

**FUNGSI PENGENDALIAN DALAM PERPANJANGAN IJIN  
PENYELENGGARAAN PROGRAM STUDI PERGURUAN  
TINGGI SWASTA  
(STUDI PADA KOPERTIS WILAYAH III JAKARTA)**

**Eko Sugiyanto**

***Abstract***

*The object of this research is the control of the Permit Renewal in the Implementation of Coursework Program at Private Universities, while Region III of Kopertis Jakarta serves as the unit of analysis. This study tries to find out the most important stages of the permit renewal in the implementation of coursework program at Private Universities in Region III of Kopertis Jakarta, besides aims to acquire a new concept for the development of Public Administration. The research design uses a qualitative approach and its analysis puts emphasize on descriptive method. Data were collected through participatory observation and in-depth interviews with a number of key informants, including: Coordinator of Kopertis Region III Jakarta, and several Rector of the University/Institute, Chairman of the College and Director of the Academy of Private Universities. By adopting the theory of George and Jones (2006), the results of this study indicate that the control of permit renewal in the implementation of coursework program at Private Universities in Region III of Kopertis Jakarta have been through the stages: setting performance standards, measuring actual performance, comparing actual performance with the standards, and to evaluate results and corrective action if standards are not met. In addition, Region III Kopertis paid less attention to staff planning, with regards to controlling in the extension of operating licenses of Private Higher Education Courses. The new concept as a contribution to the development of Public Administration is that the phase comparing actual performance with performance standards is a condition of success control.*

*Keywords: Control, Permit renewal, Coursework, Private Universities*

**I. Pendahuluan**

Untuk menjamin kepercayaan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) atas akuntabilitas pengelolaan dan mutu penyelenggaraan perguruan tinggi, pemerintah melalui Pasal 166 Undang-Undang Nomor 20 Tahun

Universitas Nasional, [ekos@civitas.unas.ac.id](mailto:ekos@civitas.unas.ac.id)

## **Fungsi Pengendalian Dalam Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta (Studi Pada Kopertis Wilayah III Jakarta)**

2003 berkewajiban melakukan Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan (Wasdalbin) dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Pemerintah sebagaimana Pasal 1 Ayat (1) Keputusan Mendiknas Nomor 184/u/2001 tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi, adalah Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti). Sedangkan untuk melaksanakan kegiatan Wasdalbin pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS), ditegaskan melalui Pasal 1 Ayat (2) bahwa Ditjen Dikti dapat dibantu oleh Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis). Dan dalam rangka memperkuat fungsi dan tugas Wasdalbin, Kopertis Wilayah I-XII lewat Keputusan Ditjen Dikti Nomor 68/DIKTI/Kep/2008 diberikan mandat untuk lakukan evaluasi dan penandatanganan surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Mandat ini merupakan terobosan dan angin segar bagi PTS, karena rantai birokrasi perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi menjadi lebih pendek yang semula melalui Ditjen Dikti, kini berada di Kopertis Wilayah I-XII termasuk penerbitan dan/atau penandatanganan surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Agar tetap terjaminnya akuntabilitas pengelolaan dan mutu penyelenggaraan Perguruan Tinggi, maka pemerintah lewat Pasal 5 Keputusan Mendiknas Nomor 184/u/2001 mewajibkan setiap PTS untuk melaporkan proses belajar mengajar setiap Prodi-nya selambat-lambatnya 1 (satu) bulan terhitung sejak akhir semester kepada Kopertis. Kewajiban melaporkan EPSBED ini berlaku tidak saja bagi PTS yang baru dibentuk, namun juga PTS lama yang sedang melakukan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi-nya. Hal ini sejalan dengan Buku Pedoman Pengendalian Layanan Perpanjangan Ijin Pada Perguruan Tinggi Negeri dan Kopertis Wilayah I-XII (Kemendiknas, Dirjen Dikti, 2010: 7-8), maupun Buku Pedoman Pengajuan Perpanjangan Ijin Oleh Perguruan Tinggi Swasta (Kemendiknas, Dirjen Dikti, 2010) yang mensyaratkan agar setiap PTS yang melakukan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi-nya, harus memenuhi kewajiban: *pelaporan EPSBED 100%; rasio dosen dan mahasiswa 100%; serta kualifikasi dosen 100%*. Adapun masa berlakunya ijin penyelenggaraan setiap Prodi berdasarkan jenjang pendidikannya baik PTN maupun PTS adalah selama 4 (empat) tahun bagi Program Pendidikan S1 dan Diploma IV, selama 3 (tiga) tahun bagi Program Pendidikan Diploma III dan Program Pendidikan Pascasarjana.

Dalam penelitian ini, penulis tertarik tentang Pengendalian Dalam Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta oleh Kopertis Wilayah III Jakarta. Ketertarikan fenomena ini didasarkan karena keseluruhan PTS di lingkungan Kopertis Wilayah I - XII ada sebanyak 2933 unit. Dari sebanyak itu, 324 PTS (11% nya) berada di lingkungan Kopertis Wilayah III Jakarta yang menyebar ke berbagai bentuk, yaitu: Universitas 48 PTS, Institut 10 PTS, Sekolah Tinggi 142 PTS, Akademi 115 PTS, dan

Politeknik sebanyak 9 PTS. Sedangkan jumlah Prodi-nya ada 1506 Unit yang tersebar ke berbagai Jenjang Pendidikan: S3 sebanyak 18 Unit, S2 sebanyak 173 Unit, SI sebanyak 855 Unit, D4 sebanyak 32 Unit, D3 sebanyak 399 Unit, D1 sebanyak 11 Unit, SPI sebanyak 1 Unit, dan Profesi ada 17 Unit (Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III Jakarta, Tahun 2011).

Pelaksanaan pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta diakui memang sudah berjalan, akan tetapi hasil pengamatan awal menunjukkan adanya beberapa persoalan: (1). Kurang jelasnya informasi dan latakau tersosialisasinya persyaratan perpanjangan ijin Prodi PTS terutama terkait dengan wajib lapor kegiatan proses belajar mengajar (pelaporan EPSBED). Data tahun 2011 disebutkan bahwa dari sebanyak 391 Unit Prodi PTS yang mengajukan permohonan perpanjangan ijin, yang memenuhi persyaratan ada 339 Unit (86,70%), dan 52 Unit (13,30%-nya) tidak memenuhi persyaratan, adalah sebuah fakta yang paling tidak sebagai sinyal kurang jelasnya informasi persyaratan perpanjangan ijin Prodi; (2). Ada sejumlah PTS yang memperoleh surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi, tetapi sesungguhnya PTS dimaksud belumlah sepenuhnya memenuhi standar; (3). Kurang ketatnya pengendalian penyelenggaraan Prodi PTS, sebab ada PTS yang ijin penyelenggaraan Prodi-nya seharusnya telah berakhir, namun tetap menyelenggarakan pendidikan; (4). Disisi ada kendala lain Prodi PTS pada *sistem online berbasis Zaman (web)*, juga hasil pengamatan Kartiwa (2010) terhadap kondisi internal PTS di daerah yang belum dapat memenuhi persyaratan aktivitas fungsi pengendalian dengan baik atas penyusunan: RIP, Renstra, Kurikulum, Tenaga Kependidikan, Calon Mahasiswa, Sarana dan Prasarana, Penyelenggaraan Kuliah, Penyelenggaraan Penelitian, Penyelenggaraan Pengabdian kepada Masyarakat, Kerjasama, Administrasi dan Pendanaan Program, maupun Pelaporan Kegiatan Proses Belajar Mengajar, adalah patut menjadi perhatian PTS di lingkungan Kopertis Wilayah III Jakarta.

Kondisi ini mengisyaratkan bahwa fungsi pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta belumlah berjalan secara efektif. Ketidak-efektifan ini diduga karena: Kurang jelasnya Kopertis Wilayah III Jakarta dalam penetapan standar, belum sinkronnya pemangku kepentingan (stakeholders: *Kopertis dan PTS*) terhadap kebijakan baru Ditjen Dikti tentang pelaporan EPSBED dengan sistem online berbasis laman (web). Memang, melalui sistem barn ini terdapat perubahan alur interaksi yang semula bersifat interpersonal, menjadi bersifat impersonal yaitu melalui laman barn beralamat <http://www.evaZuasi.dikti.go.id>. Meski bersifat impersonal, tetapi setiap PTS telah difasilitasi *password* (akun) masing-masing dan fasilitas akun ini bisa digunakan untuk pelaporan data EPSBED, perubahan data, pengajuan dosen barn, dan fasilitas untuk memperpanjang

## **Fungsi Pengendalian Dalam Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta (Studi Pada Kopertis WiJayah III Jakarta)**

ijin penyelenggaraan Prodi-nya. Apabila terkendala, proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS tidak dapat diteruskan kecuali melalui prosedur dan tata kerja ulang (mengulang kembali) mulai dari: (a). *Login*; (b). *Mengidentifikasi kesiapan program studi*; (c). *Menyiapkan surat permohonan*; (d). *Mengajukan perpanjangan ijin program studi*; dan (e). *Memonitor proses pengajuan perpanjangan*.

Perubahan penetapan standar inilah yang menyebabkan lambannya proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS, karena stakeholders (*Kopertis dan PTS*) kurang siap menyongsong perubahan, seperti: (1). Kurang jelasnya informasi danJatau tersosialisasinya penetapan standar layanan sistem online berbasis laman yang diberikan kepada PTS, tidak semua operator PTS mempunyai kemampuan adaptasi yang sarna; (2). Pengukuran kinerja staf Kopertis Wilayah III Jakarta belum sepenuhnya dilakukan secara rutin (3). Kedekatan hubungan dengan Kopertis Wilayah III Jakarta nampaknya juga ikut andil dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS, sehingga kesalahan atau kekurangan persyaratan tidak sepenuhnya terkoreksi.

Jikalau kondisi ini berlanjut, maka Prodi PTS di Kopertis Wilayah III Jakarta tidak akan dapat menjalankan proses belajar mengajar secara optimal. Sebab tanpa adanya Surat Keputusan Perpanjangan Ijin Penyelenggaran Prodi PTS dari Kopertis Wilayah III Jakarta, maka proses belajar mengajarnya secara regulatif dianggap illegal; dan jika mengeluarkan ijazah, ijazahnya pun juga dianggap illegal, selain tidak dapat mengusulkan Akreditasi Prodi Ke BAN-PT. Dari pembahasan terdahulu penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: *Pengendalian Dalam Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta (Studi Pada Kopertis Wilayah III Jakarta)*.

### **II. Rumusan Masalah**

Mengacu pada latar belakang penelitian, terlihat Kopertis Wilayah III Jakarta belum secara efektif melaksanakan pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Terkait dengan hal ini, maka secara deskriptif rumusan masalahnya adalah: "Bagaimanakah Fungsi Pengendalian Dalam Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta oleh Kopertis Wilayah III Jakarta ?"

### **III. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk: 1). Mengetahui tahapan yang terpenting bagi pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi Perguruan Tinggi Swasta oleh Kopertis Wilayah III Jakarta; 2). Memperoleh konsep barn bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik.

#### IV. Metode Penelitian

Fenomena penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui pengamatan partisipatif dan wawancara mendalam (*depth interviw*) dengan sejumlah informan kunci, meliputi: Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta, beberapa Rektor Universitas/Institut, Ketua Sekolah Tinggi dan Direktur Akademi. Penelitian ini dilakukan di Kopertis Wilayah III Jakarta.

#### V. Tinjauan Pustaka

##### 1. Konsep Pengendalian

Pengendalian adalah suatu konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda, situasi dan organisasi. Pengendalian menurut Anthony dkk (2005: 4), adalah "Mengarahkan seperangkat variabel (mesin, manusia, peralatan) ke arah tercapainya sasaran dan tujuan". Namun pengendalian menurut Brantas (2009: 188) juga memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendalian.

Dari perspektif manajemen, Plunkett dan Attner (1997: 496) menganggap "Pengendalian merupakan fungsi manajemen di mana manajer menetapkan dan mengkomunikasikan standar kinerja untuk orang, proses, dan peralatan. Standar adalah pedoman atau tolok banding yang ditetapkan sebagai dasar untuk pengukuran kapasitas, kuantitas, isi, nilai, biaya, kualitas, atau kinerja". Begitupun dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor: 11 Tahun 2001 (lampiran Bab X), bahwa "Pengendalian merupakan segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan segala ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku". Bahkan Lubis (1997: 98) menjelaskan bahwa "Pengendalian berhubungan erat dengan pemeriksaan, selain mengandung hak atau wewenang untuk melakukan tindakan turun tangan, juga suatu tindakan pengaturan dan pengarahan pelaksanaan dengan maksud agar suatu tujuan tertentu dapat dicapai secara efektif dan efisien".

Karenanya, pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta sesungguhnya mencakup juga pemeriksaan, selain melakukan tindakan turun tangan, melakukan tindakan pengaturan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan segala ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku. Hal ini sejalan dengan Griffin (2004: 162), bahwa "Pengendalian adalah pengaturan aktivitas-aktivitas organisasi agar elemen-elemen kinerja yang menjadi target tetap berada pada batas-batas yang dapat diterima". Begitupun dengan Robbins dan De Cenzo (1995: 344), pengendalian sebagai proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana

## Fungsi Pengendalian Dalam Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta (Studi Pada Kopertis Wilayah III Jakarta)

sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Semua manajer harus terlibat dalam fungsi pengendalian meskipun unit kerjanya telah menjalankan tugas sebagaimana direncanakan. Termasuk Puspoprano (1995: 344), bahwa "Pengendalian adalah proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti". Sistem pengendalian yang efektif menjamin aktivitas telah dijalankan dengan cara-cara yang dapat mengantarkan organisasi mencapai tujuannya.

Terhadap hal tersebut digambarkan Anthony dkk, (2005: 6) bahwa "Sistem pengendalian mempunyai paling tidak empat komponen, yaitu: observer (pengamat), detektor atau sensor; evaluator, assessor atau selektor; direktor, modifier atau efektor; dan jaringan komunikasi". *Observer (pengamat), detektor atau sensor* merupakan alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan-kegiatan atau kejadian-kejadian lain yang perlu dikendalikan yang dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS, adalah Kopertis Wilayah III Jakarta. Sedangkan *evaluator, assessor atau selektor* merupakan alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan atau organisasi. Biasanya, dikaitkan dengan standar dan mengidentifikasi keadaan-keadaan atau kegiatan-kegiatan yang tak dapat dikuasai yang dalam hal ini adalah EPSBED. Adapun *direktor; modifier atau efektor* merupakan alat untuk mengubah tingkahlaku atau pelaksanaan bila diperlukan yang terkait ini adalah norma-norma kerja organisasi. Sementara jaringan komunikasi merupakan penyebar-luasan informasi ke alat-alat lain.

Pengendalian dalam konteks penelitian ini mengadopsi pendapatnya George and Jones (2006: 493) bahwa:

*Controlling is a process where managers monitor and regulate how an organization and its members are efficiently and effectively performing the activities necessary to achieve organizational goals. In this process, managers also monitor and evaluate whether the organization's strategy and structure are working as intended, how they could be improved, and how they might be changed if they are not working. It, however, does not only mean reacting to the events after they have occurred, but also means keeping an organization on track, anticipating events that might occur, and then changing the organization to respond to whatever opportunities and threats have been identified. Control is concerned with keeping employees motivated and focused in the important problems confronting the organization, and working together to make the changes that will help an organization perform more highly over time.*

Mengacu pada pendapat George and Jones di atas, pengendalian dalam

perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta adalah sebuah proses Koordinator beserta jajarannya memonitor dan mengatur bagaimana organisasi dan anggota-anggotanya melakukan aktivitas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam proses ini Koordinator beserta jajarannya memonitor dan mengevaluasi apakah strategi dan struktur organisasi bekerja sebagaimana dimaksud, bagaimana mereka dapat ditingkatkan dan bagaimana mereka diubah jika mereka tidak bekerja. Pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta tidak hanya bermaksud bereaksi untuk permasalahan yang ada, namun juga bermakna menjaga agar organisasi tetap pada jalurnya, mengantisipasi kejadian yang mungkin muncul, dan kemudian mengubah organisasi dalam usaha merespon setiap kesempatan dan ancaman yang telah teridentifikasi. Pengendalian juga dimaksudkan untuk mendorong pegawai Kopertis agar termotivasi dan tetap fokus pada persoalan penting yang dihadapi organisasi, dan bekerja bersama untuk membuat perubahan yang nantinya akan membantu organisasi bekerja lebih baik sepanjang waktu. Pada prinsipnya pengendalian adalah proses dimana Koordinator beserta jajarannya memantau dan mengatur bagaimana sebuah organisasi dan segenap anggotanya menjalankan semua kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## **2. Tahapan Pengendalian**

Agar pengendalian mencapai sasaran, maka dalam prosesnya harus mempertimbangkan langkah-langkah, Rue and Byars (2000: 380), menjelaskan yaitu: 1). Establishing standard; 2). Monitoring results and comparing them to standard; 3). Correcting deviations. Senada dengannya adalah Wehrich and Koontz (1994: 579), bahwa pengendalian dianggap efektif ada beberapa langkah: 1). Penetapan standar (establish standard); 2). Mengukur penyimpangan (monitoring results); 3). Tindakan perbaikan (take corrective action). Akan tetapi ditambahkan George and Jones (2006: 497): "*The control process, whether at the input, conversion, or output stage, can be broken down into four steps: establishing standards of performance, and then measuring, comparing, and evaluating actual performance*". Proses pengendalian, baik pada tahap masukan, konversi, maupun keluaran, dapat dibedakan menjadi empat langkah, yaitu: menetapkan standar kinerja, mengukur, membandingkan, dan mengevaluasi kinerja nyata yang alur pikirnya sebagai berikut:

### **Four Steps in Organizational Control**

Step 1	Establish the standards of performance, goals, or targets against which performance is to be evaluated
	<b>t</b>
Step 2	Measure actual performance
	<b>t</b>
Step 3	Compare actual performance against chosen standards of performance
	<b>t</b>
Step 4	Evaluate the result and initiate corrective action if the standards is not being achieved

Sumber: George and Jones (2006: 497)

Sehubungan dengan itu, Gaspersz (2009: 3) anjurkan bahwa pengendalian yang berkualitas (*quality control*) mencakupi aktivitas fungsi: "Mengevaluasi kinerja aktual (*actual performance*), membandingkan aktual dengan target sasaran, dan mengambil tindakan atas perbedaan antara aktual dan target (sasaran)". Untuk itu kata Gaspersz perlu ada dukungan pendelegasian pengendalian kualitas kepada tingkat paling bawah dalam organisasi melalui penempatan pegawai ke dalam keadaan swakendali (*self-control*), selain adanya pelatihan pegawai dalam pengumpulan data dan analisis untuk memungkinkan mereka membuat keputusan berdasarkan fakta.

Tahapan pengendalian dalam konteks penelitian ini secara teoritik mengadopsi pendapatnya George and Jones, dengan pertimbangan adanya pemikiran yang sama dari Dawson dalam Heene, dkk (2010: 26), yaitu penciptaan efisiensi pada organisasi publik yang senantiasa secara positif mengikuti sebagaimana layaknya kebiasaan-kebiasaan institusional dan organisasional yang sedapat mungkin menyerupai sektor swasta. Dengan diberlakukannya kompetisi pada organisasi publik akan menyebabkan terkontrolnya pengeluaran biaya, perbaikan prestasi, dan pelayanan jasa yang lebih baik lagi terutama yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Begitupun dengan Hood dalam Heene, dkk (2010: 27), bahwa gerakan-gerakan pembaharuan manajemen publik menjabarkan aspirasi teoritikalnya antara lain menekankan pada teknik-teknik manajemen yang terinspirasi oleh sektor swasta.

Meski hampir tidak mungkin membuat suatu perbedaan yang kental antara organisasi swasta dan publik, namun kata Rainey (1997: 39) semakin

banyak organisasi publik yang didirikan atau dibentuk mengikuti contoh dari organisasi swasta, bertambah kompleksnya tugas yang diemban organisasi publik dan swasta yang mengharuskan mereka menerapkan fungsi-fungsi serupa seperti melakukan audit, dan menjalankan program komputer. Melalui perangkat perundang-undangan maupun ketentuan-ketentuan khusus, pihak pemerintah berupaya mempengaruhi perilaku organisasi swasta agar lebih selaras saat merealisasikan kebijakan pemerintah di bidang kemasyarakatan. Melalui cara ini, nampaknya organisasi swasta secara tidak langsung telah menjadi perpanjangan tangan instrumen kebijakan publik.

## VI. Hasil Pembahasan

### 1. Penetapan Standar Kinerja

Sehubungan penguatan fungsi dan tugas pokok, maka Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta terkait dengan tahapan penetapan standar kinerja ini telah mengeluarkan Surat Edaran tentang: "Standar pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS" berisikan 7 (tujuh) butir, yaitu:

- 1). Adanya hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan;
- 2). Adanya konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan;
- 3). Adanya hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali;
- 4). Adanya hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin;
- 5). Adanya Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan rapat Pleno;
- 6). Rapat Pleno pimpinan diadakan sekurang-kurangnya 1 (satu) bulan sekali;
- 7). Penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+ 12 hari kalender sejak rapat pleno. Hal ini sejalan dengan George and Jones bahwa pelaksanaan pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta musti melalui tahapan penetapan standar, yang kemudian dijadikan pedoman evaluasi kinerja organisasi internalnya.

Lalu bagaimana tahapan penetapan standar yang berisikan 7 (tujuh) butir tersebut berproses, dapat dideskripsikan sebagai berikut: Bahwa butir 1). berhubungan dengan adanya hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan. Kopertis dalam mengimplementasikan butir ini didasarkan pada Keputusan Mendiknas Nomor 1841U/2001 dan secara teknis diperjelas melalui Keputusan Dirjen Dikti Depdiknas Nomor: 34IDIKTI/ Kep/2002. Dalam keputusannya dinyatakan bahwa setiap perguruan tinggi swasta wajib melaporkan proses belajar mengajar setiap program studinya selambat-lambatnya 1 (satu) bulan terhitung sejak akhir semester kepada Kopertis. Data pelaporan proses belajar mengajar per program studi PTS ini meliputi: a). Pelaporan Evaluasi Program Studi Berdasarkan Evaluasi Diri (EPSBED); b). Rasio Dosen dan Mahasiswa; dan c). Kualifikasi

Dosen. Terhadap penelitian butir ini ternyata menunjukkan hasil yang cukup efektif, mengingat prosesnya telah mengacu pada indikator efisiensi, kualitas, responsivitas, dan inovasi, selain indikator pencapaian kuantitas.

Terkait dengan butir 2). berisi adanya konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan, pengukuran implementasinya tidak saja didasarkan pada indikator efisiensi, kualitas, responsivitas, dan inovasi, akan tetapi juga mempertimbangkan indikator fiexsibilitas. Hasil dari butir ini dapat dikatakan cukup *efisien*, karena mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, selain telah mencerminkan kejelasan isi rencana dan mempunyai keterkaitan dengan pelaksanaannya. Dianggap *berkualitas*, sebab Kopertis sungguh-sungguh memahami hakikat tujuan yang ingin dicapai organisasi yang didukung kompetensi kerja pegawai yang amat tinggi. Disisi *responsive*, dimana Kopertis telah membuat sebuah konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan berikut program-programnya. Dan *inovatif*, karena rencana tersebut menyertakan rincian yang cermat, dalam arti tidak sekedar keputusan tentang apa yang akan dikerjakan di masa depan yang di dalamnya telah tergambar situasi dan kondisi yang diperkirakan akan dihadapi di masa depan, namun juga pemberian petunjuk operasional dengan cara-cara yang dipandang tepat untuk menghadapinya. Juga *fleksibel*, mengingat memiliki pola dasar yang permanen. Sifat kepermanenan ini diciptakan Kopertis karena proses penyusunannya menggunakan teknik-teknik ilmiah, semisal formatnya terkadang mengalami perubahan yang disebabkan banyaknya tuntutan optimalisasi kinerja Kopertis dari PTS. Dengan demikian, indikator fiexsibilitas yang dilakukan Kopertis memiliki apa yang disebut dengan *contingency plan*.

Dalam konteks butir 3). berisi adanya hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali, hasilnya ternyata tidak sekedar didasarkan pada indikator efisiensi, kualitas, responsivitas, dan inovasi, namun juga terencana karena memasukkan indikator kuantitas hasil maupun fiexsibilitas dalam beban kerja staf dan pembiayaan. Sedangkan dalam butir 4). yang menyatakan adanya hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin, implementasinya berhubungan dengan hasil yang harus berkualitas. Hal ini mengandung risiko tinggi jika dihadapkan pada target jumlah Prodi PTS yang ingin dicapai sebanyak 300 unit di tahun 2011, dan tidak sedikit Prodi PTS yang mengalami permasalahan dalam usulan perpanjangan ijinnya. Sebab seperti dikatakan Siagian (2004: 50) bahwa "Betapapun telitinya berbagai penilaian dilakukan, tetap terbuka kemungkinan timbulnya situasi yang sangat sukar diramalkan sebelumnya". Namun dalam penelitian ini nampaknya Kopertis menggabungkan pandangan yang bersifat idealistik dengan pragmatik, dalam arti Kopertis masih memiliki idealisme tinggi mengingat tidak mengabaikan indikator kualitas. Selain

Perguruan Tinggi Swasta (Studi Pada Kopertis Wilayah III Jakarta)

bersikap realistis, karena masih mempertimbangkan bukan hanya keterbatasan kemampuan organisasi, tetapi secara teliti juga memperhitungkan faktor-faktor eksogenus yang dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap pencapaian tujuan atau target organisasi. Dari sini bisa dikatakan bahwa implementasi penetapan standar butir ini tidak sekedar didasarkan pada indikator kualitas, namun juga mempertimbangkan indikator kuantitas.

Terhadap butir 5). yang berisi adanya Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan Rapat Pleno, diketahui bahwa bahan Rapat Pleno ini tidak sekedar menyiapkan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi, akan tetapi mengacu pula pada indikator kualitas, selain mempertimbangkan secara terencana dengan memasukkan indikator kuantitas dari Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi. Sedangkan dalam butir 6). berhubungan dengan Rapat pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 (satu) bulan sekali. Dalam implementasinya nampak tidak sekedar didasarkan pada indikator kualitas, responsivitas, dan efisiensi saja, namun juga direncanakan dengan memasukkan indikator fleksibilitas waktu dalam penentuan Rapat Pleno Pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 (satu) bulan sekali. Fleksibilitas waktu ini dicanangkan untukantisipasi jika jumlah PTS yang memerlukan pengesahan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi amat banyak. Begitupun dengan butir 7). yang berisikan penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+ 12 hari kalender sejak rapat pleno. Langkah Kopertis terkait hal ini dinilai sudah efisien dan akuntabel. Sebab terindikasi dari penyerahan SK Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Prodi PTS lewat *Web* Kopertis, selain diberikan langsung kepada pimpinan PTS (tidak bisa diwakilkan). Langkah demikian dilakukan untuk menghindari salah prosedur, dalam arti diterima orang lain yang tidak bertanggungjawab yang dapat merugikan baik lembaga Kopertis maupun PTS.

## 2. Pengukuran Kinerja Aktual

Jika ditelisik lebih dalam perihal pentahapan pengukuran kinerja aktual, terdapat dua indikator penting yaitu: keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota, disebut *pengendalian keluaran*; dan perilaku itu sendiri yang disebut *pengendalian perilaku*. Terhadap hal ini John Miner dalam Sudarmanto (2009: 11) menyatakan : terdapat empat indikator yang dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu: a). Kualitas; b). Kuantitas; c). Penggunaan waktu dalam kerja; d). Kerja sarna dengan orang lain dalam bekerja. Dari keempat indikator ini, ada dua hal yang terkait dengan pengendalian keluaran atau hasil pekerjaan (indikator kualitas hasil dan kuantitas keluaran): Dua hal lagi terkait perilaku individu (penggunaan waktu dalam kerja: tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sarna.



### 1). Pengendalian Keluaran

Upaya Kopertis Wilayah III Jakarta dalam pengendalian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS melalui tahapan pengukuran kinerja aktual dengan menggunakan indikator pengendalian keluaran ternyata tercapai, bahkan secara kuantitas keluaran melebihi dari target yang direncanakan dimana pemberian SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS mencapai 308 Prodi dari target 300 Prodi pada tahun 2011. Capaian ini menggambarkan bahwa kinerja Kopertis cukup baik karena tetap mempertimbangkan kualitas hasil yang tinggi, seperti selalu dilakukan verifikasi setiap pengolahan data di setiap unit kerja sehingga kesalahan atau kurang-lengkapan data yang diolah unit kerja tertentu menjadi berkurang atau bahkan tidak ada sama sekali. Hal ini sejalan dengan kata informan bahwa: "Setiap unit kerja mengetahui apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan apa tujuan dari proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS". Dalam pada itu ada indikator lain selain kuantitas keluaran dan kualitas hasil dalam proses pengendalian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta, yaitu berhubungan dengan *uraian pekerjaan*. Sebab kata David Devries, dkk dalam Sudarmanto (2009: 11) bahwa: "Pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan uraian pekerjaan, merupakan salah satu indikator pengukuran kinerja".

Terhadap hal ini, Kopertis telah menetapkan uraian pekerjaan secara jelas untuk setiap pekerjaan/jabatan dan umumnya pejabat yang disertai tugas mengetahui benar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian pencapaian target kuantitas keluaran maupun kualitas hasil dalam tahapan pengukuran kinerja ini setidaknya telah terkait dengan uraian pekerjaan, lalu dijadikan pedoman kerja bagi para pegawainya atau semua pejabat yang memegang jabatan. Uraian pekerjaan juga dijadikan dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan bagi setiap pimpinan unit kerjanya. Hal ini sejalan dengan penjelasan informan bahwa "Kopertis selalu melakukan apa itu penyesuaian-penyesuaian. Artinya, SDM-nya juga dikembangkan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi ". Oleh karenanya, uraian pekerjaan yang diberikan Kopertis dapat dikatakan cukup jelas sehingga tidak satu orang pegawai pun yang kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Apalagi ditunjang dengan Koordinator Kopertis selalu melakukan aktivitas rapat, baik yang bersifat rutin maupun non-rutin dan ini bergantung pada penilaian uraian pekerjaan yang dilakukan para bawahannya terutama yang menyangkut: hubungan tugas dan tanggung jawab; standar wewenang dan pekerjaan; serta syarat kerja. Terhadap faktor hubungan tugas dan tanggung jawab, Koordinator Kopertis telah memerinci tugas dan tanggung jawab

1). Pengendalian Keluaran

Upaya Kopertis Wilayah III Jakarta dalam pengendalian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS melalui tahapan pengukuran kinerja aktual dengan menggunakan indikator pengendalian keluaran ternyata tercapai, bahkan secara kuantitas keluaran melebihi dari target yang direncanakan dimana pemberian SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS mencapai 308 Prodi dari target 300 Prodi pada tahun 2011. Capaian ini menggambarkan bahwa kinerja Kopertis cukup baik karena tetap mempertimbangkan kualitas hasil yang tinggi, seperti selalu dilakukan verifikasi setiap pengolahan data di setiap unit kerja sehingga kesalahan atau kurang-lengkapan data yang diolah unit kerja tertentu menjadi berkurang atau bahkan tidak ada sama sekali. Hal ini sejalan dengan kata informan bahwa: "Setiap unit kerja mengetahui apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan apa tujuan dari proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS". Dalam pada itu ada indikator lain selain kuantitas keluaran dan kualitas hasil dalam proses pengendalian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta, yaitu berhubungan dengan *uraian pekerjaan*. Sebab kata David Devries, dkk dalam Sudarmanto (2009: 11) bahwa: "Pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan uraian pekerjaan, merupakan salah satu indikator pengukuran kinerja".

Terhadap hal ini, Kopertis telah menetapkan uraian pekerjaan secara jelas untuk setiap pekerjaan/ jabatan dan umumnya pejabat yang disertai tugas mengetahui benar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian pencapaian target kuantitas keluaran maupun kualitas hasil dalam tahapan pengukuran kinerja ini setidaknya telah terkait dengan uraian pekerjaan, lalu dijadikan pedoman kerja bagi para pegawainya atau semua pejabat yang memegang jabatan. Uraian pekerjaan juga dijadikan dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan bagi setiap pimpinan unit kerjanya. Hal ini sejalan dengan penjelasan informan bahwa "Kopertis selalu melakukan apa itu penyesuaian-penyesuaian. Artinya, SDM-nya juga dikembangkan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi ". Oleh karenanya, uraian pekerjaan yang diberikan Kopertis dapat dikatakan cukup jelas sehingga tidak satu orang pegawai pun yang kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Apalagi ditunjang dengan Koordinator Kopertis selalu melakukan aktivitas rapat, baik yang bersifat rutin maupun non-rutin dan ini bergantung pada penilaian uraian pekerjaan yang dilakukan para bawahannya terutama yang menyangkut: hubungan tugas dan tanggung jawab; standar wewenang dan pekerjaan; serta syarat kerja. Terhadap faktor hubungan tugas dan tanggung jawab, Koordinator Kopertis telah memerinci tugas dan tanggung jawab

## Fungsi Pengendalian Dalam Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta (Studi Pada Kopertis Wilayah III Jakarta)

secara nyata dan diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui secara internal maupun eksternal organisasi, seperti dalam hubungan antara setiap Pimpinan Kopertis dengan PTS; Sedangkan terhadap faktor standar wewenang dan pekerjaan, Koordinator Kopertis memberikan kewenangan tinggi kepada setiap pejabat di bawahnya; Adapun terhadap faktor syarat kerja, Koordinator Kopertis telah menetapkan secara jelas, seperti adanya ketersediaan komputer dan bahan baku lain secara memadai.

### 2). Pengendalian Perilaku

Terkait dengan pengendalian perilaku, Kopertis Wilayah III Jakarta dalam pengendalian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS telah menerapkan prinsip pelaksanaan kerja yang bersumber dari nilai-nilai organisasi **KOPERTIS** (kepanjangan dari: Komitmen pada mutu; Orientasi pada proses dan hasil; Prima dalam melayani; Empati pada pelanggan; Reflektif dalam bekerja; Terbuka terhadap masukan; Integritas sebagai koordinasi kerja; Santun dan memberikan solusi). Deskripsi atas hal ini dapat disimak sebagai berikut: a). *Komitmen pada mutu*. Pegangan Kopertis adalah jika syarat validasi data yang musti dipenuhi PTS ternyata baik, maka selanjutnya Kopertis memberikan surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS dalam kurun waktu tertentu; b). *Orientasi pada proses dan hasil*. Sepanjang syarat validasi data yang harus dipenuhi PTS hasilnya valid, selanjutnya Kopertis memberikan surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS dalam kurun waktu tertentu; c). *Prima dalam melayani*. Kualitas pelayanan Kopertis cukup baik sepanjang syarat validasi data yang harus dipenuhi PTS adalah valid. Jika demikian, maka selanjutnya Kopertis memberikan surat keputusan sebagai syarat menerima persetujuan Jijin perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS dalam kurun waktu tertentu; d). *Empati pada pelanggan*. Upaya yang dilakukan Kopertis ini dapat dipahami sebagai umpan balik bagi perbaikan penetapan standar kinerja, karena bisa saja ada perbedaan (kesenjangan) antara pelayanan yang dirasakan dengan apa yang diharapkan (gap between the customer's expectations and the manajemen perceptions); e). *Reflektif dalam bekerja*. Nampaknya Kopertis terus berupaya meningkatkan daya tanggap terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan PTS. Oleh karena itu, Kopertis beserta unit-unit kerjanya harus bisa membantu PTS dan tanggap dalam memberikan pelayanan. Sebab, kesadaran pimpinan dan staf yang berkecimpung dalam pelayanan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS sangatlah penting bagi keberlangsungan penyelenggaraan Prodi PTS; f). *Terbuka terhadap masukan*. Kopertis dalam konteks ini cukup terbuka terhadap masukan terutama yang bersifat partisipatif antara Kopertis

dengan PTS dalam arti, terdapat ruang yang cukup bagi Kopertis dan PTS untuk bersama-sama melakukan kemitraan dalam meningkatkan kualitas pelayanan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi; g). *Integritas sebagai koordinasi kerja*. Setidaknya Kopertis telah melakukan hal ini dengan memenuhi kriteria: "Authority, mutual service, and doctrine". Dalam hubungannya dengan authority, telah dilakukannya peran dan fungsi wewenang tertinggi dari Koordinator Kopertis untuk memimpin dan memberi arah pada usaha kerja bersama; Adapun mutual service, ditunjukkan dengan adanya kesediaan untuk saling membantu di antara para pegawai Kopertis; Sedangkan doktrin, ditunjukkan dengan adanya pedoman dimana termuat tujuan yang jelas dan diyakini setiap pegawai disamping memuat pula cara bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai. Koordinasi yang dilakukan selama ini bertujuan untuk: mencegah konflik dan kontradiksi; mencegah kekosongan ruang dan waktu; dan mencegah terjadinya perbedaan pendekatan dan pelaksanaan kerja; h). *Santun dan memberikan solusi*. Perilaku santun dan memberikan solusi terlihat telah dilaksanakan, termasuk upaya pelayanan secara akuntabel. Artinya, Kopertis telah menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan kepentingan stakeholders maupun norma-norma yang berkembang. Selain telah memberikan juga jaminan (*assurance*) berupa pelayanan yang didasarkan atas kemampuan pengetahuan, kesopanan, sifat yang dapat dipercaya dan dimiliki para staf, serta bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan terhadap keluarnya surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Menyimak penjelasan sebelumnya, sesungguhnya penerapan prinsip kerja yang bersumber dari nilai-nilai organisasi KOPERTIS telah banyak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen yang mengarah kepada indikator penggunaan waktu dan indikator kerja sama dengan orang lain dalam bekerja. Oleh karenanya, dapat dikatakan bahwa secara umum pengendalian perilaku telah berjalan memadai. Hanya saja masih ada indikator lain dalam dimensi pengendalian perilaku terhadap proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta, yaitu *cost-effectiveness*. Dijelaskan Bemandin dalam Sudarmanto (2009: 12) bahwa: *Cost-effectiveness* merupakan salah satu ukuran kinerja yang terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi. *Cost-effectiveness* Kopertis Wilayah III Jakarta terletak pada tingkat penggunaan sumber daya manusianya yang nampak tetap memegang kepatuhan dan kerja sama yang tinggi meskipun beban kerja yang dilaksanakan unit Pengadministrasi Perpanjangan Ijin Subbag Administrasi

Akreditasi dan Publikasi serta Puskom amat berat. Ini berarti, kinerja Kopertis sesungguhnya cukup tinggi dimana keluaran target yang ingin dicapai (*output*) dapat terlampaui sekalipun secara kuantitas tenaga kerja yang digunakan (*input*) amat terbatas.

### 3. Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar Kinerja

Ada indikator penting yang perlu diperhatikan dalam tahapan membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja (tahapan membandingkan antara pengendalian keluaran dan perilaku terhadap penetapan standar kinerja Kopertis Wilayah III Jakarta dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PIS), yaitu: *indikator perencanaan staf* Perencanaan staf yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas-tugas Kopertis pada masa datang adalah penting karena memang untuk memastikan agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan baik. Namun tatkala diamati, ternyata ada kekurangan setelah dibandingkan dengan kebutuhan. Terkait dengan hal ini, Kopertis dapat saja melakukan rekrutmen pegawai baru sehingga kegiatan organisasi tidak terganggu. Hanya saja tindakan rekrutmen yang akan dilakukan musti direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana organisasi. Sebab jelas Rivai (2009:51) bahwa: "Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya".

Terhadap masalah perencanaan staf sebagaimana dijelaskan tadi, adalah merupakan fungsi manajerial Kopertis. Dalam hubungan ini, ada kecenderungan bahwa kepemimpinan Kopertis lebih bersifat situasional. Hal ini ditunjukkan pada perilakunya yang mendasarkan hasil analisis situasi yang dihadapi di suatu saat tertentu dan kurang mengidentifikasi kondisi anggota yang dipimpinya. Dengan kata lain, kepemimpinan yang diperagakannya tidak selalu berpedoman pada salah satu pola perilaku dari waktu ke waktu, melainkan pada analisis setelah ia mempelajari situasi tertentu lalu melakukan pendekatan secara tepat. Sejalan dengan ini adalah Fielder dalam Rivai dan Mulyadi (2011: 46), bahwa: "Perilaku kepemimpinan berhubungan dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada suatu saat". Makanya setiap pimpinan Kopertis menganggap bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Sehubungan dengan ini, pimpinan Kopertis menentukan suatu situasi yang menguntungkan atau tidak, terlihat dari 3 faktor: a). hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok; b). derajat struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan; dan c). kedudukan kewenangan pimpinan berdasar pada kewenangan formal yang dimiliki. Oleh karenanya, kepemimpinan situasional yang diperagakannya dapat dikatakan lebih berorientasi pada *perilaku tugas*, disisi berorientasi pada

dimensi *perilaku hubungan*, yaitu berorientasi pada bawahan yang berujung pada tipe kepemimpinan bebas kendali.

#### 4. Evaluasi Hasil dan Tindakan Korektif

Meskipun target kualitas dan kuantitas perpanjangan ijin Prodi PTS telah dicapai, akan tetapi ada indikator penting dalam tahapan evaluasi hasil dan tindakan korektif jika standar tidak tercapai, yaitu: tindakan korektif terhadap unsur pelaksana dan tindakan korektif terhadap unsur rencana kerja atau tugas. Terhadap tindakan korektif unsur pelaksana, terlihat ada penyimpangan karena aspek pelaksanaannya tidak berjalan sesuai rencana selain belum melakukan tindakan korektif dalam bentuk penambahan kuantitas pegawai pada Pengadministrasi Perpanjangan Ijin Subbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi serta Puskom. Padahal unit ini dituntut lebih cermat, tepat waktu dalam penyelesaian hasil kerja pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan. Terhadap tindakan korektif unsur rencana kerja atau tugas, terlihat beban kerja Pengadministrasi Perpanjangan Ijin Subbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi ini sangat *overload*, apalagi tidak dimbangi ketersediaan staf yang memadai, ditambah tuntutan kualitas hasil kerja yang amat tinggi.

### VII. Simpulan

Pengendalian dalam Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta telah berjalan melalui tahapan: penetapan standar; mengukur kinerja aktual; membandingkan kinerja aktual dengan standar; serta mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai. Hal ini terindikasi melalui *tahapan pertama*, bahwa Kopertis telah menetapkan 7 (tujuh) butir standar kinerja. Dalam implementasinya, standar kinerja ini telah berjalan tatkala diukur dengan menggunakan indikator kualitas, efisiensi, responsivitas, dan inovasi, ditambah dengan indikator kuantitas hasil, fiexsibilitas, dan akuntabilitas. Pada *tahapan kedua* terkait pengukuran kinerja aktual Kopertis. Pengukuran tahapan ini menggunakan indikator pengendalian keluaran dan perilaku, ditambah dengan indikator pengendalian uraian pekerjaan dan *cost-effectiveness*. Hasilnya adalah adanya pencapaian target pemberian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Kemudian *tahapan ketiga* terkait dengan membandingkan antara kinerja aktual dengan standar kinerja, di mana diketemukan bahwa pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS kurang memperhatikan *perencanaan staf* Sedangkan pada *tahapan keempat* berhubungan dengan evaluasi hasil dan tindakan korektif jika standar tidak tercapai. Pada tahapan ini hasilnya terlihat bahwa target kinerja keluaran nampaknya telah dicapai,

hanya saja Kopertis lebih berorientasi pada evaluasi dan tindakan korektif terhadap indikator unsur rencana kerja atau tugas (pencapaian target pemberian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS) ketimbang indikator unsur pelaksanaannya. Hal ini mengindikasikan adanya penguatan terhadap tahapan ketiga yang memandang *perencanaan staf* perlu mendapat perhatian khusus Kopertis Wilayah III Jakarta. Mengacu pada kesimpulan penelitian ini, maka konsep baru sebagai kontribusi bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik adalah bahwa *tahapan membandingkan antara kinerja aktual dengan standar kinerja merupakan syarat keberhasilan pengendalian*.

## VIII. Saran-saran

### 1. Saran Akademik

Bersandar pada hasil penelitian yang mengacu teori pengendaliannya George and Jones (2006: 497), maka dirasa perlu mengukur atau menilai hubungan perencanaan staf dengan efektivitas pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta.

### 2. Saran Praktis

Agar pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta dapat berjalan secara efektif, maka perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- 1). Perlu meningkatkan *skill staf* dengan cara: menyelenggarakan workshop dan/atau pelatihan-pelatihan tidak saja bagi staf operator Kopertis, namun juga staf operator PTS;
- 2). Perlu menetapkan standar kinerja keluaran yang lebih realistis karena sekalipun target yang terkait dengan unsur rencana kerja atau tugas dapat tercapai, namun unsur pelaksanaannya (*perencanaan staf*) masih terabaikan;
- 3). Mengingat PTS yang mengajukan permohonan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi dari tahun 2008 hingga tahun 2011 reratanya ada sebanyak 175 Unit setiap tahunnya, maka perlu *penambahan staf* pada unit kerja Pengadministrasian Perpanjangan Ijin Subbag Akreditasi dan Publikasi serta Puskom Kantor Kopertis Wilayah III Jakarta;
- 4). Agar proses penetapan SK Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Prodi PTS dalam *Rapat Plena* berjalan obyektif, maka anggota Rapat Pleno yang selama ini hanya dari unsur Kopertis Wilayah III Jakarta, dengan kriteria tertentu perlu ditambah dari unsur PTS atau unsur Lembaga APTISI Wilayah DKI Jakarta.

## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku:

- Anthony, Robert N, 2005, Terjemahan Agus Maulana, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Brantas, 2009, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Alfabeta.
- Barker, C.N. Pistrang, and R. Elliot, 2002. *Research Methods In Clinical Psychology: An Introduction for Students and Practitioner*. London: John Wiley & Sons.
- Creswell, John. W, 1994, *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*, California: Sage Publication.
- Garna, Judistira K, 1999, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Primaco Akademika.
- Griffin, Ricky W, 2004, *Management*, Terjemahan Wisnu Chandra Kristiaji. Jakarta: Erlangga.
- Jones, GR dan George, IM, 2006, *Contemporary Management*, New York, USA: McGraw-Hill Companies.
- Heene, Aime, Sebastian Desmidt, Faisal Afiff, dan Ismeth Abullah, 2010, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Kerllinger, Fred N, 2002, *Azas-Azas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kartiwa, Asep, 2010, *Akuntabilitas dan Standarisasi Kualitas Perguruan Tinggi Swasta di Daerah*, Educare: Jurnal Pendidikan dan Budaya.
- Lubis, Ibrahim, 1997, *Pengawasan Proyek Pembangunan*, Jakarta: Sinar Harapan.
- Plunkett, WR, & Attner, RF, 1997. *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*, 6th Ed, USA: Prentice Hall, Inc.
- Puspoprano, Sawaldjo, 2006, *Manajemen Bisnis: Konsep, Teori dan Aplikasi* Jakarta: PPM.
- Patterson, James G, 2010. *ISO 9000: Standar Kualitas Seluruh Dunia*, Alih Bahasa: Marianto Samosir, Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, SP & DeCenzo, DA, 1995, *Fundamental of Management: Essential Concepts and Application*, New Jersey, USA: Prentice-Hall International, Inc. Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk*

*Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2011, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, Jakarta: PT Rajawali Pers.

Siagian, Sondang P, 2004, *Fungsi-fungsi Manajerial*, Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara.

Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

## 2. Dokumen:

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 234/u/2000 tentang *Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi*.

Keputusan Dirjen Dikti Nomor: 34/DIKTI/Kep/2002 tentang Perubahan Dan Peraturan Tambahan Keputusan Dirjen Dikti Depdiknas Nomor: 08/DIKTI/Kep/2002 tentang Petunjuk Teknis Keputusan Mendiknas Nomor: 184/u/2001 tentang *Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana Di Perguruan Tinggi*.

Keputusan Dirjen Dikti Depdiknas Nomor: 68/DIKTI/Kep/2008 tentang *Pemberian Kuasa Melakukan Evaluasi dan Penandatanganan Surat Keputusan Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi pada Perguruan Tinggi Swasta Kepada Koordinator Kopertis di Masing-masing Wilayah*.

Kemendiknas, Ditjen Dikti, 2010, *Pengendalian Layanan Perpanjangan Ijin Pada Perguruan Tinggi Negeri dan Kopertis Wilayah I - XII*.

Kemendiknas, Ditjen Dikti, Kopertis Wilayah III, 2011, *Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III Jakarta*.

**ISSN 0126-2602**

Lembaga Penerbitan Universitas  
Kampus Universitas Nasional  
Jl. Sawo Manila, Pejaten Pasar Minggu  
Jakarta Selatan, 12520  
Telp. 021-7806700 (hunting) ext. 172  
Faks. 021-7802718  
E-mail: [bee\\_bers@yahoo.com](mailto:bee_bers@yahoo.com)