari adanya perbedaan jumlah PJW antara UPBJJ Surakarta (9 PJW) dan UPBJJ Bandung (35 jabatan PJW).

Hasil pengolahan data kuantitatif menunjukkan bahwa mean jawaban responden adalah 3.37. Ini berarti mayoritas pegawai mengaku koordinasi berlangsung dengan cukup efektif, walau 9 (21%) responden menyatakan koordinasi di UPBJJ belum efektif. Terdapat 16 orang (37%) pegawai yang menyatakan bahwa koordinasi antar pegawai kadang-kadang efektif kadang-kadang kurang efektif. Sedangkan pegawai yang menyatakan koordinasi di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung efektif sebanyak 18 orang (42%). Informasi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung merasa bahwa mereka selalu melakukan koordinasi dalam bekerja, koordinasi sering ditempuh melalui jalur personal, koordinasi memudahkan pelaksanaan pekerjaan dan media (email, telepon, media sosial) banyak digunakan dalam melakukan koordinasi.

Mekanisme koordinasi yang banyak digunakan oleh UPBJJ adalah rapat, membentuk liaison dan tim sudah benar ini sesuai dengan pendapat Mejia, et.al. () yang menyatakan bahwa mekanisme koordinasi yang umum digunakan adalah *meetings, organization wide reward systems, teams and*

*task forces, liaisons, integrating managers, and the organisation's culture.*²¹

Mekanisme integrasi digunakan untuk menyelaraskan langkah dari berbagai unit, kegiatan, orang, dan sumberdaya lain.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil pengolahan data kualitatif menunjukkan bahwa koordinasi yang dilakukan oleh UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung sudah efektif namun masih perlu ditingkatkan keefektifannya. Keefektifan koordinasi akan meningkatkan keefektifan struktur organisasi seperti dinyatakan oleh Hodge and Anthony (1988) bahwa *the organization is able to effectively and efficiently coordinate or the various types of differentiated activities.*

5. Komunikasi

Komunikasi yang dimaksud disini adalah komunikasi organisasi baik yang bersifat formal maupun informal. Informasi mengalir ke bawah, ke atas, ke samping, dan diagonal. Dalam komunikasi organisasi, saluran komunikasinya diciptakan untuk mendukung keefektifan struktur organisasi. Pimpinan menciptakan saluran komunikasi dan menyediakan media untuk berkomunikasi. Di samping itu, dalam komunikasi organisasi muncul komunikasi informal yang digunakan untuk meningkatkan keefektifan komunikasi formal dan koordinasi.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa komunikasi di UPBJJ sangat intens. Komunikasi ke bawah digunakan oleh Kepala UPBJJ untuk menyampaikan perintah, teguran, dan supervise kepada seluruh pejabat dan pegawai. Kasubbag TU menggunakan mekanisme komunikasi ke bawah dengan tenaga kependidikan dan bendahara, petugas keuangan, rumah tangga, dan kerjasama.

²¹ Luis R Gomez Mejia, David B. Balkin, dan Robert L Cardy, *op.cit.*, h.388.

Komunikasi ke atas digunakan untuk menyampaikan laporan dan keluhan. Di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung, komunikasi yang banyak digunakan adalah komunikasi ke samping dan diagonal, hal ini karena koordinasi dengan koordinator lain PJW dan dosen sangat intens di UPBJJ. Begitu pula komunikasi dengan pihak luar seperti kelompok belajar dan mahasiswa serta UT Pusat. Komunikasi di UPBJJ dilakukan secara tatap muka maupun menggunakan media seperti email, sms, telepon, dan media sosial. Media sosial telah mengubah bentuk komunikasi yang heierarkis menjadi komunikasi yang lebih datar atau bahkan berbentuk jaringan.

Disamping komunikasi formal, pegawai UPBJJ juga mengembangkan komunikasi informal. Komunikasi informal banyak mengandalkan media telepon, sms, email, dan media sosial. Di UPBJJ Surakarta mengandalkan sms untuk menyebarkan informasi penting kepada seluru pegawai, sedangkan UPBJJ Bandung sudah lebih maju. UPBJJ Bandung menggunakan aplikasi whatapps untuk menyebarkan informasi dan berkomunikasi antar pegawai dan pejabat UPBJJ. Para informan mengaku bahwa komunikasi mereka dengan pegawai lain dan pimpinan UPBJJ tidak mengalami hambatan. Jika pada waktu formal tidak dapat berkomunikasi mereka memilih menggunakan waktu di luar jam kerja untuk berkomunikasi.

Mean jawaban responden untuk indikator komunikasi ini adalah 3.23, artinya mayoritas pegawai mengaku komunikasi organisasi berlangsung dengan efektif, walau 8 respoden menyatakan komunikasi organisasi di UPBJJ belum efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung komunikasi berlangsung efektif. Komunikasi didesain dengan baik sehingga komunkasi berlangsung efisien. Di samping itu kedua UPJJ juga mengijinkan munculnya komunikasi informal. Komunikasi yang efektif mendukung munculnya struktur organisasi yang efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat Hodge and Anthony, bahwa *the communication process in*

the organization is efficiently constructed. recognizes the necessity of informal structure.

Kebijakan UT memberikan keleluasaan kepada Kepala UPBJJ untuk memodifikasi sendiri manajemen internal UPBJJ turut menyumbang peningkatan keefektifan organisasi. UPBJJ diijinkan untuk mengembangkan sendiri sistem internalnya sesuai dengan kewenangan UPBJJ. Terbukti terdapat perbedaan sistem internal antara UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung. Penyesuaian tersebut dilakukan untuk menjawab tuntutan penyediaan layanan yang cepat, tepat, dan berkualitas. Desentralisasi ini telah meningkatkan keefektifan struktur organisasi UPBJJ. Secara teoritis, kebijakan UT memberikan desentralisasi kepada kepala UPBJJ untuk mengembangkan sendiri sistem operasional dengan berpedoman pada pedoman yang ada sesuai dengan pendapat Hodge and Anthony (1988) yaitu *the structure allows for an appropriate amount of decentralization and complexity so that the organization can respond to the contingencies of the environment.*

Jika disandingkan dengan PTJJ lain didunia, tugas pokok dan fungsi UPBJJ UT tidak berbeda dengan regional offices yang dikembangkan di beberapa negara seperti *Open University of England, Indira Gandhi National University (IGNOU), dan Korea National of Open University (KNOU)* tugas pokok dan fungsi UPBJJ UT sama dengan tugas pokok dan fungsi regional center mereka yaitu sebagai tempat bagi mahasiswa untuk memperoleh layanan administrasi akademik dan layanan pembelajaran.

Untuk menguji apakah pendapat informan dan responden tentang keefektifan struktur UPBJJ, peneliti mewawancarai mahasiswa dan pengurus pokjar di UPBJJ Surakarta maupun Bandung. Hasil wawancara menunjukkan bahwa mahasiswa dan kelompok belajar tidak memiliki hambatan dalam mengakses layanan akademik dan non akademik pada UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Secara umum tugas pokok dan fungsi UPBJJ seperti tertuang dalam Statuta Universitas Terbuka No. 23 Tahun 2007 Pasal 94 dan SK Rektor Nomor 112/J31/KEP/2005 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Unit Kerja di Lingkungan UT belum mengakomodasi tugas yang berkaitan dengan sosialisasi, promosi, dan kerjasama serta tugas-tugas manajerial di UPBJJ.
2. Rumusan tugas dalam Statuta dan Pedoman Simintas sudah cukup jelas. Kebijakan adanya sasaran kinerja pegawai membuat tugas-tugas individual mereka menjadi semakin terdefinisikan secara tegas dan tidak tumpang tindih. Mean jawaban responden adalah 3.65 dalam rentang skor 1-5, ini menunjukkan bahwa rumusan tugas dan pekerjaan di UPBJJ Surakarta dan Bandung dirumuskan dengan jelas, hubungan kerja dengan pegawai lain jelas, tugas diberikan secara tertulis, batas kewenangan jelas, pekerjaan tidak tumpang tindih, tugas sesuai kompetensi pegawai dan ada penjelasan dari pimpinan tentang tugas yang diberikan.
3. Rentang kendali di UPBJJ Surakarta dan Bandung cukup efektif. Data kuantitatif menunjukkan masih ada pegawai yang tidak melaporkan hasil kerjanya kepada kepala UPBJJ atau koordinator setiap selesai melaksanakan pekerjaan. Lebar atau sempitnya rentang kendali tergantung pada luas wilayah dan kompleksitas pekerjaan UPBJJ. Pengendalian pekerjaan dilakukan dengan rapat-rapat dan supervise.
4. Koordinasi di UPBJJ dilakukan untuk mengkoordinasikan pekerjaan rutin dan pekerjaan incidental. Mekanisme koordinasi berupa rapat, membentuk tim kerja atau membentuk pegawai yang berfungsi sebagai penghubung seperti

fungsi penanggungjawab wilayah. Semakin luas wilayah, semakin banyak mahasiswa dan program yang ditawarkan, pekerjaan di UPBJJ menjadi semakin kompleks sehingga memerlukan koordinasi yang semakin intens. Skor mean koordinasi adalah 3.37. Ini berarti koordinasi di UPBJJ Surakarta dan UPBJJ Bandung berlangsung dengan cukup efektif.

5. Komunikasi di UPBJJ Surakarta dan Bandung berlangsung efektif. Komunikasi yang digunakan adalah komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi ke samping dan diagonal, dan komunikasi informal. Komunikasi di UPBJJ Surakarta dan Bandung dilakukan secara tatap muka maupun menggunakan media seperti email, sms, telepon, dan media sosial.
6. UPBJJ Surakarta dan Bandung juga mengembangkan komunikasi informal. Skor mean indikator ini adalah 3.23, artinya komunikasi organisasi di UPBJJ Surakarta dan Bandung berlangsung dengan efektif.
7. Kebijakan UT memberikan keleluasaan kepada Kepala UPBJJ untuk memodifikasi sendiri manajemen internal UPBJJ turut menyumbang peningkatan keefektifan organisasi.

B. Saran

1. Dalam revisi statuta yang akan datang perlu memasukkan fungsi dan tugas sosialisasi, promosi, dan kerjasama serta tugas-tugas manajerial di UPBJJ ke dalam tugas pokok dan fungsi UPBJJ.
2. Pelaporan dari seluruh staf UPBJJ UT Surakarta dan Bandung perlu diintensifkan. Setiap pegawai harus memberikan laporan kepada pimpinan yang menugaskan untuk setiap tugas yang diberikan.
3. Keefektifan system sangat bergantung pada individu yang bekerja dalam system tersebut. Untuk meningkatkan keefektifan system, kepala upbjj perlu memberikan pelatihan agar kepada sebagian pegawai agar mampu

mengoperasikan komputer terutama Program Excell dan penggunaan teknologi jaringan.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.), California, Sage Publication, 2009.
- Daft, Richard L., *Organization: Theory and Design* (6th 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* (7th 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* (4th ed.), California, Sage Publication, 1989.
- Ruben, Brent D. dan Lea P. Stewart, *Communication and Human Behavior* (5th 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

Lampiran 1²²

Instrumen Struktur Organisasi

Selalu (SI); Sering (Sr); Kadang-kadang (Kd); Hampir Tidak Pernah (HTP); Tidak Pernah (TP)

No kues	Pernyataan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
1.	Pekerjaan yang harus dilaksanakan pegawai dirumuskan dengan jelas	SI	Sr	Kd	HTP	TP
2.	Hubungan kerja dengan pegawai lain lain dirumuskan dengan jelas	SI	Sr	Kd	HTP	TP
3.	Tugas-tugas yang harus dilaksanakan pegawai diberikan secara tertulis	SI	Sr	Kd	HTP	TP
4.	Pekerjaan yang dilaksanakan tegas batas-batas kewenangannya	SI	Sr	Kd	HTP	TP
5.	Pekerjaan yang dilaksanakan tidak tumpang tindih dengan pekerjaan pegawai lain	SI	Sr	Kd	HTP	TP
6.	Tugas yang diberikan sesuai kompetensi pegawai	SI	Sr	Kd	HTP	TP
7.	Penjelasan dari pimpinan tentang tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
8.	Tugas dilaksanakan sesuai rumusan tugas yang telah diberikan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
9.	Pegawai tidak diijinkan mengambil tindakan di luar tugas dan peraturan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
10.	Koordinasi dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
11.	Jalur personal digunakan untuk koordinasi secara informal	SI	Sr	Kd	HTP	TP
12.	Koordinasi memudahkan pelaksanaan pekerjaan	SI	Sr	Kd	HTP	TP

²² Instrumen ini telah diuji reliabilitas dan validitas butirnya, dikutip dari Agus Joko Purwanto, Pengaruh Sistem Informasi, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Learning Organization UT tahun 2014, Disertasi tidak diterbitkan.

No kues	Pernyataan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
13.	Koordinasi juga dilakukan dengan menggunakan media (<i>email</i> , telepon, <i>blackberry messenger</i> , <i>facebook</i> atau <i>tweeter</i>)	SI	Sr	Kd	HTP	TP
14.	Komunikasi antar pegawai mudah dilakukan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
15.	Penyampaian gagasan baru kepada pimpinan unit mudah dilakukan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
16.	Pimpinan unit memberikan dorongan agar pegawai memberikan gagasan yang baru	SI	Sr	Kd	HTP	TP
17.	Pimpinan unit memberikan tanggapan yang baik dalam setiap komunikasi	SI	Sr	Kd	HTP	TP
18.	Cara pimpinan unit berkomunikasi membuat pegawai merasa lebih bebas dalam mengemukakan gagasan baru	SI	Sr	Kd	HTP	TP
19.	Penggunaan media sangat membantu untuk berkomunikasi dengan pihak internal UT.	SI	Sr	Kd	HTP	TP
20.	Penggunaan media sangat membantu untuk berkomunikasi dengan pihak eksternal UT.	SI	Sr	Kd	HTP	TP
21.	Di luar jam kerja, komunikasi tentang pekerjaan banyak dilakukan.	SI	Sr	Kd	HTP	TP
22.	Kedekatan personal membuat komunikasi menjadi lebih mudah	SI	Sr	Kd	HTP	TP
23.	Pimpinan unit menanggapi secara serius isu dan desas desus yang muncul	SI	Sr	Kd	HTP	TP
24.	Pimpinan unit terbuka menerima informasi yang disampaikan melalui media (<i>email</i> , <i>blackberry messenger</i> , <i>sms</i> , <i>facebook</i> , dsb.)	SI	Sr	Kd	HTP	TP
25.	Laporan disampaikan secara tertulis	SI	Sr	Kd	HTP	TP
26.	Laporan disampaikan melalui mekanisme yang telah ditetapkan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
27.	Laporan melalui media (<i>email</i> , <i>blackberry messenger</i> , <i>sms</i> , <i>facebook</i> , dsb.) diijinkan	SI	Sr	Kd	HTP	TP

No kues	Pernyataan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
	untuk dipergunakan					
28.	Laporan dibuat setiap pekerjaan selesai dilaksanakan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
29.	Pimpinan unit memberikan <i>feedback</i> terhadap setiap laporan yang disampaikan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
30.	Laporan yang disampaikan secara informal ditanggapi dengan baik	SI	Sr	Kd	HTP	TP
31.	Setiap pekerjaan telah ditetapkan sistem dan prosedur pelaksanaannya	SI	Sr	Kd	HTP	TP
32.	Sistem dan prosedur harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
33.	Prosedur kerja terlalu kaku, sehingga menghambat penyelesaian pekerjaan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
34.	Pegawai diberikan kewenangan untuk mengusulkan perubahan sistem dan prosedur kerja jika diperlukan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
35.	Pegawai diberikan wewenang yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
36.	Pemberian kewenangan memudahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan	SI	Sr	Kd	HTP	TP
37.	Jika ada hambatan berhubungan dengan unit lain atasan dengan mudah memberikan bantuan	SI	Sr	Kd	HTP	TP

Lampiran 2

Panduan Wawancara

1. Bagaimana proses pembagian kerja di UPBJJ?
2. Kejelasan deskripsi kerja di UPBJJ
3. Kejelasan penugasan di UPBJJ?
4. Berapa banyak bawahan yang dikoordinasikan?
5. Bagaimana proses pengendalian pekerjaan?
6. Seberapa efektif pengendalian pekerjaan yang dilakukan.
7. Bagaimana cara pimpinan memberikan pekerjaan?
8. Dengan cara apa koordinasi dilakukan?
9. Kapan koordinasi dilakukan?
10. Siapa saja yang diajak berkoordinasi?
11. Efektifkah pelaksanaan koordinasi di UPBJJ?
12. Bagaimana biasanya komunikasi di lakukan dan dengan media apa?
13. Bagaimana proses pelaporan dilakukan, kapan, dan dengan media apa?
14. Bagaimana biasanya arus informasi yang mengalir dari atas dan dari UT Pusat?
15. Apakah dimungkinkan terdapat komunikasi di luar struktur formal dan di luar jam kerja?

Lampiran 3

Rekap Jawaban Responden

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	5	3	1	5	5	3	3	5	3	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4
2	5	5	2	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	5
3	5	3	2	3	3	4	1	5	2	5	3	5	5	5	1	1	1	1	3
4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4
7	3	3	1	2	2	3	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4
8	3	3	1	2	2	3	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4
9	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5
11	3	3	2	2	2	3	3	3	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4
12	5	5	2	2	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4
13	3	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
14	3	2	1	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	2	2	1	2	3
15	3	5	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	2	3	2	2	3	2	3
16	3	3	3	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	4	3	4
17	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
18	5	5	4	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
19	4	5	4	5	0	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	4
20	5	5	3	3	3	2	2	5	3	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4
21	5	5	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5
22	4	4	4	3	3	4	5	0	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3
23	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
24	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
25	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
26	4	3	3	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4
27	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
28	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5
29	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
30	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
31	5	4	5	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4
32	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	5
33	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	2	4	4	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
35	5	3	3	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5

36	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
37	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	0	0	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5
39	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
40	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
41	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5
42	3	2	3	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5
43	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5

	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
1	3	2	5	3	3	3	5	2	4	3	4	5	5	5	1	5	5	4
2	5	1	3	3	3	5	5	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5
3	5	3	5	1	3	3	5	3	5	1	1	4	4	3	5	5	5	3
4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	3
5	4	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3
6	4	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4
7	3	3	3	3	3	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	5	3
8	3	3	3	3	3	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	5	3
9	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	3
10	5	4	5	3	3	5	5	3	5	3	3	5	5	4	4	4	5	2
11	3	5	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3
12	3	5	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3
13	4	3	4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4
14	4	5	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	2
15	4	3	4	2	2	3	5	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	3
16	3	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	3	3	5	4	5
17	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4
18	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	1	4	5	5	5
19	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4
20	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4
21	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	4	4
22	4	4	3	3	5	3	5	4	5	5	5	5	4	2	3	4	5	4
23	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4
24	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	5	4
25	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3
26	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4
27	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	2	3	4	5	4
28	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5
29	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	2	1	5	5	5
30	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5
31	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	3	2	2	2	4
32	5	3	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	2	2	4	5	4
33	4	3	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5
34	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	2	3	4	3	5
35	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	4	4	5
36	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
37	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
38	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5

39	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	2	4	4	4	5
40	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	4	4
41	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4
42	5	3	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	4	3	4	4	4	5
43	4	3	3	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	3	2	4	3	3

Lampiran 4

Identitas Peneliti

- KETUA

Nama	Agus Joko Purwanto
NIP	196605081992031003
Tempat dan Tanggal Lahir	Klaten, 8 Mei 1966
Jenis Kelamin	Laki-laki
Golongan/Pangkat	IV/a, Pembina
Jabatan Akademik	Lektor Kepala
Perguruan Tinggi	Universitas Terbuka

RIWAYAT PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI

Tahun Lulus	Program Pendidikan (diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor)	Perguruan Tinggi	Jurusan/Program Studi
2001	Magister	Universitas Indonesia	Ilmu Administrasi
1990	Sarjana	Universitas Negeri Sebelas Maret di Surakarta	Ilmu Administrasi

PENELITIAN

Tahun	Judul Penelitian	Ketua/ Anggota Tim	Sumber Dana
2013	Pengaruh Sistem Informasi, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Learning Organization Universitas Terbuka 2013	Mandiri	Mandiri

KARYA ILMIAH*

A. Buku/Bab Buku/Jurnal

Tahun	Judul	Penerbit/Jurnal
2011	<i>Good Governance: Konsep dan Aplikasinya di Universitas Terbuka,</i>	Agus Joko Purwanto, (ed.), <i>Universitas Terbuka; Mencapai Visi melalui Good Corporate Governance,</i> Penerbit Universitas Terbuka

2009	<i>Teori Organisasi (Edisi 2),</i>	Penerbit Universitas Terbuka
2009	<i>Inovasi dan Perubahan Organisasi (edisi 1) ditulis bersama Wilfriduse B. Elu</i>	Penerbit Universitas Terbuka
2007	<i>Perkembangan Struktur Organisasi, dalam Asnah Said, Perkembangan Universitas Terbuka ditulis bersama Yun Iswanto</i>	Menjadi bagian dari buku Universitas Terbuka, penerbit Universitas Terbuka
2004	<i>Manajemen Keuangan Pendidikan Tinggi Jarak Jauh,</i>	dalam Asandimitra, dkk (ed.) Pendidikan Tinggi Jarak Jauh, Universitas Terbuka, Tahun 2004
2003	<i>Knowledge Creation dalam Pengembangan Bahan Ajar: Pengalaman Universitas Terbuka</i>	Dewi Padmo, dkk (ed), Teknologi Pembelajaran, Universitas Terbuka
2003	<i>Dampak Otonomi Daerah Terhadap Tataan Kelembagaan Pendidikan Sekolah ditulis bersama Amin Zuhairi dan Andayani</i>	Durri Andriani, Cakrawala Pendidikan: E-learning Dalam Pendidikan, Jakarta: Universitas Terbuka
2001	<i>Keefektifan Struktur Organisasi UPBJJ Universitas Terbuka, ditulis bersama Syarif Fadillah</i>	Jurnal Pendidikan Jarak Jauh, Universitas Terbuka
2000	<i>Quo Vadis Pendidikan Tinggi di Indonesia</i>	Jurnal Pendidikan Jarak Jauh, Universitas Terbuka

Makalah/Poster

Tahun	Judul	Penyelenggara
2013	Learning Organization that Works	Universitas Pelita Harapan
2011	<i>Toward World Class University: How Universitas Terbuka (UT) Managing Organizational Change to Increase Accessibility, Quality, and Continuous Improvement, ditulis bersama Marisa, dipresentasikan oleh Agus Joko P</i>	International Seminar of International Council for Distance Education
2010	<i>The Role of Distance Education in Increasing Access and Equality: Case Study from Universitas Terbuka (The Indonesia Open Learning University), ditulis bersama Maris, dipresentasikan oleh Agus Joko P</i>	International Seminar of Asia Association of Open University
2010	<i>Menjadi Pembelajar Sejati: Upaya meningkatkan kompetensi pribadi melalui pembelajaran pribadi</i>	UPBJJ UT Denpasar
2008	<i>Menempatkan Universitas sebagai Pusat Jaringan Pengembangan Sumberdaya Manusia Bangsa</i>	Seminar Nasional Universitas Terbuka
2003	<i>Bagaimana melaksanakan pengawasan internal? Kasus implementasi pengawasan internal di UT, ditulis bersama M. Atwi Suparman dan Amin Zuhairi, dipresentasikan oleh M Atwi Suparman</i>	Workshop Studi Kebijakan Pengawasan Pendidikan
2002	<i>Implementing quality assurance system in open and distance learning, ditulis bersama Amin Zuhairi dan</i>	Asian Association of Open Universities

	<i>Suci Isman, dipresentasikan oleh Agus Joko P</i>	
--	---	--

- ANGGOTA

Nama : Irsanti Widuri Asih, S.Sos., M.Si.
 NIP/NIK : 19740727 199903 2 001
 Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 27 Juli 1974
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Golongan/Pangkat : IIIId/Penata Tk. 1
 Jabatan Akademik : Lektor Kepala
 Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka

RIWAYAT PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI

Tahun Lulus	Program Pendidikan (diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor)	Perguruan Tinggi	Jurusan/Program Studi
2010	Magister	Universitas Indonesia	Ilmu Komunikasi
1998	Sarjana	Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)	Ilmu Komunikasi

PENGALAMAN PENELITIAN

Tahun	Judul Penelitian	Ketua/ Anggota Tim	Sumber Dana
2013	Analisis Model Komunikasi "Transactional Distance" Dalam Pemahaman Materi Belajar (Studi Difusi-Inovasi layanan belajar online di Universitas Terbuka)	Anggota	Dikti
2013	Pengembangan Prototipe Bahan Ajar Mata Kuliah Metode Penelitian Komunikasi bagi Perguruan Tinggi Berbasis Sistem Pendidikan Jarak Jauh	Anggota	Dikti
2012	Karakteristik Aspirasi <i>Online</i> Masyarakat di Situs www.mpr.go.id	Ketua	Universitas Terbuka
2011	<i>Cyber Media</i> di Dunia Anak: Analisis Implementasi Pasal 27 s.d. 32 UU Informasi dan Transaksi Elektronik pada Anak-anak di Bawah Usia 13 Tahun Melalui <i>facebook</i> dan <i>twitter</i>	Ketua	Universitas Terbuka
2011	Pemaknaan Fungsi Sosial Televisi dalam Masyarakat Kota (Studi Resepsi Acara "Minta Tolong" oleh Remaja Jakarta)	Anggota	Universitas Terbuka
2008	Kajian <i>Positioning</i> dalam Pemasaran Layanan Perpustakaan (Studi Kasus Layanan Perpustakaan Universitas Terbuka)	Anggota	Universitas Terbuka
2007	Pola Hubungan Sosial Etnis Cina (Kajian Deskriptif Kualitatif Komunikasi Antaretnis pada	Anggota	Dirjen Dikti, Depdiknas

	Etnis Cina di Wilayah Kabupaten Tangerang)		
2007	Efektivitas Kit Multimedia Tutorial Tatap Muka Mata Kuliah Hubungan Masyarakat terhadap Kualitas Akademik Mahasiswa UT	Anggota	Dirjen Dikti, Depdiknas
2007	Implementasi Undang-Undang Penyiaran No. 32 Tahun 2002 pada Tayangan Siaran TV Swasta Nasional (Suatu Analisis Isi tentang Implementasi UU Penyiaran No. 32 Tahun 2002 Pasal 36 pada Isi Tayangan Sinetron Bertema Religi di TPI)	Anggota	Universitas Terbuka
2007	Pengembangan dan Implementasi Kit Tutorial Tatap Muka Berbasis Multimedia Mata Kuliah <i>Public Speaking</i>	Anggota	Dirjen Dikti, Depdiknas
2006	Kesetaraan Gender dalam Kepemimpinan: Kasus di FISIP-UT	Penelitian Mula (Mandiri)	Universitas Terbuka

KARYA ILMIAH*

A. Buku/Bab Buku/Jurnal

Tahun	Judul	Penerbit/Jurnal
2011	<ul style="list-style-type: none"> <i>Categories, Positions, and Communicative Functions on Vocatives Employed in Courtrooms: A Pragmatic and Sociolinguistic Study</i> 	Jurnal "Metalingua" Vol. 9 No. 2 Desember 2011 diterbitkan oleh Balai Bahasa Bandung
2009	<ul style="list-style-type: none"> Imperialisme Budaya Majalah <i>Cosmopolitan</i>: Penanaman Nilai-nilai Konsumerisme 	Jurnal "Wacana" Vol. VIII No. 28 Desember 2009 diterbitkan oleh Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)
2009	<ul style="list-style-type: none"> Video Interaktif: Solusi Mencapai Kompetensi Mata Kuliah Praktis Program Studi Ilmu Komunikasi di Perguruan Tinggi Jarak Jauh (PTJJ) 	Jurnal Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh Vol. 10 No.1 Maret 2009 diterbitkan oleh Pusat Keilmuan, Universitas Terbuka

B. Makalah/Poster

Tahun	Judul	Penyelenggara
2013	<i>The Message Appeal of Online Aspirations on the Website of People's Advisory Assembly (www.mpr.go.id) as a Tool for e-Democracy in Indonesia</i>	Universitas Pelita Harapan
2013	<i>The Web-based Seminar (Webinar) as an OpenCourseWare For Universitas Terbuka's Students</i>	OpenCourseWare Consortium
2013	<i>Fashion as Communication: A Semiotic Analysis on Dagadu T-Shirts as Counter-Hegemony towards Americanization</i>	International Academic Forum
2013	Penerapan <i>The Elaboration Likelihood Model of Persuasion</i> dalam Melihat Fenomena Konglomerasi Media di Politik Jelang Pemilu 2014	Universitas Terbuka

2012	Globalisasi VS Kearifan Lokal: Kreativitas Dagadu Menyikapi Globalisasi dengan Kearifan Lokal	Universitas Terbuka
2011	Poster: "Technology and Higher Education: Do Female Students Face the Double-Discrimination?"	<i>International Council for Open and Distance Education (ICDE)</i>
2011	"Media Sosial dan Politik: Sarana <i>e-democracy</i> atau Pepesan Kosong?"	Universitas Terbuka
2010	Etika Berkomunikasi di Dunia Maya: Analisis Implementasi Pasal 27 s.d. 32 UU Informasi dan Transaksi Elektronik oleh Anak-Anak di Bawah Usia 13 Tahun melalui Jejaring Sosial <i>Facebook</i> dan <i>Twitter</i>	Universitas Terbuka
2006	<i>Gender Equity in Leadership: Case Study in the Faculty of Social and Political Sciences, The Indonesian Distance Learning University</i>	Universitas Terbuka
2006	Upaya Meningkatkan Kualitas Perempuan Indonesia melalui Pendidikan Jarak Jauh	Universitas Terbuka
2005	Pornografi di Media Cetak: Mana Penegakan Hukumnya? (Kasus Pornografi dan Vulgaritas di Harian Lampu Merah)	Universitas Terbuka
2005	Komunikasi Nonverbal: Kebenaran yang Takterucap	Universitas Terbuka
2004	<i>Participation of the Indonesian Students in the Asynchronous Course</i>	Universitas Terbuka and Seameo Seamolec
2004	Partisipasi Perempuan dalam Menyalurkan Pendapat Politik di Majalah Mingguan Gatra	Universitas Terbuka
2004	Humas UT: Upaya Memperbaiki Citra UT	Universitas Terbuka
2001	Efektivitas Pendekatan Hubungan Manusiawi (<i>Human Relations</i>) dalam Memecahkan Konflik di Organisasi	Universitas Terbuka
2000	"Kopi Tubruk" sebagai Sarana <i>Up Ward Communication</i> di Universitas Terbuka	Universitas Terbuka