

## Quality Improvement Online Tutorial Services Through Organization Reframing

Suripto, Sri Sumiyati, Rhini Fatmasari

Universitas Terbuka, Indonesia

\*Corresponding author: ripto@ut.ac.id

The Open of University (UT) is a college that implementation of distance learning models in providing educational services to students. Strategic Plan of UT in 2005 - 2020 years UT mention one mission is to provide access to high-quality education for all walks of life the world through the implementation of various programs PTTJJ. While the goal of providing access to high-quality education in order to realize a knowledge-based society (knowledge-based society). UT services conducted through distance education mode based Information and Communication Technology (ICT). ICTs can be used for online learning in distance education, among others; course websites, audio video capture through the web, web conferencing and use of mobile phones (HP) to download material. But in the field, not a lot of students who are actively using this online tutorial services. Guidance and Counseling from the number of students as much as 467 969 people, only 21 088 (0.05%) are using current learning technologies that have been provided by UT. While students who have been activated, only 68% percent of students who are actively participating in the learning process on line. While the constraints of the tutor is a low ability of tutors to provide online learning services. The data showed very low activity tutor (tutor activity at 2012.1 half as much as 21 times per day). Efforts to increase the use of tutorial services activities can be done by reframing the organization, from the Structural Frame, Human Resource Frame, Frame and Reframing ETICS Symbolic and Spiritual.

*Key word: online tutorial, activity, reframing organization*

### LATAR BELAKANG

Universitas Terbuka (UT) merupakan perguruan tinggi yang menerapkan model pembelajaran jarak jauh dalam memberikan layanan pendidikan kepada mahasiswa. Renstra UT tahun 2005 – 2020 menyebutkan salah satu misi UT adalah menyediakan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia bagi semua lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan berbagai program PTTJJ. Sedangkan tujuannya adalah menyediakan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia bagi seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan berbagai program PTTJJ dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan berkelanjutan guna mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge-based society*). Layanan UT yang dapat menjangkau ke seluruh wilayah di Indonesia dan modus pendidikan jarak jauh memungkinkan UT memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat Indonesia, baik yang berada di Indonesia maupun di luar negeri. Melalui pendidikan jarak jauh mahasiswa tidak perlu datang ke suatu tempat untuk menempuh pendidikannya, karena bahan ajar utama di UT dikemas dalam bentuk modul yang dapat dipelajari secara mandiri oleh mahasiswa. Disamping itu UT juga menyediakan layanan berbasis internet yang memudahkan mahasiswa berkomunikasi dengan pusat belajar di UT.

TIK dapat dimanfaatkan untuk *online learning* pada pendidikan jarak jauh antara lain; *course websites*, *audiovideo capture via web*, *web conferencing*, dan penggunaan telepon genggam (HP) untuk melakukan *mengunduh* materi. Dengan adanya *course websites*, mahasiswa dan/atau dosen mendapatkan berbagai keuntungan diantaranya mahasiswa dapat mengakses materi *website* kapan dan dari manapun, staf pengajar dapat mengembangkan *website* sendiri untuk mata kuliahnya, dan terdapat banyak sumber yang sudah dikembangkan dan dapat direvisi untuk dipergunakan kembali. Selain itu, *audiovideo capture via web* mempunyai kelebihan karena mahasiswa dapat mengakses dari rumah ataupun kantor, materi dapat direvisi sesuai dengan kebutuhan dan sumber yang sudah ada dapat dikembangkan untuk jangka panjang.

Namun dalam pelaksanaan di lapangan, tidak banyak mahasiswa yang secara aktif menggunakan layanan tutorial *online* ini. Dari jumlah mahasiswa FKIP sebanyak 467.969 orang, hanya 21.088 (0,05%) yang menggunakan teknologi pembelajaran yang telah disediakan oleh UT. Pada proses pembelajaran juga tidak semua mahasiswa yang melakukan aktifitas akan secara aktif mengikuti proses belajar. Data menunjukkan bahwa hanya 68% persen mahasiswa yang telah aktifasi tutorial *on line* secara aktif mengikuti proses pembelajaran secara *on line*. Meskipun angka ini telah menunjukkan adanya kenaikan yang cukup signifikan selama tiga tahun terakhir (data pada tabel 1) namun belum sesuai dengan apa yang diharapkan.

**Tabel 1** Aktifitas Mahasiswa pada Layanan Pembelajaran Online

| Semester | Terdaftar | Aktif  | % Mahasiswa Aktif |
|----------|-----------|--------|-------------------|
| 2010.1   | 5,470     | 176    | 3%                |
| 2010.2   | 16,641    | 3,898  | 23%               |
| 2011.1   | 8,576     | 5,143  | 60%               |
| 2012.1   | 21,088    | 14,297 | 68%               |

Sumber: Data Satgas Tuton (data diolah)

Menyimak dari data yang ada timbul satu pertanyaan, mengapa tidak banyak mahasiswa Universitas Terbuka yang menggunakan layanan belajar secara on line? Meskipun UT telah mendapatkan akreditasi yang bertaraf internasional pada tahun 2005 oleh *International Council for Open and Distance Education* (ICDE) untuk pelayanan mahasiswa dan upaya perbaikan di semua aspek tetap dilakukan secara terus menerus dalam rangka penjaminan mutu UT. Hal inilah yang mendasari penulis untuk membahas lebih lanjut kasus ini, dengan hipotesis perlu dilakukan satu reframing terhadap pola pelayanan *on line* yang diberikan.

### PENDIDIKAN TERBUKA JARAK JAUH

Pendidikan Tinggi Jarak Jauh (PTJJ) merupakan salah satu alternatif pendidikan yang dapat digunakan dalam rangka memperluas akses pendidikan tinggi di seluruh tanah air. Pendidikan jarak jauh didefinisikan sebagai suatu proses pendidikan yang berupa suatu program pengajaran terorganisir, di mana antara pendidik dan peserta didik secara fisik berada pada lokasi yang berbeda. Moore (1973) mengemukakan bahwa pendidikan jarak jauh adalah sekumpulan metode pengajaran di mana aktivitas pengajaran dilaksanakan secara terpisah dari aktivitas belajar. Pemisah kedua kegiatan tersebut dapat berupa jarak fisik dan non fisik. Pemisah jarak secara fisik dikarenakan mahasiswa bertempat tinggal jauh dari lokasi institusi pendidikan, sedangkan pemisah jarak non-fisik berupa keadaan yang memaksa seseorang yang tempat tinggalnya dekat dari lokasi institusi pendidikan namun tidak dapat mengikuti kegiatan pembelajaran di institusi tersebut. Keadaan seperti ini terjadi misalnya karena pekerjaan yang tidak dapat ditinggalkan. Kondisi seperti ini menyebabkan model pembelajaran jarak jauh sangat berbeda dengan pembelajaran pada pendidikan konvensional.

Keegan (1991) mengemukakan lima karakteristik pendidikan jarak jauh adalah 1) adanya keterpisahan antara pendidik dan peserta didik; 2) adanya keterpisahan antar peserta didik; 3) adanya suatu institusi yang mengelola program pendidikannya; 4) pemanfaatan sarana komunikasi baik mekanis maupun elektronis untuk menyampaikan bahan ajar; 5) penyediaan sarana komunikasi dua arah sehingga peserta didik dapat mengambil inisiatif dialog dan mengambil manfaatnya.

Sifat pendidikan yang terbuka dan jarak jauh memungkinkan mahasiswa mengakses sumber-sumber belajar tanpa harus datang ke Perguruan Tinggi yang bersangkutan. Sebagai negara kepulauan dengan lebih dari 13.000 pulau dan terbatasnya infrastruktur komunikasi dan transportasi, Indonesia sangat membutuhkan peningkatan 220 juta sumber daya manusia. Berbagai kendala geografi, demografi, sosial ekonomi, budaya dan kemampuan dari sisi teknologi merupakan satu tantangan bagi penyelenggaraan PTJJ untuk peningkatan akses dan kesempatan memperoleh pendidikan (Suparman, 2004). Belawati (1999) menyatakan bahwa sistem PTJJ ini dapat ditingkatkan keterbukaannya dengan perancangan system belajar secara fleksibel dengan cara 1) *Open entry-open exit system*, artinya setiap individu dapat memulai dan menyelesaikan proses pendidikannya kapan saja sesuai dengan kondisi masing-masing, 2) *No selection criteria*, setiap mahasiswa yang mendaftar akan diterima sepanjang memenuhi kualifikasi minimal pendidikan yang dapat diikutinya, sehingga PTJJ tidak menerapkan pembatasan usia dan tahun ijazah, (3) *Open registration system*, setiap individu dapat melakukan registrasi secara terbuka untuk satu program penuh atau untuk mata kuliah tertentu saja.

PTJJ di Indonesia dikembangkan dengan nama Universitas Terbuka pada tahun 1984, terutama ditujukan untuk meningkatkan akses terhadap pendidikan yang berkualitas bagi sebanyak mungkin penduduknya. Pada awal pembukaannya UT ditujukan untuk menampung lulusan sekolah menengah yang berjumlah banyak yang tak mungkin tertampung oleh perguruan tinggi negeri maupun swasta yang ada. Kemudian UT juga mengakomodasi kebutuhan pendidikan tambahan bagi guru SD untuk tingkatan Diploma Dua. Setelah sejumlah besar guru SD berhasil lulus, UT kemudian menawarkan program S1 Pendidikan Guru SD (PGSD). Hingga sekarang sebagian besar mahasiswa UT adalah mahasiswa PGSD tersebut. Mereka diuntungkan dengan sistem PTJJ yang menggunakan belajar mandiri sehingga mereka dapat meneruskan pendidikan sambil masih tetap dapat terus mengajar (Setijadi, 2007). Disamping pendidikan untuk Guru, UT juga membuka program studi non keguruan. Saat ini UT memiliki lima Fakultas Strata Satu dan Pasca Sarjana dengan 32 program Studi dan 9 Program Sertifikat (<http://www.ut.ac.id/>). Pengelolaan layanan pendidikan didukung oleh lembaga penunjang dan infrastruktur yang memadai.

Pada awal 2005, UT mengadopsi sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000, dan sertifikat pertamanya didapatkan untuk proses distribusi bahan ajar pada bulan Maret 2006. Sejak itu berbagai proses menyusul

diupayakan untuk mendapat sertifikasi, termasuk seluruh proses pelayanan mahasiswa yang ada di 37 UPBJJ-UT. Pada tahun 2007 telah 11 UPBJJ-UT yang mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2000, dan jumlah tersebut terus bertambah. Selain itu UT juga mendapatkan akreditasi yang bertaraf internasional pada tahun 2005 oleh *International Council for Open and Distance Education* (ICDE) untuk pelayanan mahasiswa. Sertifikat tersebut berlaku sampai dengan 2010. Selanjutnya upaya perbaikan di semua aspek tetap dilakukan secara terus menerus dalam rangka penjaminan mutu UT (Zuhairi, 2007).

#### LAYANAN PENDIDIKAN UNIVERSITAS TERBUKA

Seiring dengan meningkatnya jumlah mahasiswa, UT sangat mengedepankan peningkatan kualitas layanan pendidikan yang diakses oleh mahasiswa. Saat ini UT memiliki jumlah mahasiswa 590.218 orang yang tersebar di 39 Unit Pembelajaran Jarak Jauh (UPBJJ) UT.

**Tabel 2.** Jumlah dan penyebaran Mahasiswa UT

| No | UPBJJ UT            | Σ Mhs  | No | UPBJJ UT                | Σ Mhs  |
|----|---------------------|--------|----|-------------------------|--------|
| 1  | UPBJJ-UT Jakarta    | 15.691 | 21 | UPBJJ-UT Makassar       | 26.326 |
| 2  | UPBJJ-UT Serang     | 15.089 | 22 | UPBJJ-UT Majene         | 4.312  |
| 3  | UPBJJ-UT Bandung    | 32.377 | 23 | UPBJJ-UT Palu           | 14.252 |
| 4  | UPBJJ-UT Bogor      | 14.071 | 24 | UPBJJ-UT Gorontalo      | 4.629  |
| 5  | UPBJJ-UT Purwokerto | 31.998 | 25 | UPBJJ-UT Manado         | 6.891  |
| 6  | UPBJJ-UT Semarang   | 38.916 | 26 | UPBJJ-UT Samarinda      | 14.795 |
| 7  | UPBJJ-UT Surakarta  | 13.259 | 27 | UPBJJ-UT Banjarmasin    | 11.760 |
| 8  | UPBJJ-UT Yogyakarta | 13.455 | 28 | UPBJJ-UT Palangkaraya   | 9.701  |
| 9  | UPBJJ-UT Surabaya   | 24.585 | 29 | UPBJJ-UT Pontianak      | 22.170 |
| 10 | UPBJJ-UT Malang     | 23.462 | 30 | UPBJJ-UT Pangkal Pinang | 13.033 |
| 11 | UPBJJ-UT Jember     | 6.028  | 31 | UPBJJ-UT Palembang      | 26.022 |
| 12 | UPBJJ-UT Denpasar   | 4.985  | 32 | UPBJJ-UT Bengkulu       | 7.894  |
| 13 | UPBJJ-UT Mataram    | 8.867  | 33 | UPBJJ-UT Jambi          | 13.843 |
| 14 | UPBJJ-UT Kupang     | 26.653 | 34 | UPBJJ-UT Batam          | 12.085 |
| 15 | UPBJJ-UT Jayapura   | 6.189  | 35 | UPBJJ-UT Pekanbaru      | 18.988 |
| 16 | UPBJJ-UT Ambon      | 6.037  | 36 | UPBJJ-UT Banda Aceh     | 11.683 |
| 17 | UPBJJ-UT Ternate    | 2.065  | 37 | UPBJJ-UT Medan          | 25.559 |
| 18 | UPBJJ-UT Manado     | 6.891  | 38 | UPBJJ-UT Padang         | 15.175 |
| 19 | UPBJJ-UT Gorontalo  | 4.629  | 39 | UPBJJ-UT Bandar Lampung | 20.446 |
| 20 | UPBJJ-UT Kendari    | 15.407 |    |                         |        |

Sumber: [www.ut.ac.id](http://www.ut.ac.id)

Pelayanan mahasiswa dalam bentuk registrasi, tutorial, dan konsultasi akademis secara umum dilayani oleh UPBJJ. Seiring perkembangan teknologi komunikasi, saat ini UT menyediakan pelayanan pendidikan berbasis teknologi internet. Mulai tahun 1998 UT telah memanfaatkan pembelajaran *online* sebagai salah satu alat dalam menyampaikan materi kepada mahasiswanya. Rosenberg (2001) menekankan bahwa pembelajaran *online* merujuk pada penggunaan teknologi internet untuk mengirimkan serangkaian solusi yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Hal ini senada dengan Clark Adrich (2004) yang mendefinisikan pembelajaran *online* sebagai kombinasi yang luas dari proses, isi, dan infrastruktur untuk menggunakan komputer dan jaringan untuk skala atau meningkatkan satu atau lebih bagian-bagian penting dari rantai nilai belajar, termasuk manajemen dan pengiriman. UT menerapkan pembelajaran *online* dengan tujuan meningkatkan interaktivitas mahasiswa dengan materi ajar, meningkatkan interaksi antara mahasiswa dengan dosen (tutor), juga interaksi antarmahasiswa itu sendiri (Belawati, 2003). *E-learning* di UT diterapkan dalam beberapa jenis layanan, berupa pemberian bahan ajar suplemen berbasis *web* (*web suplemen*), tutorial berbasis jaringan (*web based tutorial*) yang dikenal dengan *online tutorial*, latihan mandiri, kit tutorial, dan lainnya.

**1. Web suplemen.** Bahan ajar utama UT adalah bahan ajar cetak disebut dengan Buku Materi Pokok (BMP) yang dirancang dapat dipelajari secara mandiri oleh mahasiswa. Disamping BMP, UT juga menyediakan bahan ajar suplemen yang ditujukan untuk pengayaan, pendalaman, dan penguatan materi yang disajikan dalam modul (Belawati, 2003). Bahan ajar suplemen UT dirancang dengan berbasiskan *web*. *Web suplemen* disajikan dalam

berbagai format mulai dari media tunggal (*text-based*) hingga multimedia yang mengintegrasikan teks, audio, video, dan format *computer assisted instruction* (CAI).

2. **Tutorial Online.** Layanan Tutorial *online* (Tuton) merupakan layanan tutorial yang berbasis internet yang ditawarkan oleh UT kepada mahasiswanya. Layanan ini ditawarkan UT sejak tahun 1997. Tuton merupakan bentuk alternatif layanan tutorial yang ditujukan bagi mahasiswa yang dapat diakses pada <http://student.ut.ac.id/>. Melalui tuton mahasiswa dapat mengakses materi pembelajaran yang disediakan oleh tutor dalam bentuk 8 (delapan) inisiasi mata kuliah, forum diskusi dan 3 (tiga) tugas yang harus dikerjakan oleh mahasiswa.

3. **Kit tutorial.** Kit tutorial merupakan acuan utama bagi tutor dalam menyampaikan materi pembelajaran pada tutorial tatap muka untuk menstandarisasi kegiatan tutorial yang ada di UT. Selain itu juga sebagai sarana penjamin kualitas tutorial dan acuan bagi tutor pada tutorial tatap muka. Kit tutorial ini berisi Rancangan Aktivitas Tutorial (RAT), 8 Satuan Aktivitas Tutorial (SAT), 3 tugas dan rambu-rambu penilaian, serta 8 materi inisiasi dalam bentuk *power point* untuk setiap matakuliah yang dikembangkan. Tutor yang akan menggunakan Kit Tutorial dapat mengakses pada situs <http://kit.tutor.ut.ac.id/>.

4. **Toko Buku Online (TBO).** Selain pembelajaran berbasis internet, UT juga menyediakan layanan pendukung berbasis internet. Modul sebagai bahan ajar utama bagi mahasiswa dapat dipesan melalui Toko Buku *Online* (TBO). Modul yang sudah dipesan dikirim kepada mahasiswa melalui kerjasama dengan PT Pos dan Giro. Mahasiswa dapat mengakses layanan TBO melalui situs <http://tbo.karunika.co.id/>

5. **Perpustakaan Digital.** Perpustakaan digital UT merupakan perpustakaan yang diproyeksikan sebagai perpustakaan PTJJ. Bahan-bahan koleksi yang disediakan beragam terdiri dari koleksi cetak dan non cetak. Disamping itu juga menyediakan informasi berbagai bidang ilmu khususnya yang relevan dengan program-program studi di UT dan dirancang sebagai bahan rujukan bagi pengembangan bahan ajar (BMP-Buku Materi Pokok) yang digunakan oleh civitas akademika, tutor, penulis modul. Layanan yang diberikan perpustakaan UT berbentuk (1) Layanan Literatur, (2) Layanan Sirkulasi, (3) Layanan Cetak, (4) Layanan Multimedia. Berikut tampilan layanan pembelajaran *online* UT yang dapat diakses oleh mahasiswa.

#### ANALISIS PERMASALAHAN PADA LAYANAN *ONLINE TUTORIAL*

Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan tutorial *online* dapat dianalisis dari tiga hal. **Pertama** dari mahasiswa, **kedua** dari tutor dan **ketiga** dari jaringan internet dan luas jangkauan layanan.

Permasalahan pertama yang berasal dari mahasiswa adalah kurangnya jumlah mahasiswa yang menggunakan layanan tutorial on line. Dari data yang ada terlihat pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) sebanyak 467.969 orang, hanya 21.088 (0,05%) yang mengakses tutorial on line. Sedangkan mahasiswa yang telah aktifasi tutorial on line hanya 68% yang secara aktif mengikuti proses tutorial on line.

Permasalahan ini disebabkan karena sebagian besar mahasiswa FKIP adalah guru Sekolah Dasar. Data pada tahun 2012 meunjukkan sebanyak 467.969 orang atau 79,90% mahasiswa UT adalah guru (data pada tabel 2). Guru-guru yang berada di daerah terpencil ini sebagian besar belum mengenal secara baik teknologi komputer dan pembelajaran secara *online*. Kurangnya kemampuan dalam bidang teknologi informasi dan akses terhadap pembelajaran berbasis internet ini merupakan kendala terbesar yang dihadapi oleh Universitas Terbuka dalam aplikasi tutorial *online*.

**Tabel 3.** Jumlah Mahasiswa berdasarkan Pekerjaan

| Pekerjaan                | Jumlah  | %      |
|--------------------------|---------|--------|
| Guru                     | 467.969 | 79,90  |
| TNI / Polri              | 2.231   | 0,38   |
| PNS                      | 20.658  | 3,53   |
| Swasta                   | 43.308  | 7,39   |
| Wiraswasta               | 10.329  | 1,76   |
| Bekerja Tanpa Keterangan | 4.205   | 0,72   |
| Tidak Bekerja            | 37.000  | 6,32   |
| Total                    | 585.700 | 100,00 |

Sumber: [www.ut.ac.id](http://www.ut.ac.id)

Sedangkan sebaran mahasiswa 32.59% berada di wilayah Kalimantan, Nusa Tenggara, Sulawesi, Kepulauan Maluku dan Kepulauan Papua. Pada wilayah-wilayah ini mahasiswa UT tersebar di kepulauan-kepulauan yang terpencil sehingga tidak terjangkau akses jaringan internet.

**Tabel 4.** Sebaran Jumlah Mahasiswa berdasarkan Pulau

| Pulau            | Jumlah  | %    |
|------------------|---------|------|
| Sumatera         | 167.588 | 28,6 |
| Jawa             | 225.938 | 38,6 |
| Kalimantan       | 59.621  | 10,2 |
| Nusa Tenggara    | 42.546  | 7,26 |
| Sulawesi         | 73.328  | 12,5 |
| Kepulauan Maluku | 8.829   | 1,51 |
| Kepulauan Papua  | 6.536   | 1,12 |
| Luar Negeri      | 1.314   | 0,22 |
| Total            | 585.700 | 100  |

Sumber: [www.ut.ac.id](http://www.ut.ac.id)

Kendala **kedua** pada tutor (dosen yang mengasuh mata kuliah secara *online*). Dari pemantauan, terlihat adanya keterlambatan tutor dalam memberikan inisiasi tutorial atau dalam memberikan respons terhadap aktivasi mahasiswa. Akses tutor ketika melayani mahasiswa masih sangat rendah. Dari data yang ada pada semester 2010.1, 2010.2, 2011.1 dan 2012.1 terlihat bahwa keterlibatan tutor dalam melayani mahasiswa masih kurang. Selama delapan minggu pertemuan rata-rata tutor pada semester 2010.1 hanya melayani mahasiswa sebanyak 331 kali, atau 6,7 kali per hari dengan jumlah mahasiswa antara 50 sampai dengan 300 orang perkelas. Meskipun jumlah ini terus meningkat setiap tahun. Pada tahun 2012 aktifitas tutor dalam melayani mahasiswa menunjukkan peningkatan yang semakin signifikan (rata-rata 21 kali akses perhari).

**Tabel 5.** Aktifitas Tutor dalam melayani mahasiswa

| Semester | Σ akses tutor | Σ Mata Kuliah | Rata-rata akses tutor | Rata-rata akses per minggu | Rata-rata akses per hari |
|----------|---------------|---------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|
| 2010.1   | 54.893        | 166           | 330.7                 | 47.2                       | 6.7                      |
| 2010.2   | 40.081        | 167           | 240                   | 34.3                       | 4.9                      |
| 2011.1   | 86.040        | 197           | 436.8                 | 62.4                       | 8.9                      |
| 2012.1   | 250.860       | 244           | 1028.1                | 146.9                      | 21.0                     |

Sumber: Data Satgas Tutor (data diolah)

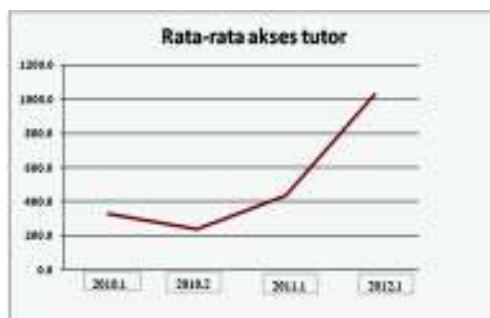


Diagram 1. Akses Tutor

Permasalahan lainnya dalam tutorial *on line* adalah ada beberapa tutor yang sama sekali tidak pernah melakukan aktifitas tutorial *online*, meskipun mata kuliah tersebut ditawarkan dan ada mahasiswa yang mendaftar sebagai peserta. Hal ini disebabkan karena kurangnya keterampilan dan kemampuan tutor dalam menggunakan teknologi internet. Tutor yang tidak melakukan aktifitas tutorial sebagian besar merupakan tutor yang berada di daerah Unit Pembelajaran Jarak Jauh (UPBJJ) yang tersebar di 37 UPBJJ seluruh Indonesia. Jumlah tutor yang tidak melakukan akses ini semakin berkurang setiap tahunnya, pada tahun 2012 hanya ada 5 orang tutor yang sama sekali tidak pernah melayani mahasiswa secara *on line*.

**Tabel 6.** Aktifitas Tutor Berdasarkan Jumlah Akses (dalam jumlah orang)

| Smt    | Tidak pernah | 1 -25 kali | 25 - 100 kali | 101 -300 kali | 301 - 500 kali | 501 - 1000 kali | < 1000 kali |
|--------|--------------|------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|-------------|
| 2010.1 | 18           | 5          | 18            | 27            | 16             | 26              | 16          |
| 2010.2 | 32           | 8          | 29            | 36            | 26             | 23              | 5           |
| 2011.1 | 18           | 6          | 11            | 42            | 30             | 41              | 14          |
| 2012.1 | 5            | 4          | 4             | 35            | 29             | 67              | 89          |

Sumber: Data Satgas Tuton (data diolah)

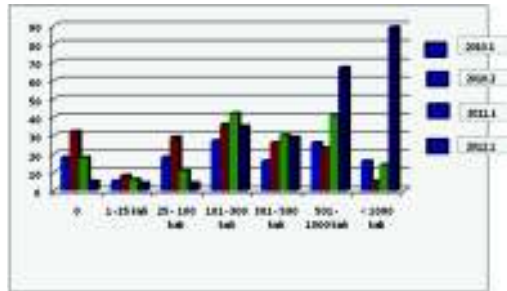


Diagram 2. Aktifitas Tutor

Berdasarkan rata-rata jumlah akses tutor, dapat dilakukan analisis secara tepat berapa orang tutor yang tidak pernah melakukan aktifitas pelayanan kepada mahasiswa dan tutor yang konsisten dengan pelayanan yang diberikan.

Data dari tahun 2010.1 sampai dengan tahun 2012.1 menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun terdapat peningkatan jumlah akses tutor. Jika pada semester 2010.1 ada 18 orang tutor yang tidak melakukan pelayanan pembelajaran *online* kepada mahasiswa, maka pada semester 2012.1 jumlah ini menurun tinggal 5 orang tutor saja. Sedangkan tutor yang melakukan akses lebih dari 1000 kali selama delapan minggu meningkat sampai 89 orang tutor.

Kebijakan yang dilakukan untuk mengantisipasi masalah ini adalah dengan cara setiap mata kuliah disediakan supervisor yang bertugas untuk memonitor keterlaksanaan tuton dan mengambil alih kegiatan tutorial apabila tutor yang ditunjuk tidak dapat melaksanakan tutorial on line sesuai dengan jadwal yang diberikan.

#### **ANALISIS PEMECAHAN MASALAH *ONLINE TUTORIAL* DI UNIVERSITAS TERBUKA BERDASARKAN *STRUCTURAL FRAME*, *HUMAN RESOURCE FRAME*, *SYMBOLIC FRAME* DAN *REFRAMING ETHICS* DAN *SPRITUAL***

Permasalahan pada pelayanan tutorial *online* di Universitas Terbuka memerlukan satu pemecahan yang dapat dilakukan dengan melakukan reframing organisasi. Hal ini dilakukan karena diperlukan satu paradigma yang menyeluruh dan utuh sehingga pemecahan masalah tidak dilihat sebagai bagian yang terpisah-pisah. Boolman (2003) mengajukan satu frame atau bingkai yang merupakan seperangkat gagasan yang memungkinkan kita melihat dan memahami lebih jelas mengenai sesuatu.

Framing Organisasi adalah teori di mana pengelolaan bisnis atau organisasi yang dapat menilai operasinya melalui berbagai sudut pandangan. Menurut Boolman (2003) organisasi dapat memahami organisasi dan melakukan inovasi melalui empat frame yang diterima secara umum yaitu : (1) *Structural*, (2) *Human Resource*, (3) *Political* dan (4) *Symbolic*.

Frame ini dapat digunakan manajemen dalam menganalisis organisasi, melalui identifikasi area terbaik dalam bidang yang inefektif, inefisiensi, dan mempengaruhi perubahan.

Tabel 7. Itisar Teori Perbaikan Organisasi

|                                   | <i>Structural</i>                                        | <i>Human Resource</i>                       | <i>Political</i>                                             | <i>Symbolic</i>                                                      |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Metaphor for organizati-on</b> | <i>Factory or machine</i>                                | <i>Family</i>                               | <i>Jungle</i>                                                | <i>Carnival, temple, theatre</i>                                     |
| <b>Central concepts</b>           | <i>Rules, roles, goals, policies, technology,</i>        | <i>Needs, skills, relationships</i>         | <i>Power, conflict, competition, organizational politics</i> | <i>Culture, meaning, metaphor, ritual, ceremony, stories, heroes</i> |
| <b>Image of leadership</b>        | <i>Social architecture</i>                               | <i>Empowerment</i>                          | <i>Advocacy</i>                                              | <i>Inspiration</i>                                                   |
| <b>Basic leadership challenge</b> | <i>Attune structure to task, technology, environment</i> | <i>Align organizational and human needs</i> | <i>Develop agenda and power base</i>                         | <i>Create faith, beauty, meaning</i>                                 |

### Structural Frame

Analisis data dan pengamatan mendalam terhadap pelayanan tutorial *online* di Universitas berdasarkan *structural frame* adalah belum ada satu unit yang dibentuk oleh universitas yang menangani secara khusus pengelolaan tutorial *online*. Saat ini UT menerapkan struktur matriks (*matrix structure*) untuk pengelolaan tutorial *online*. Struktur ini menciptakan lini rangkap dari wewenang, menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk.

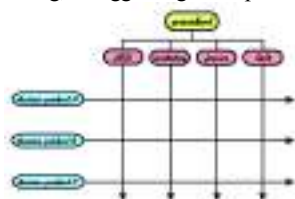


Diagram 3. Struktur Matriks

Pada prakteknya, semua tutor yang terlibat menangani tutorial *online* merupakan dosen-dosen yang dibentuk secara berkelompok dan bertugas mengelola tutorial mata kuliah masing-masing. Selain menjalankan tugas sebagai tutor, dosen yang bersangkutan juga berperan sebagai supervisor untuk mata kuliah yang diasuh oleh dosen yang lain dalam rumpun mata kuliah yang sama.

Struktur Matriks ini sangat ringkas dan menghilangkan birokrasi yang rumit dalam pelaksanaan tutorial *online*. Namun di sisi lain struktur ini mengaburkan arah garis komando dan pertanggung jawaban masing-masing tutor. Setiap tutor bertanggung jawab secara penuh kepada mahasiswa ketika melayani pembelajaran secara on line, sedangkan dari sisi administrasi tutor bertanggung jawab kepada supervisor dan Pembantu Dekan III.

Struktur Matriks dalam tutorial *online* dapat dipertahankan, namun diperlukan satu bentuk pertanggung jawaban dengan struktur birokratis dan konfigurasi yang lebih lengkap.

Kerangka kerja karya *Henry Mintzberg* dalam mengklasifikasikan konfigurasi bertumpu pada dua hal yaitu mekanisme koordinasi dan elemen dasar organisasi. Mekanisme Koordinasi merupakan bagian fundamental ketika organisasi mengkoordinasi kegiatan organisasi, yang meliputi:

1. *Mutual Adjustment*, merupakan koordinasi kerja dengan proses komunikasi informal. Di sini kontrol kerja terletak pada pelakunya.
2. *Direct Supervisor*, merupakan koordinasi kerja dimana seseorang bertanggungjawab untuk keseluruhan pekerjaan yang lain. Dia memberikan instruksi dan mengawasi tindakan yang lainnya.

*Standarisasi*, yang diberlakukan dalam bentuk (a) *standarisasi pekerjaan*, saat isi pekerjaan itu telah diprogram secara spesifik, (b) *Standarisasi output*, ketika hasil dari kerja secara spesifik telah diprogram: misalnya profit, penjualan dan sejenisnya dan (c) *Standarisasi keahlian* ketika kinerja dari pekerjaan dan pelatihan secara spesifik telah ditentukan, misalnya lulusan psikologi, ekonomi S2, dsb.

### Human Resource Frame.

Permasalahan dalam sumber daya manusia di UT dalam memberikan layanan tutorial *online* berasal dari kemampuan tutor dalam penggunaan teknologi internet dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang dibebankan.

Beberapa pemikiran dapat dipalikasi dalam pemecahan masalah ini terutama berkaitan dengan kemampuan dan motivasi memberikan pelayanan kepada mahasiswa.

Beberapa solusi dapat diaplikasikan dalam pemecahan masalah seperti:

- a. Menciptakan kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki (*sense of belonging*), yang dapat dicapai dengan cara memperbaiki sistem organisasi kerja yaitu dengan memperhatikan setiap komponen yang ada di dalam sistem itu tanpa pandang bulu. Pendayagunaan SDM harus serasi, dan pembagian kerja (*job description*) harus jelas. Pengembangan tiap individu diperhatikan sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimilikinya.
- b. Kebutuhan akan rasa dihargai (*ego, status, and esteem needs*). Termasuk dalam kebutuhan ini adalah : *the desire for prestige, status, dominance, recognition, attention, importance, dan appreciation*. Kebutuhan ini dapat dipenuhi antara lain dengan menciptakan suasana yang jelas antara adanya penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*). Bagi mereka yang memang berkualitas harus diberi penghargaan yang sesuai dan bagi mereka yang salah dan melanggar serta bekerja kurang baik harus pula mendapat teguran atau hukuman yang memadai.
- c. Kebutuhan aktualisasi diri (*actualization*) yang dapat terpenuhi dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya pada mereka yang memang ingin berkembang.
- d. Aplikasi teori X dan Teori Y dalam pengembangan sumber daya manusia secara seimbang. Teori “X” menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan organisasi namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Oleh karena itu, teori X memberikan arahan agar manajer memberikan pengawasan yang ketat, tugas-tugas yang jelas, dan menetapkan imbalan atau hukuman. Sedangkan teori Y memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta pengerahan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja.

Aplikasi teori X dan Y secara seimbang akan meningkatkan kemampuan dan motivasi para tutor dalam memberikan pelayanan tutorial *online* kepada mahasiswa.

### **Symbolic Frame**

Pada dunia pendidikan, khususnya pelayanan pada pembelajaran *online*, diperlukan satu perubahan paradigma berfikir pada mahasiswa dan tutor. Asumsi yang ditanamkan dalam proses pembelajaran pada sistem Pendidikan Jarak Jauh adalah adanya komunikasi satu arah (presentasi materi ajar), baik dalam bentuk tercetak, terekam, maupun tersiar, dan komunikasi dua arah antara mahasiswa dan institusi penyelenggara program. Interaksi antara mahasiswa dan institusi ini (termasuk dengan tutor/dosen) sangat penting dalam proses belajar mahasiswa (Holmberg (1986) ). Hal ini karena, menurut Holmberg, walaupun PJJ dirancang untuk belajar mandiri tetapi tidak berarti mahasiswa ditinggalkan tanpa layanan bantuan belajar.

Interaksi dalam bentuk percakapan riil (*real conversation*) sangat sulit dilakukan pada PJJ, namun hal ini tidak berarti bahwa atmosfir percakapan/konversasi tersebut tidak dapat dihadirkan kepada mahasiswa. Ia kemudian mengembangkan konsep yang dikenal sebagai *guided didactic conversation* (Holmberg, 1983), yang pada dasarnya adalah konversasi (percakapan) dua arah dalam bentuk tertulis atau melalui telepon.

Semangat menghadirkan atmosfir ini harus diterapkan baik dalam mendesain bahan ajar, tugas-tugas, maupun bantuan belajar. Dengan demikian, mahasiswa memperoleh ‘suasana’ seolah-olah bercakap-cakap dengan dosen pengembang bahan ajar, dan ini akan membantu proses internalisasi materi dalam proses belajar mahasiswa.

*Guided didactic conversation* dalam penyusunan bahan pembelajaran jarak jauh menekankan adanya *Guided didactic conversation*. Penekanan difokuskan pada pentingnya enam hal berikut ini.

- 1) Presentasi materi ajar yang jelas, dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, dan tidak terlalu padat.
- 2) Petunjuk secara eksplisit tentang apa yang harus dilakukan dan jangan dilakukan, serta apa yang harus diperhatikan dan alasan-alasannya.
- 3) Desain yang mengundang mahasiswa untuk bertukar pikiran, bertanya, dan membuat pertimbangan-pertimbangan tentang materi apa yang harus difokuskan.
- 4) Upaya untuk memotivasi mahasiswa untuk mempunyai ketertarikan terhadap materi yang diajarkan.
- 5) Gaya penulisan materi yang *personalized*, seperti penggunaan bahasa orang pertama.
- 6) Batasan yang jelas pada pergantian tema/topik materi, seperti dengan menuliskan pergantian topik secara eksplisit.

Lahirnya budaya belajar jarak jauh yang dipahami oleh tutor dan mahasiswa akan meningkatkan kepercayaan terhadap sistem belajar jarak jauh dan Universitas Terbuka. Akhirnya semua layanan pembelajaran jarak jauh yang

disediakan oleh Universitas Terbuka dapat dipahami dan diakses dengan baik oleh mahasiswa. Seiring dengan lahirnya budaya pelayanan maksimal yang disadari oleh semua civitas akademika Universitas Terbuka.

Sosialisasi budaya belajar jarak jauh ini sangat penting dilakukan oleh Universitas Terbuka dalam bentuk penanaman visi dan nilai-nilai organisasi ketika mahasiswa mendaftar dan pada saat tutorial dilakukan. Sosialisasi lainnya dapat diupayakan melalui jaringan teknologi informasi, mengenai metode pembelajaran jarak jauh, penghargaan serta cerita sukses universitas Terbuka. Hal ini akan membangkitkan kebanggaan sebagai bagian dari UT.

### ***Reframing Ethics dan Spritual***

Secara struktural etika adalah keunggulan dalam melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Etika merupakan satu set prinsip-prinsip moral atau nilai-nilai, prinsip-prinsip yang mengatur perilaku suatu individu atau organisasi. Sedangkan secara psikologik, spirit diartikan sebagai “*soul*”. Soul (jiwa) adalah sebuah rasa identitas yang mendefinisikan individu atau keyakinan inti organisasi dan nilai-nilai. Agar dapat diaplikasikan dalam organisasi, maka etika harus berada di dalam jiwa setiap anggota organisasi. Organisasi yang memiliki keyakinan inti dan ideologi yang kuat lebih sukses dalam jangka panjang.

Pada konteks sumber daya manusia, cinta merupakan sumber lahirnya kepedulian terhadap etika dan kepemimpinan. Dalam hal ini etika menawarkan kepedulian dan kasih sayang. Secara politis, etika adalah keadilan dengan cara mengalokasikan sumber daya yang cukup diseluruh kelompok yang berbeda. Secara simbolis, etika adalah iman yang berpusat pada keyakinan bersama bahwa pekerjaan adalah panggilan dan menambahkan sesuatu yang bernilai bagi komunitas manusia.

Etika dari produk yang dihasilkan oleh organisasi adalah keunggulan. Setiap pekerjaan dalam pengembangan produk dilakukan seefektif dan seefisien mungkin untuk menghasilkan output berkualitas tinggi. Penciptaan keunggulan produk membutuhkan komitmen dan otonomi di semua tingkat organisasi. Pemimpin bertugas memupuk komitmen tersebut disemua lini organisasi.

1) The Family: Caring and Love

Kepedulian dan cinta merupakan dua unsur yang dapat digunakan oleh organisasi ketika akan melakukan reframing etik dan spirit. Anggota organisasi membutuhkan pemimpin yang melayani secara baik terhadap semua kepentingan anggota dan stakeholder. Kondisi ini membuat pemimpin semakin tertantang untuk memahami kebutuhan dan keprihatinan anggota organisasi. Pemimpin yang memiliki caring dan love akan menerima feedback berupa cinta dari anggota organisasi, dimana seluruh karyawan akan merespon positif pemimpin dengan mencintai pemimpinnya. Namun caring and love seringkali tidak diaplikasikan oleh manajer dalam kepemimpinannya. Cinta adalah kemauan untuk menjangkau dan membuka hati seseorang sehingga melahirkan kepedulian satu dengan lainnya.

2) The Jungle: Justice and Power

Solomon (1993) melihat keadilan sebagai kebajikan di dalam perusahaan, karena persepsi keadilan ditujukan kepada karyawan, pelanggan, dan investor yang mempunyai kontribusi besar terhadap organisasi. Berhubung keadilan tidak dapat didefinisikan secara harfiah dan tidak ada kesepakatan tentang kriteria keadilan, maka pemimpin memiliki kekuatan untuk menciptakan keadilan. Jika anggota organisasi memiliki rasa keadilan dan kemampuan untuk mempengaruhi dunia mereka, maka mereka akan berusaha untuk menjadi produktif. Anggota organisasi akan mengarahkan seluruh energi dan kecerdasan mereka untuk berkontribusi daripada membuat masalah.

3) The Temple: Faith And Significance

Pada abad ke-21 atau pada era milenium ketiga ini, kehidupan bisnis, dalam hal ini persaingan di sektor bisnis semakin tajam, sehingga setiap praktik bisnis yang ingin memenangkan persaingan tersebut, harus memiliki keunggulan kompetitif tertentu dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan kompetitif organisasi perusahaan bisa dibentuk melalui berbagai cara. Keunggulan kompetitif itu tidak hanya dalam menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilitas sumber daya manusia, tetapi keunggulan kompetitif tersebut dapat juga diperoleh dengan cara menerapkan nilai-nilai etika dan spiritualitas di dalam praktik bisnis.

*Reframing etics dan spiritual* sangat diperlukan dalam menjalankan tugas sebagai pelayan mahasiswa. Meletakkan tugas sebagai bagian dari ibadah dan menghindarkan motivasi materi. Sebagai bagian dari tugas dosen di Universitas Terbuka, maka tutor harus meletakkan dasar *etics* dan spirit.

Motivasi yang paling utama bagi tutor adalah memberikan pelayanan prima kepada mahasiswa, karena layanan tutorial *online* ini memiliki keunggulan dari beberapa sisi. (1) Fleksibilitas, karena tutorial *online* merupakan salah satu solusi bagi permasalahan dunia pendidikan yang sibuk dengan berbagai kemudahan yang menawarkan fleksibilitas dan mobilitas yang tinggi. Pendidik dan peserta didik tidak perlu harus datang ke tempat pelaksanaan pembelajaran. (2) Menghemat biaya pendidikan secara keseluruhan (infrastruktur, peralatan, buku-buku). Banyak efisiensi biaya yang dapat dilakukan dengan *e-learning*. Bagi penyelenggara pendidikan dapat menghemat biaya

penyediaan sarana dan fasilitas pendukung. Mempermudah pemutakhiran materi pembelajaran sesuai dengan perkembangan bahan ajar yang menjadi tanggung jawab pendidik. Pengajar dapat dengan cepat melakukan pemutakhiran materi pembelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik. (3) Pendidik dan peserta didik dapat menggunakan bahan ajar atau petunjuk belajar yang sudah didesain secara terstruktur dan terjadual. Dengan perencanaan yang matang penyampaian materi pembelajaran dapat disampaikan secara terjadual dan terstruktur sesuai desain yang telah disepakati dengan penyelenggara pendidikan. (4) Menjangkau wilayah geografis yang lebih luas. Pendidik dan peserta didik dapat dengan mudah menggunakan aplikasi *e-learning* tanpa dibatasi oleh jarak, tempat, dan waktu selama mereka terhubung dengan internet. (5) Bila peserta didik memerlukan tambahan informasi yang berkaitan dengan bahan yang dipelajarinya maka dapat melakukan akses di internet secara lebih mudah. Peserta didik lebih mandiri dalam mendapatkan ilmu pengetahuan. Peserta didik berusaha secara mandiri mendapatkan pembelajaran dan pendidik lebih leluasa. (6) menyampaikan materi pembelajaran. Peserta didik dapat belajar bahan ajar setiap saat dan di mana saja kalau diperlukan.

#### KESIMPULAN

Berdasarkan analisis kasus pada tutorial on line di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Terbuka (FKIP-UT) dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Terdapat beberapa kendala pelaksanaan tutorial online yang berasal dari mahasiswa UT. Dari sisi mahasiswa terlihat masih sedikit mahasiswa yang aktif dalam layanan pembelajaran ini. Dari 467.969 orang mahasiswa FKIP hanya 21.088 (0,05%) yang menggunakan teknologi pembelajaran yang telah disediakan oleh UT. Demikian juga tingkat aktifitas mahasiswa masih sangat rendah
- 2) Kendala dari dosen/ tutor adalah masih rendahnya kemampuan tutor dalam menggunakan layanan pembelajaran online, sehingga aktifitas tutor juga masih sangat rendah (pada semester 2012.1 aktifitas tutor sebanyak 21 kali perhari untuk jumlah mahasiswa antara 100 – 300 orang perkelas) dan masih ada tutor yang sama sekali belum aktif dalam layanan pembelajaran ini.
- 3) Upaya meningkatkan aktifitas penggunaan layanan tutorial dalam dilakukan dengan melakukan reframing organisasi, dari Structural Frame, Human Resource Frame, Symbolic Frame dan Reframing Ethics and Spiritual.

#### RUJUKAN

- Adrich, Clark (2004). *Simulations and the Future of Learning*. San Francisco: Pfeiffer
- Alifuddin, Moh (2012) Strategi Inovatif Peningkatan Mutu Pendidikan, Jakarta: Magna Script Publishing.
- Belawati, T. (2003). Penerapan *e-learning* dalam Pendidikan Jarak Jauh di Indonesia. Cakrawala pendidikan: E-learning dalam pendidikan (hal. 394-417). Jakarta: Universitas Terbuka
- Belawati, T. 1999. Sistem Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh: Suatu Reformasi Pola Pikir. Technical paper presented at the Seminar Pendidikan Jarak Jauh Dalam Reformasi Pendidikan (Seminar on Distance Education in Educational Reform), Graduation I-1999 Universitas Terbuka.
- Bolman, Lee G and Deal, Terrance (1991) *Reframing Organization*, California: Jossey-Bass Inc., Publisher
- Holmberg, B. 1983. Guided didactic conversation in distance education. Dalam D. Sewart, D. Keegan, dan B. Holmberg (Eds.), *Distance education: International perspectives*, pp
- Keegan, D. 1991. *Foundations of distance Education*. Great Britain : Biddles Ltd.
- Moore, M. G. and Kearsley, G. 1996. Distance education. A system View. Toronto: Wadsworth Publishing.
- Nugraheni, Endang (2009) Peranan Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh dalam Meningkatkan Daya Jangkau Pendidikan Tinggi di Asia Tenggara, Jurnal Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh Vol. 10 (1) Mar 2009
- Pardede, Timbul Pemanfaatan E-Learning Sebagai Media Pembelajaran Pada Pendidikan Tinggi Jarak Jauh.
- Rosenberg, M. (2001). *e-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill
- Setijadi. (2007). Kejadian sekitar kelahiran Universitas Terbuka, dalam Said, A. (ed) *Perkembangan Universitas Terbuka*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Suparman, Atwi; Zuhairi, Amin dan Zubaidah, Ida (2004) *Distance education for sustainable development: Lessons learned from International Seminar: Open and Distance Learning for Sustainable Development September 2-3, 2004 - Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia*
- Zuhairi, A. (2007). Tantangan masa depan Universitas Terbuka Menjadi Pusat Unggulan Institusi Pendidikan Tinggi Jarak Jauh Dunia, dalam Said, A. (ed) *Perkembangan Universitas Terbuka*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.