

L.B.5

**PENGENDALIAN PERPANJANGAN
IJIN PENYELENGGARAAN
PROGRAM STUDI PERGURUAN
TINGGI SWASTA**

Dr. Eko Sugiyanto, M.Si.

**Lembaga Penerbitan Universitas
Universitas Nasional
2015**

**PENGENDALIAN PERPANJANGAN
IJIN PENYELENGGARAAN
PROGRAM STUDI
PERGURUAN TINGGI SWASTA**

Dr. EKO SUGIYANTO, M.Si.

**LEMBAGA PENERBITAN UNIVERSITAS
UNIVERSITAS NASIONAL
2015**

Perpustakaan Nasional RI : *Katalog Dalam Terbitan (KDT)*
Copyright : **SUGIYANTO, EKO**

**PENGENDALIAN PERPANJANGAN IJIN
PENYELENGGARAAN PROGRAM STUDI
PERGURUAN TINGGI SWASTA**

ISBN : 978-602-70331-6-0

Desain Sampul : Syarif Nur Bienardi
Editor : Tim LPU-UNAS
Penata Letak : LPU-UNAS

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya dalam bentuk dan dengan cara apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotocopi, rekaman dan lain-lain tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Lembaga Penerbitan Universitas-Universitas Nasional (LPU-UNAS)
Alamat : Jl. Sawo Manila, No. 61. Pejaten, Pasar Minggu,
Jakarta Selatan.12520. Telpon : 021-78837310/
021-7806700 (hunting) ext. 172. Fak : 021-7802718

Cetakan , Tahun 2015
Dicetak oleh LPU-UNAS, JAKARTA

PENGANTAR PENULIS

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat, nikmat dan ridhoNya-lah memungkinkan penulis menyelesaikan buku ini.

Buku ini coba mengangkat dan mengungkap berbagai konsep dan teori yang terkait dengan fungsi pengendalian organisasi publik, khususnya pengendalian perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta (Prodi PTS) oleh Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah III Jakarta. Sebelum ada Edaran Direktur Kelembagaan dan Kerjasama Nomor 1897/E2.3/T/2013 tanggal 20 Maret 2013 yang menyatakan bahwa perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Prodi yang selama ini diberlakukan, sejak terbitnya Edaran Ditjen Dikti Nomor 160/E/AK/2013 tanggal 1 Maret 2013, *tidak diberlakukan lagi* dan Ijin Penyelenggaraan Prodi disesuaikan dengan masa berlakunya Akreditasi yang ditetapkan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), terdapat beberapa fenomena seperti kurang jelasnya informasi persyaratan perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Prodi PTS, dan lemahnya kondisi internal sejumlah PTS dalam penyelenggaraan Prodi-nya. Sehingga, muncul persepsi negatif terhadap efektivitas fungsi pengendalian oleh Kopertis Wilayah III Jakarta.

Materi buku ini selain bertujuan untuk menerapkan konsep dan teori pengendalian dalam dunia nyata, juga bermanfaat untuk menarik pelajaran berharga dari kasus administrasi. Dengan demikian, para pembaca yang budiman dapat memperoleh gambaran yang lebih konkret dalam mempelajari Ilmu Administrasi.

Meski sudah berusaha “*to the utmost*”, penulis menyadari ada kekurangan atau kelemahan dalam penyajiannya, ulasan maupun istilah yang kurang tepat. Karenanya penulis dengan segala kerendahan hati dan penuh keterbukaan, sangat berharap adanya kritik dan saran konstruktif dari para pembaca guna mencapai kesempurnaan atas kualitas dan bobot buku ini. Untuk itu penulis sampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya, semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca yang budiman. Amiin.

Jakarta, Maret 2015

Penulis

KATA SAMBUTAN

Sumbangan pemikiran pemberdayaan Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah III Jakarta dalam kerangka pengurusan administrasi dan manajemen Perguruan Tinggi Swasta (PTS), penulis berhasil merumuskan kelemahan dan keunggulan sistem administrasinya.

Pembaca dibawa dalam konteks suatu pemikiran yang komprehensif tentang seluk-beluk kinerja Kopertis Wilayah III Jakarta selama ini dalam rangka mengantisipasi persaingan dunia pendidikan global, nasional maupun internasional yang secara intens terus terjadi dalam dunia globalisasi dan regionalisme di kawasan Asia-Pasifik.

Buku ini sangat berguna bagi pengelola PTS dalam berbagai dimensi pengendalian bidang manajemen pendidikan, kualitas dan unggulan masing-masing PTS yang sangat mandiri sehingga memberikan kontribusi keunggulan pembangunan sumber daya manusia bagi bangsa dan negara.

LPU-UNAS

Harun Umar

DAFTAR ISI

PENGANTAR PENULIS	i
KATA SAMBUTAN	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II STANDAR KUALITAS PERGURUAN TINGGI	15
BAB III KONSEP DAN LINGKUP PENGENDALIAN	
3.1. Konsep Pengendalian	35
3.2. Monitoring dan Evaluasi	48
3.3. Instrumen Pengendalian	60
3.4. Pendekatan Pengendalian	66
3.5. Tahapan-tahapan Pengendalian.....	70
BAB IV PENGENDALIAN PERPANJANGAN IJIN	90
4.1. Penetapan Standar	90
4.2. Pengukuran Kinerja Aktual	118
4.3. Membandingkan Kinerja Aktual Dengan Standar Kinerja	153
4.4. Evaluasi Hasil dan Tindakan Korektif	186
BAB V PENUTUP	197
DAFTAR PUSTAKA	199

BAB I PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan lembaga penyedia jasa layanan masyarakat di bidang pendidikan. Jasa layanan pendidikan ini sering dinyatakan dalam bentuk memberikan janji kepada masyarakat untuk diterima dan didukung. Sehubungan dengan itu, setiap perguruan tinggi dituntut tanggung jawabnya atas jasa layanan yang dinyatakan (dijanjikan) kepada masyarakat. Tanggung jawab ini direpresentasikan sebagai bentuk akuntabilitas perguruan tinggi atas fungsi dan tugas pokok yang diembannya, atas kinerja yang diselenggarakannya, dan serta kualitas layanan yang diberikan.

Untuk meningkatkan kualitas dan relevansi perguruan tinggi diperlukan kecermatan, kedisiplinan dan ketelitian, karena menyangkut faktor seperti kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, kualitas sarana dan prasarana pendidikan, sistem tata kelola pendanaan, serta suasana akademik yang tercipta di dalam setiap perguruan tinggi. Kenyataan menunjukkan bahwa sebagian perguruan tinggi di Indonesia masih mengalami berbagai permasalahan internal, misalnya penyelenggaraan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) belum dilakukan secara berkelanjutan, masih sporadik, dan belum dilakukan dengan penuh kesadaran pada fungsi dan tugas pokoknya dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Pemanfaatan dan evaluasi mutu suatu Program Studi (Prodi) cenderung dilakukan semata-mata untuk memenuhi persyaratan otoritas, bukan karena

kebutuhan perguruan tinggi itu sendiri. Kondisi ini menggambarkan SPMI sebagai upaya penjaminan akuntabilitas pengelolaan dan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan belumlah membudaya di lingkungan perguruan tinggi. Saat ini organisasi perguruan tinggi menghadapi berbagai tantangan yang tidak sederhana, antara lain: (1). Tuntutan atas kemampuan pengelolaan proses pendidikan maupun tuntutan perguruan tinggi yang lebih profesional; (2). Perubahan sikap dan pola pikir pimpinan perguruan tinggi, kelompok dosen, mahasiswa dan tenaga kependidikan dari ketergantungan kepada penyelenggara ke arah kemandirian; dan (3). Akuntabilitas publik harus lebih diutamakan dibandingkan dengan akuntabilitas kepada penyelenggara (pemerintah atau yayasan).

Eksistensi Perguruan Tinggi dapat terwujud dan terjamin, ketika Perguruan Tinggi menjalankan SPMI secara baik, karena cepat atau lambat akan berlaku prinsip yang menyatakan bahwa mutu suatu perguruan tinggi akan diukur melalui daya serap atau tidaknya lulusan maupun hasil penelitian oleh *stakeholders*. Untuk menjamin kepercayaan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) atas akuntabilitas pengelolaan dan/atau mutu penyelenggaraan perguruan tinggi, maka pemerintah melalui Pasal 66 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 berkewajiban melakukan Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan (Wasdalbin) dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Pemerintah dalam konteks ini, sebagaimana dimaksud dalam 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 dalam Pasal 1 Ayat (2) bahwa Ditjen Dikti dapat dibantu oleh Kantor Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kantor Kopertis). Sehubungan dengan itu dan dalam rangka memperkuat fungsi maupun tugas Wasdalbin, Kopertis Wilayah I - XII melalui Keputusan Ditjen Dikti Nomor 68/DIKTI/Kep/2008 diberikan mandat oleh Ditjen Dikti untuk melakukan evaluasi dan penandatanganan surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS. Mandat Ditjen Dikti ini merupakan terobosan dan angin segar bagi PTS, karena rantai birokrasi perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi menjadi lebih pendek yang semula *pengurusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS* musti melalui Ditjen Dikti, saat sekarang telah berada di Kantor Kopertis Wilayah I-XII *termasuk penerbitan dan/atau penandatanganan surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS*.

Untuk menjamin akuntabilitas pengelolaan dan/atau mutu penyelenggaraan Perguruan Tinggi, maka pemerintah melalui Pasal 5 Keputusan Mendiknas Nomor 184/U/2001 mewajibkan kepada setiap PTS melaporkan proses belajar mengajar setiap Program Studi-nya selambat-lambatnya 1 (satu) bulan terhitung sejak akhir semester kepada *Kopertis* sesuai Pedoman Evaluasi Kelayakan Penyelenggaraan Program Studi Atas Dasar Evaluasi Diri atau dikenal dengan Evaluasi Program Studi Berdasarkan Evaluasi Diri (EPSBED).

Kewajiban melaporkan EPSBED ini berlaku tidak saja bagi PTS dan/atau Program Studi PTS yang baru dibentuk, namun juga berlaku bagi PTS dan/atau Program Studi PTS lama yang

sedang melakukan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi-nya. Pelaksanaan tersebut sejalan dengan yang dinyatakan dalam 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 Program Studi-nya*, harus memenuhi kewajiban: *pelaporan EPSBED 100%; rasio dosen dan mahasiswa 100%; serta kualifikasi dosen 100%*. Adapun masa berlakunya ijin penyelenggaraan setiap Program Studi berdasarkan jenjang pendidikannya baik PTN maupun PTS adalah selama 4 (empat) tahun bagi Program Pendidikan S1 dan Diploma IV, serta selama 3 (tiga) tahun untuk Program Pendidikan Diploma III dan Program Pendidikan Pascasarjana.

Mencermati fakta di lapangan yang terkait dengan masa berlakunya ijin penyelenggaraan setiap Program Studi berdasarkan jenjang pendidikan, diperlukan ***Pengendalian Dalam Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta***. Karena fungsi pengawasan dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta melalui pelaporan EPSBED hanya sebatas menemukan penyimpangannya saja, sedangkan fungsi pengendalian bermaksud mengendalikan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi terhadap sejumlah PTS dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi. Terlebih lagi jumlah PTS secara nasional di lingkungan Kopertis Wilayah I – XII ada **2933 unit**. Menariknya adalah bahwa dari jumlah 2933

unit itu, ada **324 Unit PTS** atau **11%** nya berada di lingkungan Kopertis Wilayah III Jakarta. Dari 324 PTS (11 %) yang berada di lingkungan Kopertis Wilayah III Jakarta adalah sebagai berikut: Universitas 48 PTS, Institut 10 PTS, Sekolah Tinggi 142 PTS, Akademi 115 PTS, dan Politeknik 9 PTS. Keseluruhan jumlah **Program Studi-nya 1506 Unit**, tersebar dalam berbagai Jenjang Pendidikan: mulai dari S3 18 Unit, S2 173 Unit, S1 855 Unit, D4 32 Unit, D3 399 Unit, D1 11 Unit, SP1 1 Unit, dan Profesi 17 Unit (Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III Jakarta, Tahun 2011).

Secara kuantitatif, jumlah PTS di lingkungan Kopertis Wilayah III yang memperoleh persetujuan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi relatif meningkat prosentasenya, yakni: di Tahun 2008 hanya ada 21 unit (62,07%) dan Tahun 2009 24 unit (63,12%). Kemudian di tahun 2010 prosentasenya mengalami peningkatan menjadi 85 unit (77,27%) dan tahun 2011 menjadi 308 unit (90,86%). Kondisi ini tidak lepas dari peran dan tanggung jawab Kopertis Wilayah III Jakarta dalam fungsi Wasdalbin dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS di lingkungan kerjanya. Pada prinsipnya jika terjadi persetujuan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS, maka Kopertis Wilayah III Jakarta menyetujui PTS dimaksud untuk menyelenggarakan Program Studi-nya (*setelah semua persyaratan standar kualitas dipenuhi*) yang lazimnya dituangkan ke dalam bentuk penerbitan surat keputusan. Akan tetapi jika pemenuhan standar perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS sebagai dipersyaratkan tidak tercapai, maka Kopertis Wilayah III Jakarta dapat menolak dan/atau tidak

menerbitkan surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS di lingkungan kerjanya.

Pelaksanaan Wasdalbin dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta memang sudah dilakukan, tetapi masih ada beberapa permasalahan yaitu: (1). Kurang jelasnya informasi persyaratan perpanjangan ijin Program Studi PTS terutama yang terkait dengan wajib lapor kegiatan proses belajar mengajar (pelaporan EPSBED), rasio dosen dan mahasiswa, maupun kualifikasi dosen. Data terakhir tahun 2011 menyebutkan bahwa dari sebanyak 391 Unit Program Studi PTS yang mengajukan permohonan perpanjangan ijin, yang dapat memenuhi persyaratan ada sebanyak 339 Unit (86,70%) dan yang tidak memenuhi persyaratan ada sebanyak 52 Unit (13,30%), adalah fakta yang bisa menggambarkan betapa kurang jelasnya informasi persyaratan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi; (2). Ada sejumlah PTS yang memperoleh surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi, namun sesungguhnya PTS dimaksud belumlah sepenuhnya memenuhi standar yang ditetapkan Kopertis Wilayah III Jakarta mengingat masih ada penyelenggaraan kelas jauh atau membuka kelas yang proses belajar mengajarnya di luar lokasi yang ditetapkan Kopertis Wilayah III Jakarta; (3). Kurang ketatnya pengendalian penyelenggaraan Program Studi PTS terutama yang terkait dengan seharusnya ijin penyelenggaraan Program Studi seperti yang tercatat dalam penanggalan dokumen Surat Keputusan Kopertis/Ditjen Dikti sudah berakhir, akan tetapi Program Studi dimaksud tetap menyelenggarakan pendidikan; (4). Di sisi lain ada kendala yang dihadapi Program Studi PTS terkait *sistem*

online berbasis laman (web), serta kondisi internal PTS lainnya seperti belum optimalnya penyusunan: Rencana Induk Pengembangan (RIP), Rencana Strategi (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.

Disinilah letak permasalahan pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta, sehingga banyak persepsi negatif dari sejumlah PTS yang menganggap fungsi pengendalian oleh Kopertis Wilayah III Jakarta belum efektif, karena yang berjalan baru sebatas pada fungsi pengawasannya saja. Lemahnya fungsi pengendalian Kopertis Wilayah III Jakarta ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan yang dikutip dari Buku Tamu Dikti (www.dikti.go.id, 2011), seperti dalam hubungannya dengan permohonan pengajuan Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN) dan/atau mutasi NIDN dirasa masih amat lambat, selain persoalan akurasi aplikasi program EPSBED, lambatnya respon operator EPSBED, lemahnya sosialisasi program baru EPSBED, serta lambatnya penerbitan surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi. Kondisi ini jelas akan semakin menghambat kelancaran PTS dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi-nya. Jika kondisi ini tidak segera diperbaiki, maka akan menimbulkan citra negatif yang pada gilirannya tingkat kepercayaan publik terhadap Kopertis Wilayah III Jakarta semakin rendah.

Ketidak-efektifan Kopertis Wilayah III Jakarta dalam menjalankan fungsi pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS diduga karena: Ketidak-jelasan Kopertis Wilayah III Jakarta dalam **penetapan standar**, dimana belum sinkronnya pemangku kepentingan (*stakeholders: Kopertis dan PTS*) terhadap kebijakan baru Ditjen Dikti tentang pelaporan EPSBED yang menggunakan sistem *online berbasis laman (web)*. Memang, melalui sistem baru ini terdapat perubahan alur yang dahulunya PTS dapat berkomunikasi secara langsung tatap muka (bersifat *interpersonal*) dengan Kopertis, namun saat ini komunikasinya tidak dapat dilakukan secara langsung tatap muka atau lebih bersifat *impersonal*, yaitu melalui laman baru pada alamat <http://www.evaluasi.dikti.go.id>. Meski interaksinya bersifat *impersonal*, akan tetapi setiap PTS telah difasilitasi *password* (akun) masing-masing untuk mengakses laman baru tersebut. Fasilitas akun PTS ini bisa digunakan untuk pelaporan data EPSBED, perubahan data, pengajuan dosen baru, dan juga fasilitas untuk memperpanjang ijin penyelenggaraan Program Studi yang dikelolanya. Apabila terkendala, maka proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS selanjutnya tidak dapat diteruskan, sebab prosedur dan tata kerja pengendalian dalam perpanjangan ijin Program Studi PTS terdiri atas: (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 Program Studi PTS. Jadi Kopertis Wilayah III Jakarta kurang siap dalam

menyongsong perubahan, seperti: (1). Kurang jelasnya informasi penetapan standar layanan sistem *online* berbasis laman yang diberikan kepada PTS, apalagi nampaknya tidak semua operator PTS mempunyai kemampuan adaptasi yang sama dengan PTS yang lain. Akibatnya kebanyakan pelaporan EPSBED yang seharusnya menggunakan sistem *online berbasis laman (web)*, namun saat ini masih terlihat dilakukan komunikasi tatap muka secara *interpersonal*, terlebih-lebih jumlah tenaga operator Kopertis dalam melayani masalah-masalah yang dihadapi PTS dalam proses pelaporan EPSBED amat terbatas; (2). Pengukuran kinerja staf yang dilakukan oleh Kopertis Wilayah III Jakarta belum sepenuhnya berjalan secara rutin, dimana hanya dilakukan pada setiap akhir tahun anggaran saja. Padahal pengukuran prestasi kerja harus dilakukan secara berkala, bisa setiap hari, mingguan atau bulanan. Hal ini menjadi penting sebab permasalahan yang dihadapi sekarang ini lebih kompleks akibat sistem *online berbasis laman (web)* yang menuntut semua *stakeholders* menguasai teknologi informasi. Dengan demikian penetapan standar akan sia-sia jika tidak disertai dengan berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan. Selain itu, nampaknya Kopertis Wilayah III Jakarta belum sepenuhnya melakukan pengendalian berbasis *monitoring* (seperti pengecekan kembali data awal Prodi PTS), yang mampu mendeteksi atau mengetahui secara dini dan cepat terhadap kemungkinan-kemungkinan timbulnya kesalahan dan kegagalan dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS; (3). Kedekatan hubungan dengan Kopertis Wilayah III Jakarta nampaknya juga mempunyai andil dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS, akibatnya selain

kesalahan atau kekurangan persyaratan perpanjangan ijin Program Studi tidak sepenuhnya terkoreksi, juga beban kerja Kopertis yang *overload*.

Jika kondisi ini berlanjut, maka sebagian PTS di Kopertis Wilayah III Jakarta tidak akan dapat menjalankan proses belajar mengajar secara optimal. Dalam artian, PTS tidak dapat menandatangani dan/atau mengeluarkan ijazah bagi mahasiswa di lingkungan Program Studi-nya, bahkan PTS tersebut menunda usulan Akreditasi Program Studi-nya ke Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Padahal, PTS tanpa adanya penerbitan Surat Keputusan Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi dari Kopertis Wilayah III Jakarta, dianggap melakukan proses belajar mengajar *illegal*; dan jika mengeluarkan ijazah, maka ijazahnya pun juga *illegal*; konsekuensi lainnya bahwa PTS yang bersangkutan tidak dapat mengusulkan Akreditasi Program Studi-nya Ke BAN-PT.

Memperhatikan uraian di atas, perpanjangan ijin penyelenggaraan program studi PTS merupakan salah satu bentuk pelaksanaan fungsi pengaturan dan bersifat pengendalian kualitas yang dimiliki oleh pemerintah (dalam hal ini adalah Kopertis Wilayah III Jakarta) terhadap aktivitas penyelenggaraan Program Studi PTS di lingkungannya. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang tertuang dalam Keputusan Dirjen Dikti Nomor: 68/DIKTI/ Kep/2008 tentang Pemberian Mandat Kepada Pimpinan Kopertis Wilayah I-XII untuk Melakukan Evaluasi dan Penandatanganan Surat Keputusan Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi di Lingkungan Perguruan Tinggi Swasta.

Untuk menjaga kualitas penyelenggaraan Prodi PTS, terdapat standar kualitas sebagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap perguruan tinggi berdasar Keputusan Mendiknas Nomor 184/U/2001 dan secara teknis diperjelas melalui Keputusan Dirjen Dikti Depdiknas Nomor: 34/DIKTI/ Kep/2002, bahwa setiap perguruan tinggi wajib melaporkan proses belajar mengajar setiap program studinya selambat-lambatnya 1 (satu) bulan terhitung sejak akhir semester kepada Ditjen Dikti dan bagi PTS melalui Kopertis Wilayah I-XII. Khusus PTS di lingkungan Pemerintah Propinsi (Pemprop) DKI Jakarta, melalui Kopertis Wilayah III Jakarta. 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).

Adapun persyaratan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS meliputi antara lain: *Pelaporan EPSBED (Evaluasi Program Studi Berdasarkan Evaluasi Diri) 100%*; *Rasio Dosen dan Mahasiswa 100 %*; *Kualifikasi Dosen 100%* yang secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1). ***Pelaporan EPSBED***. Dihitung melalui jumlah wajib lapor yang dibagi dengan jumlah laporan. Adapun jumlah wajib lapor ditentukan melalui jenjang pendidikan dan status program studi, sebagai berikut: Program S-1 dan D-4 sebanyak 4 tahun (8 semester); Program Diploma III dan Program Pascasarjana sebanyak 3 tahun (6 semester); dan Program studi baru untuk semua jenjang pendidikan selama 2 tahun (4 semester). Wajib lapor dihitung sejak semester

berakhirnya ijin program studi seperti yang tercatat dalam penanggalan dokumen Surat Ditjen Dikti. Adapun, jumlah pelaporan adalah hitungan frekuensi laporan EPSBED yang diserahkan ke Ditjen Dikti pada saat berakhirnya tanggal/semester ijin program studi.

- 2). **Rasio Dosen dan Mahasiswa.** Rasio dosen dengan mahasiswa menggunakan deskriptor jumlah mahasiswa dibagi dengan dosen tetap dengan kriteria sebagai berikut: Kelompok bidang ilmu IPA dengan rasio 1 : 30; dan Kelompok bidang ilmu IPS dengan rasio 1 : 45.
- 3). **Kualifikasi Dosen.** Kualifikasi dosen ditentukan berdasarkan deskriptor jumlah dan tingkat pendidikan dosen yang dipekerjakan sebagai dosen tetap di program studi. Rincian baku kualitas deskriptor jumlah dosen ditentukan sebanyak 6 orang dosen tetap; Dan tingkat pendidikan dosen untuk baku kualitas minimal, setiap jenjang pendidikan ditentukan sebagai berikut: Jenjang Diploma III, 6 orang dosen dengan tingkat pendidikan minimal S1; Jenjang Sarjana (S-1) dan Diploma IV, 2 orang dosen berpendidikan Magister dan 4 orang berpendidikan S1; Jenjang Magister, 2 orang dosen berpendidikan Doktor dan 4 orang berpendidikan Magister; Jenjang Doktor, semua dosen berpendidikan Doktor dan 2 orang di antaranya mempunyai jenjang jabatan akademik Guru Besar.

Sedangkan masa berlakunya ijin penyelenggaraan bagi setiap Prodi PTS berdasarkan jenjang pendidikannya adalah diberikan selama 4 (empat) tahun untuk Program Pendidikan S1 dan D-IV, dan 3 (tiga) tahun untuk Program Pendidikan Diploma III maupun Program Pendidikan Pascasarjana.

Agar proses pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) oleh Kopertis Wilayah III Jakarta dapat berlangsung efektif, maka diperlukan penilaian terhadap tahapan pengendaliannya.

Pada prinsipnya jika terjadi pemberian perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta, maka pemberi ijin memperkenankan dan menyetujui untuk melakukan suatu perbuatan tertentu (setelah semua persyaratan standar kualitasnya dipenuhi), yang lazimnya dituangkan ke dalam bentuk penerbitan surat keputusan. Namun jika pemenuhan standar kualitas sebagai persyaratan pengendalian yang harus dipenuhi tidak tercapai, maka Kopertis Wilayah III Jakarta dapat menolak atau tidak menerbitkan surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS di lingkungannya.

*Pengendalian Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan
Tinggi Swasta*

BAB II

STANDAR KUALITAS PERGURUAN TINGGI

Kualitas atau mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit diukur. Kualitas dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan kualitas dalam pandangan orang lain, sehingga kesimpulan tentang kualitas menjadi bervariasi. Meskipun demikian, sesungguhnya banyak konsep kualitas menurut pendapat para ahli dan salah satunya adalah Gaspersz (2009: 1) yang menyatakan bahwa: “Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*)”. Dalam ISO-8402 (*Quality Vocabulary*) dijelaskan bahwa: “Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan atau konfirmasi terhadap kebutuhan atau persyaratan”. Kualitas juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus sehingga dikenal istilah: **Q-MATCH** atau *Quality = Meets Agreed Terms and Changes*.

Sedangkan Sallis (2010: 33) beranggapan bahwa kualitas dalam konteks *Total Quality Management* (TQM) adalah hal yang berbeda. Kualitas bukan sekedar inisiatif lain, namun kualitas merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Esensi dari TQM menurutnya adalah perubahan budaya sebuah institusi yang umumnya berproses lambat dan tidak bisa tergesa-gesa. Dampak TQM hanya akan dicapai jika semua pelakunya

merasa perlu untuk ikut terlibat. Dalam konsep yang absolut, kualitas merupakan suatu atribut produk atau layanan, sedangkan dalam konsep yang relatif berarti sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Dan kualitas dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Kualitas merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk atau layanan sesuai dengan standar atau belum.

Lebih lanjut dikatakan Sallis (2010: 65-66) bahwa organisasi-organisasi yang menganut konsep TQM melihat kualitas sebagai sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan-pelanggan mereka. Pelanggan adalah wasit terhadap kualitas dan institusi sendiri tidak akan mampu bertahan tanpa mereka. Terlebih kualitas jasa/layanan yang mempunyai beberapa elemen subyek yang penting, seperti: hubungan langsung antara pemberi dan pengguna, waktu, tidak dapat diperbaiki, berhadapan dengan ketidakpastian, fakta dan kepuasan pelanggan.

Dalam pada itu, Deming seperti dikutip Sallis (2010: 97) memaparkan bahwa masalah kualitas sebenarnya terletak pada masalah manajemen. Jika para manajer betul-betul memperhatikan kualitas secara serius, maka mereka harus memahami sebab-sebab umum dan khusus kegagalan kualitas. Sebab-sebab umum adalah sebab-sebab yang diakibatkan oleh kegagalan sistem. Masalah sistem ini merupakan masalah internal proses institusi. Masalah-masalah tersebut hanya bisa diatasi jika sistem, proses dan prosedur institusi tersebut dirubah. Sementara sebab-sebab khusus melahirkan variasi yang non-acak di dalam sistem dan merupakan sebab-sebab eksternal.

Terkait dengan kualitas pendidikan, sebab-sebab umum rendahnya kualitas pendidikan bisa dikarenakan oleh beberapa

sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, prasarana yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Jika kesalahan dan kegagalan tersebut diidentifikasi sebagai akibat dari masalah sistem, kebijakan, atau sumber daya, maka hal tersebut adalah sebuah kegagalan 'sebab umum'. Implikasi manajemennya adalah sebab-sebab tersebut harus dihilangkan dan sistem serta prosedurnya harus disusun, diterapkan dan dikembangkan kembali. Hal ini mungkin memerlukan perubahan kebijakan atas pelatihan-pelatihan baru. Hanya pihak manajemen yang dapat membenahi masalah tersebut. Hanya manajemen yang memiliki wewenang untuk menetapkan kebijakan atau mendesain ulang sebuah sistem. Staf yang lain mungkin melihat perlunya perubahan, tapi implementasi perubahan tersebut hanya akan terjadi ketika manajemen mengambil tindakan. Untuk menentukan akar dan penyebaran sebuah masalah, diperlukan sebuah upaya mencari data-data kegagalan dan melakukan pemeriksaan secara teratur. Dan kesalahan yang seringkali terjadi dalam dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisa terhadap sebab-sebab rendahnya tingkat pencapaian tujuan, serta belum terwujudnya penelitian dan analisa tersebut sebagai subyek aksi manajerial.

Selain itu Deming juga menjelaskan bahwa sebab-sebab khusus kegagalan seringkali diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun kegagalan tersebut mungkin diakibatkan oleh kegagalan komunikasi atau kesalahpahaman. Kegagalan tersebut bisa juga disebabkan oleh anggota individu staf yang tidak memiliki *skill*, pengetahuan dan sifat

yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru atau manajer pendidikan. Sebab-sebab khusus masalah kualitas bisa mencakup kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan. Jika demikian maka masalah tersebut bisa diatasi dengan tanpa mengganti kebijakan atau mendesain kembali sistem. Merubah sistem merupakan hal yang tidak tepat dan bisa mengakibatkan terjadinya kegagalan yang lebih fatal. Sumber kegagalan membutuhkan identifikasi dan penyelesaian. Menangani sebab-sebab khusus juga merupakan tanggung jawab manajemen. Memang, staf lain sangat mungkin bisa menangani dan menyelesaikan masalah tersebut, akan tetapi terkadang mereka tidak memiliki otoritas yang cukup. Banyak masalah khusus dalam pendidikan muncul dari sejumlah kecil individu yang kurang memiliki motivasi atau keterampilan untuk menjadi seorang guru yang efektif. Hanya manajemen yang memiliki otoritas untuk menemukan solusi yang tepat dalam masalah ini.

Bertolak dari pendapatnya Deming, maka mengetahui sebab kegagalan kualitas dan memperbaikinya adalah tugas kunci seorang pimpinan/manajer. Tidak ada gunanya memberikan pelatihan motivasi kepada para pegawai, jika memang masalah yang dihadapi tidak bisa diselesaikan oleh sekedar motivasi. Terlalu sering kesalahan dan masalah yang dilimpahkan sebagai kesalahan individu, di saat penyebab sejati kesalahan tersebut adalah kesalahan kebijakan dan sistem. Padahal masalah yang ditimbulkan oleh sistem hanya bisa diatasi oleh mereka (pimpinan) yang bisa mendesain ulang sebuah sistem, baik dalam

kemampuan maupun komitmennya untuk menemukan solusi bagi sebab kesalahan.

Seperti halnya Deming, Joseph Juran juga menekankan bahwa kebanyakan masalah kualitas dapat dikembalikan pada masalah keputusan manajemen, dengan aturan 85/15. Artinya, 85 persen masalah-masalah kualitas dalam sebuah organisasi adalah hasil dari desain proses yang kurang baik, sehingga, penerapan sistem yang benar akan menghasilkan kualitas yang benar. 85 persen masalah merupakan tanggung jawab manajemen, karena mereka memiliki 85 persen kontrol terhadap sistem organisasi (Sallis, 2010: 109). Terkait dengan hal ini, Crosby menekankan bahwa langkah mendasar dalam sebuah program kualitas adalah komitmen manajemen. Hal ini adalah hal yang krusial menuju sukses dan merupakan poin yang disepakati oleh semua para ahli kualitas. Inisiatif kualitas harus diarahkan dan dipimpin oleh manajemen senior. Komitmen ini harus dikomunikasikan dalam sebuah pernyataan kebijakan kualitas, yang harus singkat, jelas, dan dapat dicapai.

Standar kualitas Inggris BS-5750 dan standar internasional ISO-9000 merupakan alat pemasaran yang sangat jitu bagi organisasi dengan menunjukkan logo registrasinya. Namun BS-5750 dan ISO-9000 bukanlah sebuah standar TQM. TQM adalah upaya serius yang tidak hanya sekedar mendirikan sistem kualitas, dan ia tidak memerlukan aplikasi standar eksternal. Dalam konsep BS-5750 dan ISO-9000, terdapat adanya tekanan yang kuat terhadap aspek-aspek kualitas yang non-prosedural seperti kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia yang mencakup moral dan etika staf, serta kepuasan pelanggan.

Oleh karenanya, memperoleh sebuah tanda atau standar kualitas dalam bentuk logo registrasi tidak berarti sudah menjamin keberadaan kualitas dengan sendirinya. Sekalipun demikian, tanda atau standar kualitas dapat menegakkan kedisiplinan, penilaian eksternal, dan proses yang jelas untuk memperoleh kualitas. Tanda atau standar tersebut juga memiliki nilai publisitas potensial yang luar biasa dalam suatu institusi dan publik umum. Sebagai pemasaran internal kualitas, pesan merupakan hal yang sangat penting. Dan mendapatkan standar nasional maupun internasional merupakan nilai tambah yang bisa dipergunakan dalam penyampaian pesan tersebut. Standar sangat diperlukan untuk menentukan, mengkaji, memonitor dan menilai mutu/kualitas kinerja, keadaan, dan perangkat kependidikan dalam rangka penjaminan mutu suatu perguruan tinggi. Standar adalah tolok ukur yang harus dipenuhi perguruan tinggi untuk digunakan sebagai dasar dalam merancang, melaksanakan, memonitor dan menilai mutu kinerja, keadaan, dan perangkat kependidikan perguruan tinggi, serta untuk menentukan peringkat kualitas perguruan tinggi.

Secara yuridis, tuntutan standar kualitas pendidikan tinggi di Indonesia harus sesuai dengan Pasal 51 Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyatakan bahwa pengelolaan sistem pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan evaluasi yang transparan. Perbaikan kualitas pendidikan di perguruan tinggi secara berkelanjutan tentu saja perlu dilakukan berdasarkan kerangka manajemen mutu, baik yang ditetapkan atas inisiatif sendiri dan/atau melibatkan pihak eksternal. Sejalan dengan ini, Arcaro dalam Aan Komariah (2008:

239) mengidentifikasi 5 pilar sebagai ciri pendidikan tinggi yang berkualitas, yaitu:

- 1). Komitmen mutu;
- 2). Peningkatan berkelanjutan;
- 3). Orientasi kepada pelanggan;
- 4). Pengukuran;
- 5). Kepemimpinan.

Pemenuhan standar kualitas pendidikan tinggi di atas sangat penting artinya bagi kelancaran kegiatan proses belajar mengajarnya. Kerr (1982: 114) menyatakan bahwa: “..... *the university as producer, wholesaler and retailer of knowledge cannot escape service. Knowledge, today is for everybody's sake*” (“..... universitas sebagai produsen, grosir dan pengecer ilmu pengetahuan tidak dapat tidak, harus memperhatikan aspek layanan. Layanan dalam menjual jasa pendidikan sangat berbeda dengan layanan menjual komoditi. Jasa pendidikan, dalam arti ilmu pengetahuan sekarang ini dibutuhkan oleh semua orang”).

Sejalan dengan hal itu, Kuncoro (2008: 106) menyarankan bahwa perguruan tinggi harus bisa diharapkan benar-benar berfungsi sebagai wahana penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas. Semua komponen sistem pendidikan harus ditata sehingga memenuhi persyaratan normatif yang dituntut, antara lain:

- 1). Peserta didiknya harus selektif (memenuhi standar kualitas yang ditentukan);
- 2). Mutu dosennya harus baik;
- 3). Fasilitas pendidikannya (seperti laboratorium, perpustakaan, dan fasilitas lainnya yang menunjang proses pendidikan juga harus baik.

Begitupun dengan Alma (2008: 22), menurutnya terdapat beberapa faktor penting dalam peningkatan standar kualitas pendidikan tinggi, yaitu: “Dosen yang bermutu; Aspek mutu akademik; dan Aspek daya tarik lainnya” yang secara rinci pendapat Alma dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1) Dosen Bermutu.

Mahasiswa mempunyai pandangan tentang Dosen yang baik adalah:

- (a). Kompetensi keilmuan. Seorang Dosen yang baik adalah dosen yang menguasai ilmu dan materi yang akan diajarkan, dosen tampil dengan penuh percaya diri, tidak ragu-ragu, sehingga materi perkuliahan tidak banyak menyimpang dari yang seharusnya dibahas. Namun demikian diharapkan pula dosen mempunyai pengetahuan yang bersifat umum;
- (b). Penguasaan metoda mengajar. Sangat diharapkan oleh para mahasiswa, dosen dapat memberi kuliah dengan lancar, sistematis dan mudah dimengerti, dapat menguasai teknis, sehingga kelas tidak gaduh, mahasiswa tidak merasa mengantuk. Dosen harus mengajar dengan serius di samping ada pula waktu humor, tidak monoton, dan dapat membaca situasi atau suasana kelas, dan tidak ngotot terus mengajar;
- (c). Pengendalian emosi. Mahasiswa menyatakan dosen baik, apabila dosennya tidak emosional, tidak mudah tersinggung, tidak berwajah angker, jangan sok pintar, dan dapat berkomunikasi secara baik dengan mahasiswa;
- (d). Disiplin. Para mahasiswa senang dengan dosen yang disiplin, selalu hadir dalam memberi kuliah dan

berwibawa, dan datang tepat waktu. Jika berhalangan memberitahukan lebih dulu, sehingga mahasiswa tidak membuang waktu percuma.

Masalah dosen ini adalah masalah yang sangat peka, yang sangat mudah menyentuh rasa simpati mahasiswa terhadap kegiatan akademik dan akan memberikan cap tersendiri terhadap lembaga. Jika pandangan mahasiswa di atas dihubungkan dengan perilaku dosen perguruan tinggi sebagai substansi dari strategi akademik, memang pimpinan perguruan tinggi menemukan beberapa masalah sebagai berikut:

- (a). Kebanyakan dosen kurang referensi bahan perkuliahan, literatur yang dibaca kurang bervariasi dan sangat minim, literatur yang dibaca masih terbitan tahun lama, jarang sekali membeli buku-buku terbaru sehingga dosen kekurangan bahan dalam mengisi materi perkuliahan. Akibatnya jam tatap muka tidak diisi secara penuh. Misalnya, jam kuliah yang seharusnya 2×50 menit = 100 menit hanya diisi 60 menit, dengan cara datang atau masuk kelas terlambat, atau selesai kuliah lebih awal, dan seringkali bahan kuliah yang diberikan menyimpang tidak sesuai dengan apa yang seharusnya dibahas serta aturan main SKS tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya. Permasalahan ini seyogyanya menjadi perhatian pimpinan perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan bahan bacaan sebaiknya dosen diberi subsidi pembelian buku baru. Misalnya dosen diberi hak membeli buku baru terbaru dua eksemplar per semester atau per tahun

- tergantung kemampuan keuangan universitas dengan subsidi sebesar 50% dari harga buku yang dibeli;
- (b). Kemampuan berbahasa asing terutama bahasa Inggris sangat rendah, sehingga menyulitkan menelaah literatur asing. Hal ini akan berakibat lebih parah lagi dalam penampilannya mengucapkan konsep atau istilah dalam bahasa Inggris yang tidak benar;
 - (c). Dosen dan mahasiswa yang masuk ke dalam sistem pendidikan tinggi berasal dari kelas sosial, daerah, etnis, usia, perilaku, profesi dan sebagainya berbaur menjadi satu civitas academica perguruan tinggi. Variasi *input* ini kadang-kadang sulit mengendalikan akses yang timbul, sebab mereka semua adalah manusia biasa, yang memiliki akal dan nafsu, sehingga dapat saja menimbulkan tragedi-tragedi yang menghancurkan citra terhadap lembaga;
 - (d). Tenaga yang baru direkrut yang menimbulkan persoalan salah tempat, kurang sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan, dan ini dapat melemahkan disiplin dan ketidakserasian dengan lembaga pendidikan tinggi.

2). Aspek Mutu Akademik.

Secara konseptual mutu akademik adalah muara dari mutu proses pendidikan manusia, alat, kurikulum dan fasilitas, yang tercermin pada mutu mengajar dosen, mutu bahan pelajaran dan mutu hasil belajar sehingga akhirnya membentuk seperangkat kemampuan. Terkait dengan hal ini Sanusi (1990: 1) melihat mutu pendidikan ini dari tiga dimensi, yaitu: “Mutu hasil belajar, mutu pengajar, dan mutu bahan kajian dan pengajaran”. Mutu belajar berarti harus dapat

menemukan dimensi, kriteria, dan ukuran hasil belajar itu yang paling sah yaitu yang paling rasional dan *reasonable*. Tidak salah kiranya kalau dikatakan belajar dan mutu hasil belajar itu akhirnya merupakan ujung tombak mutu pendidikan. Mutu pendidikan itu terletak pada nilai-nilai ilmiahnya. Nilai ilmiah artinya bukan menguasai, atau mampu mengaplikasikannya atau menganalisisnya, melainkan memfasilitasikan yang ada, serta menciptakan lagi paradigma, konsep serta metodologi IPTEK modern yang lebih baru. Jika hal itu bisa tercapai maka mutu pendidikannya tinggi. Dalam hal mutu mengajar, muncul pertanyaan pokok yaitu mengajar yang memenuhi kriteria dan ukuran mana yang dapat dikatakan sebagai mengajar yang bermutu? Dalam praktek orang mengajar (siswa) dan mengajarkan (bahan ajar) itu tidak identik dengan apa yang sebenarnya dia ketahui, dia kuasai, atau bahkan yang ia ingini dan kehendaki sendiri. Pada hakekatnya orang hanya dapat mengajar dan mengajarkan sesuai dengan kepribadiannya. Ini pada hakekatnya sama dengan menguak jati diri pada gurudosen sendiri. *Performan*-nya dipengaruhi oleh dunia makro dan mikro-nya, dia dipengaruhi oleh lingkungan, keluarga, latar belakang budayanya, kelas sosialnya dan sebagainya. Jadi selain pengetahuan dan kompetensi dasar paedagogisnya, sekurang-kurangnya persepsi dan sikapnya terhadap sejumlah faktor yang lain di luar dirinya turut memberi saham terhadap pola dan mutu pengajarannya. Dimensi ketiga adalah mutu bahan kajian dan pelajaran, dimana bahan-bahan kajian ini bukan saja oleh pengajar serta siswa sendiri akan dibuat bermutu, melainkan juga yang pada dirinya merupakan rangkaian-rangkaian mutiara, yang mengandung daya dan

kekuatan yang dapat menggugah bahkan membangkitkan keseluruhan potensi pikiran, perasaan, kemauan dan kepercayaan siswa dan pengajar sampai pada taraf yang optimal. Tingkat kemampuan pengajar sendiri yang akan mengolah dan menyajikan bahan pelajaran itu bermutu atau tidak bermutu. Bahkan memberi pertimbangan kepada siswa agar siswa dapat memilih cara belajar yang bermutu dalam mengolah bahan pelajarannya pun termasuk kewajiban dan tanggung jawab pengajar. Oleh sebab itu perlu diciptakan sumber-sumber bahan pelajaran yang lebih terpilih dan lebih kaya. Sejalan dengan itu dapat diharapkan bahwa mutu buku rujukan dan buku teks dipilih dari yang makin tambah bermutu. Kemudian dosen membuat intisari yang disusun sebagai bahan pengajaran, pelajaran dan kajian. Dengan demikian kreatifitas dosen pasti akan turut mempengaruhi siswa dalam mengolah wawasan serta pengertiannya dalam meningkatkan mutu proses serta hasil belajarnya. Masih banyak masalah lain yang harus dipecahkan, sehubungan dengan upaya meningkatkan mutu pendidikan. Bagi kebanyakan orang dengan mudah saja mereka melihat, mutu pendidikan dari sudut mutu akademik, yang dapat diukur dari berbagai segi yang lain dari mutu pendidikan.

Untuk itu Alma (2008: 25-27) mengemukakan bahwa: “Mutu akademik dapat dilihat dari sudut kuantitatif dan dari sudut kualitatif”. Dari segi kuantitatif, orang melihatnya dari sisi indeks prestasi hasil belajar, yudicium, jumlah lulusan, banyaknya siswa/mahasiswa diterima di perguruan tinggi lanjutan, atau yang diterima bekerja pada instansi/perusahaan, banyak alumni menjadi pejabat dan sebagainya. Sedangkan

mutu akademik secara kualitatif memiliki indikator sebagai berikut:

- (a). Kemampuan mengidentifikasi sesuatu secara jelas. Ini merupakan karakteristik berpikir tamatan suatu perguruan tinggi secara falsafah yang mampu melihat sesuatu secara menyeluruh kemudian melihat konstelasinya dan hubungan dengan konstelasi pengetahuan lainnya;
- (b). Mahasiswa memiliki kemampuan dalam eksplanasi. Eksplanasi merupakan kata yang ambigu dan ini diartikan sebagai mampu berargumentasi menerangkan apa yang ada dalam pikirannya dengan bahasa yang sesuai, terminologi yang tepat kepada orang lain. Di sini dicari hubungan sebab akibat, latar belakang, asal usul, memberi kejelasan dan kebenaran;
- (c). Kemampuan memprediksi atau meramal. Misalnya di dalam ilmu alam, banyak gejala terjadi, sehingga perlu teori untuk melihat sebab-akibat dari gejala tersebut dan akhirnya sanggup meramalkan gejala alam;
- (d). Kemampuan mengawasi, membutuhkan perhatian pada hal-hal yang fundamental daripada hubungan yang tampak kulit saja. Kadang-kadang suatu peristiwa demikian rumitnya sehingga hubungan-hubungan yang tampak menjadi kabur. Oleh sebab itu harus jelas dan dikontrol terhadap segala aspeknya.

Dengan mutu akademik yang baik akan membuat alumni lulusan sebuah perguruan tinggi memiliki kepribadian yang matang dan produktif. Ukuran keberhasilan pendidikan juga dapat pula dilihat dari segi ekonomi dan dari nilai intrinsik pendidikan itu sendiri. Segi ekonomi mempertimbangkan

tingkat penghasilan yang diperoleh setelah seorang tamat dan bekerja di mana, jabatan dan tugasnya apa, sedangkan nilai intrinsik adalah berupa nilai-nilai kualitatif yang dimiliki oleh seorang alumni.

3). Aspek Daya Tarik Lain.

Bukan aspek mutu akademik saja yang menjadi daya tarik calon mahasiswa, tetapi masih banyak daya tarik lain, seperti:

- (a). Adanya pola segmentasi pasar dari perguruan tinggi yang telah menyusun sejenis pemetaan (*mapping technique*), dari mana asal mahasiswa perguruan tinggi tersebut. Asal mahasiswa ini dapat diklasifikasikan antara lain: asal etnis, agama, sekolah, kelas ekonomi orang tua, daerah kota, pedesaan, dan sebagainya. Dengan adanya pola pemetaan ini maka memudahkan perguruan tinggi yang bersangkutan mengarahkan penarikan calon mahasiswa, karena calon mahasiswa ini membutuhkan teman sepergaulan dalam suasana kampus perguruan tinggi yang masih asing bagi mereka. Ada kasus mahasiswa pindah dari satu perguruan tinggi swasta atau bahkan dari perguruan tinggi negeri ke perguruan tinggi swasta lainnya karena mengalami ketidakcocokan dalam kelompok pergaulan;
- (b). Jenis program studi yang dimiliki oleh suatu perguruan tinggi sangat berpengaruh dalam menarik calon mahasiswa, karena program studi tertentu akan memberikan ijazah yang punya arti tersendiri untuk memasuki lapangan kerja. Program studi yang banyak

dimasuki dan paling menarik bagi para mahasiswa secara berurutan adalah: Fakultas Teknik, Fakultas Ekonomi, Informasi Komputer, FISIP, Fakultas Pertanian, dan Fakultas Hukum. Minat program studi tertentu menyebabkan timbul kasus mahasiswa yang sudah lulus UMPTN akan tetapi pada program studi yang tidak ia minati, menyebabkan kuatnya calon mahasiswa pindah masuk perguruan tinggi swasta.

- (c). Adanya kelompok-kelompok alumni yang menguasai lapangan kerja tertentu, baik di bawah pembinaan lembaga ataupun tidak. Masyarakat mengetahui jalur lapangan kerja ini, sehingga mereka menyimpulkan bahwa almuni perguruan tinggi tertentu mudah mencari pekerjaan. Citra ini memberikan daya tarik tersendiri bagi calon mahasiswa.
- (d). Keberhasilan perguruan tinggi membekali mahasiswanya dan sukses dalam menghadapi ujian di masyarakat. Bagaimana pun juga sukses di masyarakat ini merupakan *trade mark* indikator formal yang tampak bagi penilaian suatu perguruan tinggi, dan masih merupakan daya tarik khusus bagi mahasiswa. Perlu diakui ada kondisi umum berupa masalah yang dihadapi oleh perguruan tinggi lemah yaitu masalah mutu *input* mahasiswa, kecuali *intake* perguruan tinggi kuat. Perguruan tinggi kuat malahan ada yang melaksanakan ujian saringan masuk sebelum perguruan tinggi lain melaksanakannya. Kemudian masalah dosen yang belum mencukupi, dan dari dosen yang tingkat kualifikasinya sangat bervariasi.

Demikian pula masalah waktu perkuliahan yang seringkali dipadatkan.

Wahjoetomo (2003: 12) mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi oleh perguruan tinggi untuk mencapai pendidikan yang berkualitas, yaitu:

Masalah dosen dan mekanisme pasar; masalah kualifikasi yang terhambat oleh daya tampung pendidikan pasca yang terbatas; masalah sarana, laboratorium, perpustakaan; proses belajar mengajar; sistem satuan kredit semester (SKS); masalah ilmu-ilmu dasar; masalah penguasaan bahasa asing; masalah dana; masalah budaya; masalah peningkatan peran agama; masalah relevansi pendidikan; peran perguruan tinggi negeri (PTN) dan swasta (PTS) yang komplementer; rasio dosen dan mahasiswa; perampingan organisasi; perampingan jumlah perguruan tinggi di Indonesia; peningkatan peran pemerintah dalam pembinaan perguruan tinggi; peningkatan koordinasi lembaga-lembaga penelitian; dan *crash programme* untuk mengejar ketertinggalan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).

- 1). Masalah dosen dan mekanisme pasar. Dunia pendidikan merupakan salah satu lapangan pekerjaan. Ketertarikan seseorang untuk bekerja di dunia pendidikan tentu berdasarkan penawaran dan permintaan pasar tenaga kerja (mekanisme pasar). Profesi dosen di Indonesia belum dapat menjanjikan kesejahteraan yang baik, pada akhirnya banyak sumber daya yang berkualitas cenderung memilih pekerjaan di luar dunia pendidikan.
- 2). Masalah kualifikasi yang terhambat oleh daya tampung Pendidikan Pasca yang terbatas. Dosen yang mengajar pada

program S1 seharusnya minimal berpendidikan S2, tetapi dalam kenyataannya banyak perguruan tinggi yang mengalami kesulitan untuk mengirimkan dosen-dosennya ke program pasca sarjana (S2 dan S3) karena daya tampung program pasca di dalam negeri sangat terbatas atau mungkin karena alasan internal organisasi lainnya misalnya masalah kurangnya pendanaan.

- 3). Masalah sarana, laboratorium, perpustakaan. Sarana pendidikan yang tersedia belum memadai untuk mendukung proses pembelajaran yang bermutu.
- 4). Proses belajar mengajar. Para dosen di perguruan tinggi (kecuali universitas dengan program pendidikan) bukanlah orang yang dipersiapkan secara formal untuk menjadi dosen. Mereka tidak dibekali dengan ilmu pendidikan yang sangat diperlukan untuk melaksanakan tugas pokoknya.
- 5). Sistem satuan kredit semester (SKS). Karena kurangnya pemahaman dosen tentang ilmu kependidikan maka proses belajar mengajar dengan sistem SKS kurang sempurna.
- 6). Masalah ilmu-ilmu dasar. Wahjoetomo (1993: 20) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang menjerat negara-negara berkembang, sehingga mereka tidak dewasa dalam bidang sains yang diperlukan untuk maju dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, yaitu:
 - a). Tidak atau belum memiliki komitmen terhadap sains, baik yang terapan maupun yang murni (matematika, fisika, kimia, biologi);
 - b). Tidak atau belum memiliki hasrat yang kuat untuk mengusahakan tercapainya kemandirian;

- c). Tidak atau belum membangun kerangka institusional yang legal dan cukup untuk mendukung perkembangan sains;
 - d). Menerapkan cara yang tidak tepat dalam menjalankan manajemen kegiatan di bidang sains.
- 7). Masalah penguasaan bahasa asing. Dalam era informasi dan era globalisasi, peran bahasa menjadi sangat penting, terutama bahasa yang digunakan oleh bangsa-bangsa yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan ekonomi. Dalam kaitan dengan itu, maka penguasaan bahasa-bahasa asing seperti Inggris, Jepang, Jerman dan China menjadi sangat penting.
 - 8). Masalah dana merupakan faktor yang paling dominan yang dihadapi dalam pengembangan mutu pendidikan. Untuk mengatasi hal ini, masyarakat harus diminta turut berpartisipasi dalam pengadaan dana.
 - 9). Masalah budaya. Masalah ini menyangkut bagaimana tercipta suasana budaya yang kondusif untuk mendukung berkembangnya ilmu pengetahuan.
 - 10). Masalah peningkatan peran agama. Perlunya pemahaman bahwa manusia akan berhasil bila dalam kehidupannya mampu menghayati dan mengamalkan agama. Agama akan membimbing manusia agar dapat hidup seimbang di dunia dan akhirat.
 - 11). Masalah relevansi pendidikan. Kondisi pendidikan di Indonesia belum relevan dengan kebutuhan pembangunan nasional, sehingga terasa kurang bisa menunjang pembangunan nasional.
 - 12). Peran perguruan tinggi negeri (PTN) dan swasta (PTS) yang komplementer. PTN dan PTS kedua-duanya merupakan sub

sistem dari Sistem Pendidikan Nasional, dengan misi yang sama yaitu: mencerdaskan kehidupan bangsa. Kedua belah pihak harus menyadari akan keberadaannya, sebagai wahana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, melaksanakan kewajiban bersama menyiapkan tenaga-tenaga pembangunan dan tenaga-tenaga inti yang handal untuk penguasaan IPTEK.

- 13). Rasio dosen dan mahasiswa. Rasio dosen dan mahasiswa yang ditetapkan oleh Pemerintah melalui Ditjen Dikti dalam pelaksanaannya tidak efektif dan efisien. Perguruan tinggi yang bersangkutan harus mengadakan dosen dalam jumlah yang relatif besar, tetapi penggunaannya tidak maksimal.
- 14). Perampangan organisasi. Sejalan dengan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, maka untuk pembinaan dan pengembangan PTN dan PTS akan digunakan satu pola (tidak ada perbedaan). Ditinjau dari hal ini, maka keberadaan Kopertis perlu disesuaikan.
- 15). Perampangan jumlah perguruan tinggi di Indonesia. Perkembangan jumlah perguruan tinggi yang cukup besar belakangan ini tidak diimbangi dengan kualitas yang baik, akibatnya dapat dilihat banyak perguruan tinggi yang terancam kelangsungan hidupnya karena tidak mendapatkan mahasiswa baru. Langkah yang bisa ditempuh antara lain dengan melakukan penggabungan (*merger*).
- 16). Peningkatan peran pemerintah dalam pembinaan perguruan tinggi haruslah ditujukan untuk mendorong agar perguruan tinggi dapat berkembang secara mandiri dan profesional.
- 17). Peningkatan koordinasi lembaga-lembaga penelitian. Banyaknya lembaga penelitian di Indonesia dirasakan masih

- kurang manfaatnya bagi masyarakat, antara lain kurang adanya koordinasi secara terpadu.
- 18). *Crash programme* untuk mengejar ketertinggalan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Perlunya langkah strategis dari Pemerintah untuk mengirimkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai intelektual tinggi untuk sekolah di luar negeri dengan bea siswa.

BAB III

KONSEP DAN LINGKUP PENGENDALIAN

3.1. Konsep Pengendalian

Pengendalian adalah suatu konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda, situasi dan organisasi. Pengendalian merupakan alat untuk mencapai sasaran. Pengendalian dapat mencegah terjadinya hal-hal yang tidak dikehendaki. Terkait dengan hal ini, Anthony dkk, (2005: 4), menegaskan bahwa: “Pengendalian adalah mengarahkan seperangkat variabel (mesin, manusia, peralatan) ke arah tercapainya sasaran dan tujuan”. Dengan demikian langkah pertama yang perlu dilakukan manajemen bila membentuk atau mengubah organisasi adalah menentukan apa yang akan dilakukan organisasi dan bagaimana hal tersebut dilaksanakan. Hasil dari perencanaan strategis adalah seperangkat tujuan organisasi dan beberapa strategi untuk mencapainya. Strategi yang dikembangkan meliputi baik kebijakan untuk menuntun arah tindakan maupun program-program kegiatan untuk mencapai tujuan. Bila keputusan-keputusan telah dibuat, tentu saja dengan pengujian-pengujian yang terus menerus, manajemen membutuhkan cara-cara untuk memastikan bahwa anggota organisasi akan melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Untuk memastikan hal ini, manajemen melakukan proses yang disebut pengendalian. Tujuannya adalah memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki manajemen. Jadi, gagasan untuk mengarahkan variabel atau

seperangkat variabel menuju sasaran merupakan hal yang mendasari semua proses pengendalian. Variabel dapat berupa manusia, mesin atau organisasi. Dalam organisasi, manusia merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntun atau dirangsang untuk mencapai tujuan.

Lebih lanjut Anthony dkk, (2005: 6) menjelaskan bahwa: “Sistem pengendalian mempunyai paling sedikit 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 dan dalam hal ini adalah norma-norma kerja organisasi. Sementara jaringan komunikasi merupakan alat untuk menyebarluaskan informasi ke alat-alat lain.

Sistem pengendalian untuk organisasi memerlukan pertimbangan-pertimbangan mengenai lingkungan, besarnya kecenderungan organisasi, dan kelengkapan teknik dan alat-alat pengendalian yang ada untuk mengamati, menilai dan mengubah kecenderungan kegagalan organisasi untuk mencapai tujuan.

Artinya, sistem pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta perlu mempertimbangan: 1). Kondisi eksternal (tingkat dan sifat persaingan PTS, kemajuan-kemajuan PTS, kebijakan pemerintah, serta kondisi sosial dan ekonomi PTS) maupun internal (dukungan manajemen puncak kepada standar pengendalian, tingkat ketegasan pada pengendalian formal di seluruh organisasi dan jenis-jenis kegiatan internal yang dilakukan), di mana organisasi berada dan beroperasi; 2). Besarnya kecenderungan organisasi Kopertis Wilayah III Jakarta, atau bagian-bagiannya untuk lepas kendali, berkaitan dengan karakter/sifat pegawai, rentang tanggungjawab para pimpinan, seberapa jauh pegawai mengetahui pekerjaan mereka, sifat proses pengendalian, kepekaan organisasi terhadap peristiwa-peristiwa luar serta pertimbangan-pertimbangan lain yang serupa; 3). Kelengkapan teknik dan alat-alat pengendalian Kopertis Wilayah III Jakarta untuk mengamati, menilai dan mengubah kecenderungan kegagalan organisasi untuk mencapai tujuan. Ini meliputi alat-alat yang spesifik dan sesuai serta terkoordinasi yang akan berfungsi sebagai sistem pengendalian bagi organisasi seluruhnya.

Dalam pada itu pengendalian menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor: 11 Tahun 2001 (lampiran Bab X), adalah “segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan segala ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku”. Jika pengertian ini diadopsi untuk menjelaskan pengertian pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta, adalah merupakan segala usaha atau kegiatan yang

dilakukan oleh Kopertis Wilayah III Jakarta untuk menjamin dan mengarahkan agar penyelenggaraan Program Studi PTS dapat berjalan sesuai dengan segala ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku.

Lubis (1997: 98) berpendapat 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”. Dengan demikian pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta sesungguhnya mencakup pemeriksaan, selain melakukan tindakan turun tangan dan melakukan tindakan pengaturan dan pengarahan pelaksanaan. Hal ini sejalan dengan apa yang dijelaskan Brantas (2009: 188) bahwa: “Pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendalian”.

Menyimak pendapat Lubis dan Brantas, Subagya (1996: 100) mempertegas bahwa pengendalian adalah sebagai:

Fungsi yang mengatur dan mengarahkan cara pelaksanaan dari suatu rencana program, proyek, dan kegiatan (disamping manajemen lainnya), baik dalam bentuk tata laksana, yaitu: manual, standar kriteria, norma, instruksi, dan lain-lain prosedur ataupun melalui tindakan turun tangan untuk memungkinkan optimasi dari penyelenggaraan suatu rencana, program, proyek, dan kegiatan oleh unsur dan unit pelaksana.

Dari deskripsi di atas, pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta

dapat menggunakan standar kriteria, norma, instruksi, dan lain-lain prosedur ataupun melalui tindakan turun tangan untuk memungkinkan tercapainya optimasi dari pengendalian penyelenggaraan Prodi PTS. Hal ini sebagaimana dikemukakan Plunkett dan Attner (1997: 496) bahwa 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. Secara kuantitatif atau kualitatif, standar harus merupakan pernyataan mengenai hasil yang diharapkan tepat, eksplisit dan formal.

Terkait dengan pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS, Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta dapat menetapkan dan mengkomunikasikan standar kinerja untuk orang, proses, dan peralatan dalam penyelenggaraan Prodi PTS. Standar penyelenggaraan Prodi PTS adalah pedoman atau tolok banding yang ditetapkan sebagai dasar untuk pengukuran kapasitas, kuantitas, isi, nilai, biaya, kualitas, atau kinerja penyelenggaraan Prodi PTS. Secara kuantitatif atau kualitatif, standar penyelenggaraan Prodi PTS harus merupakan pernyataan mengenai hasil yang diharapkan tepat, eksplisit, dan formal.

Demikian pula pendapat Robbins dan DeCenzo (1995: 344), bahwa:

Pengendalian adalah proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Semua manajer harus terlibat

dalam fungsi pengendalian biarpun unit kerjanya telah menjalankan tugas sebagaimana direncanakan. Sistem pengendalian yang efektif menjamin bahwa aktivitas telah dijalankan dengan cara-cara yang dapat mengantarkan organisasi mencapai tujuannya.

Hal ini berarti Kopertis Wilayah III Jakarta memantau aktivitas penyelenggaraan Prodi PTS untuk menjamin bahwa standar penyelenggaraan Prodi PTS dapat terlaksana sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Semua pemimpin Kopertis Wilayah III Jakarta harus terlibat dalam fungsi pengendalian biarpun unit kerjanya telah menjalankan tugas sebagaimana direncanakan. Pendapat Robbins dan DeCenzo diperkuat oleh 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. Semua manajer harus terlibat dalam fungsi pengendalian biarpun unit kerjanya telah menjalankan tugas sebagaimana direncanakan. Sistem pengendalian yang efektif menjamin bahwa aktivitas telah dijalankan dengan cara-cara yang dapat mengantarkan organisasi mencapai tujuannya.

Dengan demikian proses pemantauan penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta haruslah menjamin bahwa standar dapat terlaksana sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Semua pimpinan harus terlibat dalam fungsi pengendalian biarpun unit kerjanya telah menjalankan tugas sebagaimana direncanakan.

Sedangkan Wirjana (2007: 16) berpendapat: bahwa pengendalian merupakan tindakan untuk memastikan bahwa kinerja aktual diarahkan pada kinerja yang diharapkan. Pengendalian adalah pengukuran dan penilaian aktivitas yang dilakukan pegawai untuk memastikan sasaran kerja dan strategi untuk mencapainya dijalankan dengan benar. Sementara Breach, dalam Wirjana (2007: 64) mengatakan bahwa "Pengendalian adalah memeriksa (*checking*) kinerja saat ini dibandingkan standar yang telah ditentukan di dalam perencanaan, untuk memastikan tercapainya kemajuan yang memadai dan kinerja yang memuaskan". Karena itu pula Wahyudi (2008: 70) mengistilahkan pengendalian sama dengan penilaian, karena penilaian adalah "Pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai".

Jika pengendalian sama dengan penilaian, Dessler (1986: 513) menyatakan bahwa: "Penilaian secara efektif hendaknya menghasilkan perbaikan program dan prosedur serta usaha individual dan kelompok dalam mencapai tujuan yang telah disepakati". Begitupun pendapat Sutisna (1993: 250) bahwa: "Penilaian merupakan proses yang menentukan betapa baik organisasi, program-program atau kegiatan-kegiatan sedang atau telah mencapai maksud-maksud yang ditetapkan". Deskripsi ini sejalan dengan pendapatnya 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". Tanpa pengaturan ini, Kopertis Wilayah III Jakarta tidak memiliki petunjuk tentang seberapa baik kinerja mereka dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Seperti kemudi kapal, pengendalian

menjaga organisasi agar tetap bergerak ke arah yang benar. Pada suatu titik waktu, pengendalian menyediakan indikasi apakah kinerja aktual organisasi (dari segi keuangan, produktivitas, atau elemen-elemen lain) telah menyimpang dari rencana atau tidak. Pengendalian penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta dapat menyediakan mekanisme bagi organisasi untuk menyesuaikan diri jika kinerja telah melewati batas-batas yang dapat diterima. Sebagai contoh, tujuan kinerja Kopertis Wilayah III Jakarta adalah memberikan perpanjangan ijin Prodi PTS sebanyak 99 persen secara tepat waktu. Jika perpanjangan ijin Prodi PTS turun menjadi 97 persen, sistem pengendalian akan menampilkan masalah tersebut kepada para pimpinan Kopertis Wilayah III Jakarta sehingga mereka dapat membuat penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan untuk meraih kembali level kinerja yang ditargetkan. Tanpa prosedur pengendalian yang efektif, Kopertis Wilayah III Jakarta cenderung kurang optimal meraih tujuan-tujuannya. Hal ini sebagaimana dikatakan 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.

Pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta menurut George and Jones merupakan sebuah proses dimana Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta beserta jajarannya memonitor dan mengatur bagaimana Kopertis Wilayah III Jakarta dan anggota-anggotanya melakukan aktivitas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Di dalam proses ini, Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta 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, tetapi juga bermakna menjaga Kopertis Wilayah III Jakarta tetap pada jalurnya, mengantisipasi kejadian yang mungkin muncul, dan kemudian mengubah organisasi di dalam usaha untuk merespon setiap kesempatan dan ancaman yang telah teridentifikasi. Pengendalian juga dimaksudkan untuk mendorong pegawai Kopertis Wilayah III Jakarta agar termotivasi dan tetap fokus pada persoalan-persoalan penting yang dihadapi organisasi, dan bekerja bersama untuk membuat sebuah perubahan yang nantinya akan membantu organisasi tersebut untuk bekerja lebih baik sepanjang waktu. Pada prinsipnya, pengendalian adalah proses di mana Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta beserta jajarannya

memantau dan mengatur bagaimana sebuah organisasi dan segenap anggotanya menjalankan semua kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dengan demikian pengendalian menyediakan berbagai cara bagi organisasi untuk *beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan*, untuk *membatasi akumulasi kesalahan*, untuk *mengatasi kompleksitas organisasi*, dan untuk *meminimalisasi biaya*: (1). Beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan, maksudnya jika pimpinan dapat menetapkan tujuan dan meraihnya secara instan, pengendalian tidak akan diperlukan. Tetapi antara saat tujuan dibentuk dengan saat tujuan diraih, banyak kejadian dalam organisasi dan lingkungannya yang bisa menyimpangkan pergerakan ke arah tujuan, atau bahkan mengubah tujuan itu sendiri. Sistem pengendalian yang terancang baik bisa membantu pimpinan mengantisipasi, memantau, dan merespons perubahan. Sebaliknya, sistem pengendalian yang tidak terancang baik bisa membuat kinerja organisasi berada di bawah level yang dapat diterima; (2). Membatasi akumulasi kesalahan, maksudnya kesalahan-kesalahan dan kecerobohan-kecerobohan kecil biasanya tidak menimbulkan kerusakan serius terhadap efektivitas organisasi. Namun, dari waktu ke waktu, kesalahan-kesalahan kecil bisa terakumulasi dan menjadi sangat serius. Seandainya organisasi tidak mengabaikan kualitas seiring dengan organisasi menanggapi permintaan jasa/produk yang terus meningkat, masalah kecacatan tidak akan pernah mencapai level yang tinggi. Dengan demikian masalah-masalah kecil akan tumbuh menjadi masalah besar, sehingga organisasi harus berjuang untuk mengoreksinya; (3). Mengatasi kompleksitas

organisasi, maksudnya jika organisasi hanya membuat satu produk/jasa, maka organisasi memiliki desain organisasi yang sederhana, sehingga para pemimpinnya dapat menegakkan pengendalian dengan sistem yang minim dan sederhana. Akan tetapi sebuah organisasi yang memproduksi banyak produk/jasa, maka desain organisasi menjadi rumit, serta perlu menegakkan pengendalian yang memadai; (4). Meminimalisasi biaya, maksudnya pengendalian juga bisa membantu mengurangi biaya dan meningkatkan *output*. Seperti yang disadari organisasi dimana sistem pengendalian yang efektif bisa menghilangkan pemborosan, menurunkan biaya tenaga kerja, memperbaiki *output* per unit *input*.

Dalam pengendalian manajerial, Wirjana (2007: 65-66) mengemukakan ciri-ciri sebagai berikut: “Pengendalian adalah fungsi manajemen, pengendalian adalah proses yang dinamis, pengendalian merupakan kegiatan yang kontinu, pengendalian itu melihat ke depan, perencanaan dan pengendalian berhubungan satu sama lain, dan esensi pengendalian adalah tindakan”. *Ciri pengendalian adalah fungsi manajemen*, pengendalian sebenarnya kegiatan tindak lanjut dari fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi ini dilakukan oleh semua pimpinan dalam suatu organisasi untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawab mereka. *Ciri pengendalian adalah proses yang dinamis*, karena pengendalian menyangkut penelitian kembali (*review*) standar kinerja, yang kemudian menghasilkan kegiatan korektif yang bisa menyebabkan perubahan fungsi-fungsi manajemen lainnya. *Ciri pengendalian merupakan kegiatan yang kontinu*, pengendalian tidak berhenti, karena pimpinan selalu meneliti untuk memastikan kepada dirinya sendiri bahwa

departemen yang dipimpinnya berada di jalan yang seharusnya dia lalui. *Ciri pengendalian itu melihat ke depan*, berhubungan dengan waktu yang akan datang, karena masa lalu tidak dapat dikendalikan. Pengendalian biasanya bersifat preventif, dan merupakan sistem untuk mencegah atau meminimalisasi kerugian, pemborosan dan deviasi standar. *Ciri perencanaan dan pengendalian berhubungan satu sama lain*, menggunakan beberapa standar untuk mengukur kinerja yang ditentukan oleh perencanaan. Sebaliknya, proses pengendalian dapat menemukan kekurangan-kekurangan dalam perencanaan yang mengakibatkan direvisinya perencanaan tersebut. *Dalam konteks ciri esensi pengendalian adalah tindakan*, dicapai bila tindakan korektif diambil berdasarkan informasi umpan balik. Suatu sistem pengendalian yang baik mempermudah tindakan yang tepat sehingga mencegah pemborosan atau deviasi lebih besar.

Adapun prinsip-prinsip pengendalian manajerial menurut Urwick dalam Wirjana (2007: 67) terdiri atas: “Prinsip kesamaan, prinsip perbandingan, prinsip kegunaan, prinsip pengecualian, dan kadang-kadang pengendalian itu mahal”. Dalam konteks *prinsip kesamaan*, tujuan pengendalian ialah untuk mendapatkan kinerja yang terbaik. Karena itu, penting sekali untuk mempraktikkan prinsip kesamaan. Hal ini mensyaratkan presentasi data, informasi, angka-angka dan laporan-laporan tentang maksud pengendalian dalam arti struktur organisasi. Prinsip keseimbangan antara otoritas dan tanggung jawab juga harus diikuti. *Prinsip perbandingan*, menyatakan bahwa semua angka dan laporan yang digunakan untuk pengendalian harus dalam lingkup kinerja standar yang dipersyaratkan dan juga kinerja yang lalu. Maksud perbandingan tidak hanya untuk menemukan

deviasi atau kesalahan, tetapi juga untuk memungkinkan pimpinan untuk memprediksi hasil yang akan dicapai pada masa yang akan datang. *Prinsip kegunaan*, mengemukakan bahwa pentingnya laporan untuk pengendalian berubah secara langsung dalam kaitan dengan kepastian atau kecocokan untuk periode yang diliput oleh laporan itu, dengan tetap memperhatikan maksud pengendalian. Harus ada interaksi antara pimpinan yang mengendalikan dan pegawai yang dikendalikan. Sistem pengendalian harus dapat diterima oleh orang yang dikendalikan. *Prinsip pengecualian*, mengatakan bahwa pimpinan harus lebih memperhatikan titik-titik strategis atau hal-hal yang luar biasa. Pengendalian optimal baru bisa dicapai, apabila titik-titik kritis bisa diidentifikasi dan kemudian dikendalikan dengan sungguh-sungguh. *Adapun prinsip kadang-kadang pengendalian itu mahal*, maka dengan mempraktikkan prinsip pengecualian biaya, pengendalian bisa ditekan.

Memperhatikan deskripsi pengendalian di atas, pengendalian merupakan proses pemantauan aktivitas untuk menjamin agar standar dapat terlaksana sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Pengendalian merupakan proses meneliti fungsi-fungsi lain untuk memastikan manajemen berfungsi secara baik. Ciri yang jelas dari fungsi pengendalian adalah melihat ke depan. Seorang pimpinan tidak dapat mengendalikan masa lalu, tetapi dapat menghindari kesalahan-kesalahan di masa mendatang dengan cara mengambil tindakan-tindakan pencegahan.

3.2. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi (Monev) pada dasarnya terdiri atas dua aspek kegiatan, yaitu monitoring dan evaluasi. Meskipun kedua istilah tersebut sering dipandang memiliki satu pengertian, sesungguhnya masing-masing memiliki makna dan fokus yang agak berbeda. Muhaimin, dkk (2010: 373) mengemukakan bahwa :

Monitoring merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi atau memantau proses dan perkembangan pelaksanaan program organisasi. Sedangkan evaluasi merupakan suatu proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program organisasi dengan kriteria tertentu untuk keperluan pembuatan keputusan.

Pendapat di atas berarti fokus monitoring adalah untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan program organisasi, bukan pada hasilnya. Fokus monitoring adalah pada komponen proses pelaksanaan program organisasi, baik menyangkut proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses kegiatan. Sedangkan informasi hasil evaluasi dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan pada program. Apabila hasilnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan, berarti program organisasi tersebut efektif. Jika sebaliknya, maka program tersebut dianggap tidak efektif atau gagal. Dengan demikian monitoring dilakukan untuk tujuan supervisi, yaitu untuk mengetahui apakah program organisasi berjalan sebagaimana yang direncanakan, apa hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut. Dengan kata lain, monitoring

menekankan pada pemantauan proses pelaksanaan program dan sedapat mungkin tim/petugas memberikan saran untuk mengatasi masalah yang terjadi. Hasil monitoring digunakan sebagai umpan balik untuk penyempurnaan pelaksanaan program-program organisasi.

Sedangkan evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program organisasi mencapai sasaran yang diharapkan. Evaluasi menekankan pada aspek hasil (*output*). Konsekuensinya, evaluasi baru dapat dilakukan jika program organisasi sudah berjalan dalam satu periode tertentu, sesuai dengan tahapan sasaran yang dirancang. Hasil monitoring dan evaluasi berupa informasi untuk pengambilan keputusan, sehingga informasi atau datanya harus dapat dipertanggungjawabkan (*valid* dan *reliable*). Informasi dan simpulan hasil monitoring diharapkan dapat digunakan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu dilakukan untuk membantu agar program organisasi berhasil seperti yang diharapkan. Informasi dan simpulan hasil evaluasi diharapkan untuk mengambil keputusan tentang program organisasi secara utuh.

Dalam organisasi: fungsi perencanaan menuntut adanya sistem *monitoring*, *evaluasi* dan *reporting* yang memadai, yang berperan sebagai umpan balik untuk tindakan pengendalian terhadap deviasi-deviasi yang terjadi. Sistem monitoring sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan tindakan membandingkan apa yang dinyatakan sebagai “*Das Sollen*” dengan “*Das Sein*” dalam artian membandingkan apa yang direncanakan akan dicapai, dan apa yang benar-benar dicapai dalam kenyataan. Betapa pun baiknya suatu rencana akan gagal

bilamana tidak melakukan kegiatan-kegiatan pemeriksaan, pengecekan, pencocokan, inspeksi, pengendalian dan pelbagai tindakan yang sejenis dengan itu, bahkan jika dipandang perlu mengatur dan melakukan pencegahan mendasar. Apabila ternyata terjadi penyimpangan, maka harus menempuh langkah-langkah perbaikan dan penyempurnaan.

Sistem monitoring mengusahakan pelaporan dan *feedback* yang baik dari pelaksanaan rencana sebagaimana dijelaskan Subagya (1994: 12), bahwa kegiatan pengendalian yang dilakukan oleh unsur pembantu pimpinan lembaga/kementerian baik bidang administrasi maupun bidang teknis meliputi:

1. Merumuskan tata laksana dalam bentuk: formal, standar, kriteria, norma, instruksi, dan lain-lain prosedur
2. Melaksanakan pengamatan (*monitoring*), evaluasi dan laporan guna mendapatkan gambaran dan informasi tentang penyimpangan dan jalannya pelaksanaan dari rencana (program)
3. Melakukan kunjungan staf guna mengidentifikasi permasalahan serta memberikan pengarahan dan bimbingan tentang cara-cara pelaksanaan dalam rangka pencapaian administrasi dan tertib teknis
4. Melakukan tindakan turun tangan sebagai tindak lanjut dari hasil pengawasan.

Sedangkan tujuan sistem monitoring seperti dijelaskan Lubis (1997: 92) adalah:

Pertama, identifikasi bagi tindakan-tindakan korektif dalam pelaksanaan program-program dan proyek-proyek pembangunan sedini mungkin, dan *kedua*, mendukung usaha (penyempurnaan) perencanaan berikutnya dengan menyediakan informasi tentang status perkembangan suatu program atau proyek pembangunan.

Peramalan dan program mempunyai kaitan dalam perencanaan dan sistem monitoring. Walaupun peramalan hampir sama dengan penebakan, akan tetapi pekerjaan itu tetap penting bagi perencanaan. Kendati ramalan tidak dapat dipastikan secara akurat, akan tetapi tetap bermanfaat bagi perencanaan. Perencanaan merupakan penentuan tentang apa yang akan dicapai dan dilakukan di masa yang akan datang. Mengingat masa yang akan datang selalu diliputi ketidak-pastian, proses perencanaan perlu adanya peramalan atau perkiraan keadaan (*forecasting*) yaitu memperkirakan segala sesuatu yang diperkirakan akan timbul pada masa yang akan datang, karena berbagai kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang perlu diantisipasi, sehingga dapat mencegah atau meminimalisasi kekeliruan-kekeliruan. Karenanya peramalan dengan sendirinya mengandung resiko dan ketidak-pastian. Akan tetapi ramalan yang dilandasi dengan informasi yang sepenuhnya dapat dipercaya dengan disertai perhitungan-perhitungan yang teliti dan dengan memperhatikan pelbagai faktor, kemungkinan besar akan dekat pada ketepatan dari pada kemelesetannya. Umumnya makin pendek jangka waktu yang dijangkau dalam peramalan, misalnya satu minggu, satu bulan, satu triwulan, makin memudahkan untuk memperkirakan secara akurat.

Sedangkan istilah “program” sering digunakan dalam bahasa perencanaan yang menurut LAN-RI (1982: 35) dapat diartikan sebagai berikut:

Program adalah rencana komprehensif yang memuat penggunaan sumber-sumber dalam pola yang terintegrasikan serta urutan tindakan kegiatan yang dijadwalkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Program menggariskan apa, oleh siapa, bilamana tindakan akan dilakukan.

Penyusunan program ialah aktivitas penyusunan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Pekerjaan penyusunan program tergantung dari kesederhanaan atau kompleksitas dari tujuan. Apabila tujuan yang ditetapkan itu bukan merupakan hal yang sulit untuk dicapai maka mudahlah sifat pekerjaan penyusunan program. Makin kompleks sesuatu tujuan sulit pula program dirumuskan. Dalam hal terakhir ini maka penyusunan program merupakan proses pemerincian tujuan ke dalam tujuan-tujuan bagian dan pemerincian kegiatan dalam kegiatan-kegiatan bagian. Pada tahap selanjutnya, perlu dilakukan pengawasan atas pelaksanaan rencana.

Tujuan sistem monitoring tersebut bukan sekedar pelaporan, akan tetapi suatu sistem untuk mengikuti pelaksanaan program-program dan proyek-proyek pembangunan serta kemungkinan untuk pengambilan tindakan-tindakan penyesuaian (pemecahan masalah). Akan tetapi, perlu ditegaskan bahwa sistem monitoring baru bisa cukup efektif apabila ditempatkan dalam seluruh sistem perencanaan, penyusunan program, penganggaran dan evaluasi pelaksanaan. Ukuran-ukuran dalam monitoring kemajuan suatu program ditentukan oleh ukuran-ukuran yang dipakai dalam penyusunan program rencana. Sudah barang tentu terdapat juga perbedaan-perbedaan dalam nuansa memberi arti monitoring yang meliputi juga tindakan penilaian dan penyesuaian, juga *review* tahunan.

Jika dilihat hal-hal yang perlu dilakukan dalam kegiatan monitoring, Lubis (1977:9495), mengemukakan bahwa terdapat beberapa hal dalam kegiatan monitoring yaitu: "Adanya sistem

pelaporan dan cara/saluran informasi serta pusat-pusat monitoring dan pemrosesannya”.

1). Adanya Sistem Pelaporan

Dijelaskan Lubis (1997: 220) bahwa: “Laporan merupakan salah satu bentuk alat komunikasi yang di segi lain dapat dipandang sebagai salah satu bahan informasi yang sangat penting bagi pimpinan”. Sedangkan Purnomosidi dalam Lubis (1997: 220), mengatakan bahwa: ”Pelaporan mengutarakan fakta-fakta apa adanya tanpa bumbu-bumbu, yang mencakup penyimpangan pelaksanaan terhadap rencana, kondisi nyata lapangan, kesulitan-kesulitan praktis lapangan, perkembangan-perkembangan baru di lapangan”. Hal ini berarti bahwa laporan merupakan penyampaian informasi kepada pimpinan yang mencakup perkembangan pelaksanaan pekerjaan, yang memuat uraian penyimpangan pelaksanaan kondisi nyata lapangan, kesulitan praktis lapangan dan perkembangan-perkembangan baru yang timbul di lapangan.

Bentuk laporan dengan item-item apa saja yang dianggap cukup relevan untuk diketahui dalam laporan tersebut. Jika terlalu banyak mungkin hanya akan membingungkan saja, namun jika terlalu sedikit tidak memberikan petunjuk yang perlu bagi tindakan-tindakan korektif ataupun bagi perencanaan berikutnya. Sedangkan data yang diperlukan dalam laporan pada umumnya adalah pelaksanaan manajemennya, pencapaian sasaran fisik, pencapaian pelaksanaan pembiayaan, dan pencapaian sasaran fungsional atau sering disebut pula pencapaian tujuan dan

sasarannya. Mengenai data untuk keperluan perencanaan berikutnya perlu perhatian tidak saja untuk hal-hal yang merupakan kelemahan, akan tetapi juga untuk hal-hal yang menunjukkan cara-cara yang lebih berhasil. Dalam hal ini sangatlah penting dikembangkan dua hal, yaitu: (1). ukuran-ukuran kemajuan fisiknya atau juga disebut *bench marking*, dan (2). cara-cara serta standar pengukurannya atau *measurement standard*. Hal sedemikian inilah yang harus dikembangkan sesuai dengan sifat-sifat khas dari program atau proyek-proyek.

Pelaporan dapat diusahakan secara menyeluruh untuk semua program-program dan proyek-proyek pembangunan, akan tetapi juga bisa diproses secara selektif pada program-program dan proyek-proyek pembangunan yang penting berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Dengan demikian suatu laporan dapat dikatakan efektif ialah apabila fungsi, bentuk dan isi laporan dapat bermanfaat untuk pengendalian, penyempurnaan, pelaksanaan dan perencanaan kembali. Laporan pelaksanaan program atau proyek diperlukan agar perkembangan pelaksanaannya dapat diikuti dan apabila timbul masalah segera dapat diambil tindakan atau kebijaksanaan korektif berdasarkan laporan tersebut. Di samping keperluan tersebut, suatu laporan yang representatif dan terjamin kebenarannya juga dapat dijadikan dasar penyesuaian perencanaan. Jadi dengan adanya suatu laporan yang baik, maka pimpinan akan dapat mengetahui dengan tepat, apakah pelaksanaan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dan laporan ini dapat digunakan sebagai dasar penyesuaian perencanaan (*feedback*).

Ditinjau dari siklus pengendalian, laporan merupakan salah satu unsur penting dalam pengawasan dan merupakan umpan balik bagi suatu rencana. Dengan sistem laporan yang baik, pimpinan akan mampu membandingkan hasil-hasil nyata dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai dan berarti pula pimpinan mampu bertanggung jawab secara sempurna atas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam konteks ini dijelaskan Lubis (1997: 223-224) bahwa laporan sebagai salah satu alat manajemen, mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut: a). Pertanggung-jawaban; b). Pengawasan; c). Penyampaian informasi; d). Alat/bahan pengambil keputusan.

Tidak semua laporan memenuhi syarat-syarat dan berisi keterangan yang baik, sesuai dengan kebutuhan bagi pimpinan atau pihak-pihak yang berkepentingan untuk pengambilan suatu keputusan/tindakan. Oleh karena itu, Lubis (1997: 224-225) mengatakan bahwa untuk membuat suatu laporan agar benar-benar memiliki nilai sebagaimana mestinya diperlukan syarat-syarat sebagai berikut: a). Laporan harus benar dan obyektif; b). Laporan harus jelas dan cermat; c). Laporan harus lengkap; d). Laporan harus tepat/langsung mengenai sasaran; e). Laporan harus tepat pada waktunya; dan f). Laporan harus tepat penerimaannya.

Dengan demikian suatu laporan dikatakan baik jika minimal mencakup tiga pokok dasar, yaitu: (1). Dapat mencerminkan kemajuan yang dicapai suatu program; (2). Menggambarkan jalannya pelaksanaan program, sehingga sewaktu-waktu dapat dijalankan kebijaksanaan yang korektif, dapat berupa laporan umum atau khusus; (3).

Mengetengahkan kesulitan-kesulitan dan hambatan-hambatan (masalah-masalah) dalam pelaksanaan program dan menerangkan sebab-sebabnya dan mengajukan pemikiran-pemikiran dan pendapat-pendapat untuk menghilangkan kesulitan-kesulitan dan hambatan-hambatan itu, sehingga program itu dapat berjalan dan mencapai targetnya.

Perlu diakui pula bahwa dalam pelaksanaan pembuatan laporan program oleh para pimpinan program sering terdapat laporan-laporan yang kurang mengenai sasaran. Hal yang demikian itu, menurut Lubis (1997: 239-240), terutama disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut: a). Kurang sempurnanya bimbingan; b). Pimpinan/pelaksana program yang kadang-kadang tidak memenuhi persyaratan kualitatif; c). Kurangnya respon terhadap laporan program; d). Tidak diadakannya sanksi-sanksi; e). Pimpinan proyek tidak membuat rencana kerja; f). Laporan tidak dipergunakan sebagai umpan balik perencanaan; g). Kurangnya moral dan disiplin kerja.

Oleh karena itu, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa bagi penyusun laporan diperlukan syarat-syarat sebagai berikut : a). Ia harus betul-betul menguasai masalahnya/materi; b). Ia harus mempunyai kesanggupan, obyektif, teliti, analisis, komperatif; c). Ia mampu menggunakan bahasa tertulis dengan baik; d). Ia dapat menggunakan kata-kata dan istilah yang sederhana, jelas dan mudah dimengerti.

2). Cara/Saluran Informasi dan Pusat-pusat Monitoring dan Pemrosesannya.

Laporan bisa datang dari program atau proyek masing-masing. Dengan cara ini memungkinkan menerima data dan informasi secara langsung serta terdapatnya *cross check*. Kemudian, data dan informasi perlu diproses dalam bentuk-bentuk yang lebih sesuai bagi data pengambilan keputusan korektif. Hal ini kadang-kadang perlu dilakukan melalui komputerisasi. Sistem kode dengan demikian perlu dikembangkan.

Pada tingkatan ini dilakukan analisis dan penyesuaian-penyesuaian yang perlu bagi tindakan-tindakan *follow up*, korektif atau bagi penyusunan rencana-rencana berikutnya. Seringkali hasil monitoring pelaksanaan program-program atau proyek-proyek tersebut penting pula artinya bagi penyusunan *review* tahunan pelaksanaan pembangunan. Pemrosesan monitoring dan evaluasi ini seringkali dilakukan dalam *operations room* sebagai pusat monitor dan evaluasi data.

Pada prinsipnya dalam proses perencanaan perlu pula dilakukan evaluasi. Sebagaimana dijelaskan Lubis (1997: 91), bahwa: “Arti evaluasi merupakan suatu penilaian”. Kemudian Siagian (2004: 114) menjelaskan, bahwa: “Penilaian adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Definisinya adalah proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai”. Sedangkan Moekijat (1991: 15), menjelaskan bahwa: “Evaluasi atau penilaian berarti penentuan nilai”.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hakekat dari penilaian atau evaluasi adalah: a). Penilaian atau evaluasi ditujukan kepada satu fase tertentu dalam satu proses setelah fase itu seluruhnya selesai dikerjakan. Hal ini berbeda dengan sistem monitoring yang ditujukan kepada fase yang masih dalam proses pelaksanaan; b). Penilaian atau evaluasi bersifat korektif terhadap fase yang telah selesai dikerjakan itu. artinya, dalam evaluasi atau penilaian harus diketemukan kelemahan-kelemahan sistem yang dipergunakan dalam fase yang baru saja selesai, juga harus diketemukan penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi, akan tetapi lebih penting lagi adalah harus diketemukannya sebab-sebab mengapa penyimpangan-penyimpangan itu terjadi; c). Penilaian atau evaluasi bersifat *prescriptive*, yaitu sesuatu yang bersifat mengobati; d). Penilaian atau evaluasi ditujukan kepada fungsi-fungsi organik lainnya.

Pemahaman tentang evaluasi berarti rencana yang telah dibuat, baik dalam rangka keseluruhan maupun khusus bagi fase yang baru diselesaikan, diteliti apakah rencana itu sudah merupakan faktor pendorong ke arah peningkatan efisiensi serta pertumbuhan yang lebih baik ataukah rencana itu merupakan faktor penghalang. Jika rencana yang sudah ada ternyata merupakan faktor pendorong, perlu dinilai pula rencana itu untuk melihat apakah rencana itu tidak dapat dijadikan faktor pendorong yang lebih besar lagi. Jika rencana yang sudah ada ternyata merupakan faktor penghalang ke arah peningkatan efisiensi dan penghalang ke arah pertumbuhan yang lebih pesat, tentu akibatnya ialah bahwa rencana itu perlu diperbaiki, dirombak, atau diganti

sama sekali. Jelasnya, hasil penilaian perencanaan harus memungkinkan pimpinan organisasi untuk membuat rencana baru yang harus terlaksana dengan baik.

Pada intinya, evaluasi membantu kegiatan pengawasan. Suatu evaluasi atau tinjauan yang berjalan secara terus-menerus, seringkali disebut sebagai *concurrent review*. Evaluasi juga dilakukan sebagai pendukung pada tahap penyusunan rencana, yaitu evaluasi tentang situasi sebelum rencana dimulai dan evaluasi tentang pelaksanaan rencana sebelumnya. Dari hasil-hasil evaluasi ini dapat dilakukan perbaikan terhadap perencanaan selanjutnya atau penyesuaian yang diperlukan dalam (pelaksanaan) perencanaan itu sendiri. Lubis (1997:150) mengatakan bahwa fungsi evaluasi adalah membuat kesimpulan atas dasar fakta-fakta dalam pelaporan, yang mengarah pada:

- (1). Sebab-sebab timbulnya penyimpangan terhadap rencana:
- (2). Pengaruh penyimpangan-penyimpangan itu terhadap pencapaian tujuan serta target keseluruhan dari proyek;
- (3). Pengaruh dari target-target bagian yang telah dicapai serta perkembangan-perkembangan baru di lapangan terhadap pencapaian tujuan serta target keseluruhan dari proyek.

Dengan demikian, berdasarkan kesimpulan yang diperoleh sebagai hasil evaluasi fakta-fakta, diadakan tindakan turun tangan, dalam hal ini ada dua macam, yaitu:
a). Turun tangan terhadap unsur pelaksana. Dalam hal penyimpangan terjadi karena semata-mata segi pelaksanaan tidak berjalan sesuai dengan rencana; b). Turun tangan

terhadap unsur rencana. Dalam hal penyimpangan terjadi kondisi-kondisi nyata serta kesulitan-kesulitan praktis lapangan dan perkembangan-perkembangan baru di lapangan belum seluruhnya diperhitungkan maupun ditampung dalam rencana, sehingga dapat membahayakan pencapaian tujuan serta target keseluruhan dari proyek.

Turun tangan terhadap unsur rencana berarti mengadakan penyesuaian-penyesuaian atau peraturan-peraturan kembali terhadap rencana yang telah disusun. Oleh karena kegiatan tersebut dilakukan secara kontinu dan terus-menerus, maka timbullah suatu siklus antara : rencana (tingkat program)-pelaksanaan-perencanaan-evaluasi-rencana. Hakikat daripada siklus tersebut adalah suatu pengaturan pekerjaan secara menyeluruh, yang bersifat dinamis dan memelihara tujuan serta keseluruhan dari proyek, di dalam mana terdapat sifat pengendalian. Disinilah tempat untuk meletakkan kekuatan pengendalian, yang dapat mengatur tindakan turun tangan secara terarah dan pada waktunya. Selain itu, perlu dijaga agar setiap tindakan turun tangan terhadap unsur rencana, yaitu yang berupa pengaturan-pengaturan kembali, tetap memperhatikan hubungan koordinatif antarbagian pekerjaan, dalam hubungannya dengan pemeliharaan tujuan serta target keseluruhan dari program.

3.3. Instrumen Pengendalian

Puspoproto (2006: 178) menjelaskan bahwa sebuah proses pengendalian yang efektif cenderung memiliki kualitas tertentu dengan karakteristik (instrumen) sebagai berikut:

“Keakuratan, tepat waktu, ekonomis, fleksibilitas, dapat dimengerti, kriteria yang beralasan, penempatan strategis, tekanan pada pengecualian, kriteria ganda, tindakan korektif”. *Dalam konteks keakuratan*, sistem pengendalian yang menghasilkan informasi yang tidak akurat dapat berakibat manajemen gagal mengambil tindakan kalau seharusnya diambil atau merespon sebuah masalah yang sebenarnya tidak ada. Sebuah sistem pengendalian yang akurat dapat dipercaya dan menghasilkan data yang valid. *Dalam konteks tepat waktu*, pengendalian harus menarik perhatian manajemen pada variasi waktu yang mencegah pelanggaran serius pada kinerja unit kerja. Informasi yang bagus akan bernilai kecil bila terlambat. Karena itu sistem pengendalian yang efektif harus memberikan informasi yang tepat pada waktunya. *Dalam konteks ekonomis*, sebuah sistem pengendalian harus ekonomis untuk dioperasikan. Setiap sistem pengendalian harus bertumpu pada manfaat yang dihasilkan dalam kaitannya dengan biaya yang harus ditanggung. Untuk meminimalisasi biaya, manajemen harus mengenakan pengendalian sesedikit mungkin untuk mendatangkan hasil yang diinginkan. *Dalam konteks fleksibilitas*, pengendalian yang efektif harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan terhadap perubahan yang merugikan atau mengambil manfaat dari peluang baru. Tidak banyak organisasi yang menghadapi lingkungan yang begitu stabil sehingga tidak membutuhkan fleksibilitas. *Dalam konteks dapat dimengerti*, pengendalian yang tidak bisa dimengerti tidak memiliki nilai. Sistem pengendalian yang sulit dimengerti dapat mengakibatkan kesalahan yang tak perlu terjadi, pegawai yang frustrasi, dan akhirnya diabaikan. *Dalam konteks kriteria yang beralasan*, standar pengendalian harus beralasan

dan dapat dicapai. Jika terlalu tinggi atau tak beralasan, ia tidak lagi memotivasi. Pengendalian harus memperkuat standar yang menantang dan mendukung orang untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi tanpa menurunkan motivasi atau mendorong penipuan. *Dalam konteks penempatan strategis*, manajemen tidak bisa mengendalikan segala sesuatu yang berlangsung dalam sebuah organisasi. Kalaupun dapat dilakukan, manfaat yang diperoleh tidak sepadan dengan biaya yang ditanggung. Karena itu, pimpinan harus meletakkan pengendalian pada faktor-faktor yang bersifat strategis terhadap kinerja organisasi. Pengendalian harus mencakup kegiatan, operasi, dan peristiwa kritis di dalam organisasi. Pengendalian harus berfokus pada tempat-tempat di mana penyimpangan terhadap standar paling mungkin terjadi atau penyimpangan yang berakibat paling merugikan. *Dalam konteks tekanan pada pengecualian*, karena pimpinan tidak bisa mengendalikan semua kegiatan, maka mereka harus menempatkan alat pengendali strategis yang mana alat ini hanya mengundang perhatian pada pengecualian. Sebuah sistem pengecualian menjamin bahwa seorang pimpinan tidak akan kewalahan dengan informasi tentang penyimpangan dari standar. Hal ini dilakukan dengan cara penetapan pos-pos pemeriksaan yang berfungsi sebagai alat kendali sehingga terhindar dari hal-hal yang rutin. *Dalam konteks kriteria ganda*, pimpinan dan juga pegawai akan berupaya untuk melihat hal-hal bagus pada kriteria yang dikendalikan. Jika manajemen mengendalikan dengan menggunakan ukuran tunggal, misalnya satuan laba, maka upaya akan terfokus hanya pada hal-hal yang tampak bagus pada standar tersebut. Kriteria ganda memiliki dua efek positif. Karena lebih sulit untuk memanipulasi dibanding ukuran tunggal, maka

hal itu dapat mengurangi upaya untuk sekedar tampak bagus saja. Selain itu, karena kinerja jarang dapat dievaluasi dari satu indikator, kriteria ganda memungkinkan penilaian kinerja yang lebih akurat. *Dalam konteks tindakan korektif*, sebuah sistem pengendalian yang efektif tidak hanya menunjukkan kapan sebuah penyimpangan dari standar yang berarti terjadi, tetapi juga menyarankan tindakan apa yang harus diambil guna mengoreksi penyimpangan. Ia akan menegaskan masalahnya dan menentukan pemecahannya. Hal ini seringkali dilaksanakan dengan menyusun pedoman jika-maka.

Griffin (2004: 181-183) mengemukakan bahwa sistem pengendalian cenderung sangat efektif jika diintegrasikan dengan perencanaan serta jika fleksibel, akurat, tepat-waktu, dan objektif, dalam artian: (1). Pengendalian harus dikaitkan dengan perencanaan. Semakin eksplisit dan akurat hubungan ini, semakin efektif sistem pengendalian. Cara terbaik untuk mengintegrasikan perencanaan dan pengendalian adalah dengan memperhitungkan pengendalian pada saat rencana dibuat. Dengan kata lain, saat tujuan ditetapkan selama proses perencanaan, perhatian harus diberikan pada pembuatan standar-standar yang akan mencerminkan seberapa baik rencana itu terwujud; (2). Sistem pengendalian itu sendiri harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan; (3). Sistem pengendalian harus akurat. Pimpinan kadang-kadang membuat banyak keputusan berbasis informasi yang tidak akurat. Dampak dari informasi yang tidak akurat adalah tindakan manajerial yang salah; (4). Ketepatan waktu tidak selalu berarti kecepatan. Ketepatan waktu menggambarkan sebuah sistem pengendalian yang menyediakan

informasi tepat pada saat diperlukan; (5). Sistem pengendalian mesti menyediakan informasi se-objektif mungkin.

Lebih lanjut dikatakan Griffin (2004: 183-184) bahwa pimpinan kadang-kadang membuat kesalahan dengan mengasumsikan bahwa pegawai tidak meragukan nilai dan sistem pengendalian yang efektif. Namun asumsi ini tidak selalu benar. Banyak pegawai menolak pengendalian, khususnya jika mereka merasa terlalu dikendalikan, jika mereka berpikir bahwa pengendalian memiliki fokus yang tidak tepat, jika mereka berpikir bahwa pengendalian menyediakan balas jasa untuk inefisiensi, atau jika mereka merasa memiliki tanggung jawab yang terlalu besar. *Terhadap pengendalian yang berlebihan*, kadang-kadang organisasi mencoba mengendalikan terlalu banyak detail, sehingga situasi ini menjadi problematis khususnya pada saat pengendalian mempengaruhi perilaku pegawai secara langsung. Sebuah organisasi yang mengatur pegawai-pegawainya kapan mesti datang ke kantor, di mana harus memarkir kendaraan, kapan harus meninggalkan kantor dikatakan menegakkan pengendalian yang ketat atas aktivitas-aktivitas pegawai. Namun banyak organisasi berupaya mengendalikan tidak hanya aktivitas-aktivitas pegawai tersebut tetapi juga aspek-aspek lain dari perilaku kerja. Masalah bisa muncul jika pegawai memandang upaya-upaya untuk membatasi perilaku mereka berlebihan. *Terhadap fokus yang tidak tepat*, sistem pengendalian mungkin terlalu sempit atau terlalu berfokus pada variabel-variabel yang dapat dikuantifikasikan dan tidak menyediakan ruang untuk analisis atau interpretasi, bisa menyebabkan keinginan pelanggan atau konsumen dalam jangka panjang menjadi kurang baik. Sistem balas jasa universitas yang

mendorong staf-staf pengajar untuk mempublikasikan banyak artikel tetapi melupakan kualitas dari artikel juga memiliki fokus yang tidak tepat. *Terhadap balas jasa untuk inefisiensi*, organisasi pemerintah cenderung menghabiskan anggaran mereka secepatnya seiring mendekati akhir tahun fiskal. Organisasi yang menyisakan anggaran lebih besar kemungkinan akan mendapatkan penurunan anggaran, dan sebaliknya organisasi yang menyisakan anggaran lebih sedikit kemungkinan akan mendapatkan kenaikan anggaran pada tahun berikutnya. *Terhadap tanggung jawab terlalu besar*, pengendalian yang efektif memungkinkan pimpinan menentukan apakah pegawai telah melaksanakan tanggung jawab mereka secara tepat. Jika standar dibentuk secara benar dan kinerja diukur secara akurat, pimpinan tahu kapan masalah muncul serta departemen-departemen dan individu-individu mana yang bertanggung jawab. Individu-individu yang tidak bertanggung jawab atas kesalahan mereka atau yang tidak bekerja sekeras pimpinan mereka dengan demikian cenderung akan menolak pengendalian. Jika ada seorang tenaga pelayanan yang bekerja realtif lamban dan menangani lebih sedikit pembicaraan telepon dibanding tenaga-tenaga pelayanan yang lain, kinerja rendah sang individu kini dapat diidentifikasi dengan mudah.

Terhadap hal tersebut di atas, Griffin memberikan cara terbaik untuk mengatasi penolakan terhadap pengendalian adalah dengan menciptakan pengendalian yang efektif sejak awal. Jika sistem pengendalian diintegrasikan secara tepat dengan perencanaan organisasi serta jika pengendalian fleksibel, akurat, tepat-waktu dan objektif, organisasi cenderung tidak akan memiliki pengendalian yang berlebihan, cenderung akan berfokus

pada standar-standar yang tepat, dan tidak akan menyediakan balas jasa untuk inefisiensi. Dua cara lain yang bisa dipakai untuk mengatasi penolakan terhadap pengendalian adalah dengan mendorong partisipasi dan membuat prosedur-prosedur verifikasi. Partisipasi bisa membantu mengatasi penolakan terhadap perubahan, seperti partisipasi pegawai dalam perencanaan, pembuatan keputusan, dan kendali mutu. Sedangkan pembuatan prosedur-prosedur verifikasi memerlukan beragam standar dan sistem informasi guna menyediakan pengawasan serta keseimbangan dalam pengendalian. Dengan demikian pimpinan harus mengetahui karakteristik-karakteristik dasar dari pengendalian yang efektif. Mereka juga perlu memahami dan mengenali alasan pegawai menolak pengendalian, serta teknik-teknik yang bisa dipakai untuk mengatasi penolakan ini.

3.4. Pendekatan Pengendalian

Organisasi-organisasi menegakkan pengendalian dalam beberapa area berbeda dan juga pada level berbeda, dan tanggung jawab atas pengelolaan pengendalian merupakan tanggung jawab yang tersebar luas. Dalam area ini, pengendalian bisa berfokus pada area manapun dalam organisasi. Sebagian besar organisasi mendefinisikan area-area pengendalian berbasis empat tipe sumber daya dasar yang mereka gunakan, yaitu: sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya informasi, dan sumber daya keuangan. Pengendalian kualitas merupakan bagian dari tipe pengendalian sumber daya fisik, yaitu untuk menjaga kualitas *output* pada level tertentu. Sedangkan dalam level pengendalian sistem organisasi, pengendalian kualitas merupakan salah satu tipe pengendalian operasi (*operating control*) yang berfokus pada

proses-proses yang digunakan organisasi untuk mengubah sumber daya menjadi produk atau jasa. Dari segi tanggung jawab atas pengendalian, pimpinan menentukan tipe pengendalian apa yang akan digunakan organisasi, lalu mengimplementasikan sistem pengendalian dan mengambil tindakan berbasis informasi yang disediakan oleh sistem pengendalian (Griffin, 2004: 165-166).

Hasibuan (2001: 251) mengklasifikasikan pengendalian berdasarkan sifat dan waktu sebagai berikut: “*Preventif control*, *repressive control*, pengendalian yang dilakukan di tengah proses penyimpangan terjadi, pengendalian berkala, dan pengendalian mendadak”. *Preventif control* adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dikerjakan dengan maksud tidak terjadi penyimpangan. *Repressive control* adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi penyimpangan atau kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga sasaran yang direncanakan dapat tercapai. *Pengendalian yang dilakukan di tengah proses penyimpangan terjadi*, *Pengendalian mendadak* adalah pengendalian yang dilakukan secara mendadak. *Pengendalian berkala* yaitu pengendalian yang dilakukan secara berkala sebulan sekali atau satu kuartal sekali atau satu tahun sekali.

Rahayu (2008:79) mengemukakan bahwa ada beberapa pendekatan yang terkait dengan pengendalian mutu pendidikan, yaitu: “*Preliminary control*, *concurrent control*, *rework control*, dan *damage control*”. *Preliminary control* bersifat preventif untuk menghindari mutu yang tidak diinginkan dan proaktif untuk mencapai mutu yang semakin meningkat. Pendekatan ini difokuskan pada *input* atau sumber penyebabnya. Dengan

memperbaiki *input* berarti melakukan pengendalian terhadap komponen transformasi, *output*, dan nilai bagi *stakeholders*. *Concurrent control* dilakukan terhadap kegiatan yang telah dilakukan dan menggambarkan pengendalian operasional. Fokus pendekatan ini pada transformasi atau proses. *Rework control* dilakukan apabila *preliminary control* dan *concurrent control* mengalami kegagalan sehingga perlu *rework* terhadap *defect* dan *output* yang tidak sesuai dengan target. Pendekatan perbaikan mutu ini memerlukan sumber daya yang relatif besar. Fokus pendekatan ini pada komponen *output*. *Damage control* dilakukan untuk meminimalkan dampak negatif dari tidak tercapainya target nilai bagi *stakeholders*. Fokus *damage control* ini pada komponen nilai bagi *stakeholders*. Pendekatan yang dikemukakan oleh Agus Rahayu menjadi sangat penting, seiring dengan perubahan lingkungan global (globalisasi) sehingga terjadilah perubahan signifikan pada lingkungan pendidikan tinggi di Indonesia. Perubahan lingkungan pendidikan tinggi ini lebih cepat dibandingkan dengan kemampuan perguruan tinggi nasional untuk meresponnya. Pasar dan persaingan pendidikan tinggi menjadi lebih luas. Keadaan ini menunjukkan bahwa tuntutan lingkungan dan persaingan pendidikan tinggi di Indonesia semakin kompleks dan dinamis, padahal sumber daya yang dimiliki perguruan tinggi nasional relatif beragam dan terbatas. Perguruan tinggi nasional, saat ini dan yang akan datang, menghadapi permasalahan rendahnya tingkat kelayakan strategis yang bersumber dari adanya kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan dengan sumber daya internalnya. Daya saing sejumlah perguruan tinggi nasional dalam persaingan pendidikan tinggi cenderung menurun sehingga mengancam

keunggulan posisi dan keberlanjutan perguruan tinggi yang bersangkutan. Hal ini berarti bahwa terdapat permasalahan kesenjangan kapabilitas perguruan tinggi nasional. Kesenjangan kapabilitas perguruan tinggi yang dimaksud adalah adanya perbedaan antara tuntutan lingkungan dan persaingan dengan sumber daya internalnya. Dengan demikian jika kapasitas (kemampuan) perguruan tinggi dihadapkan dengan tuntutan lingkungan dan persaingan eksternalnya, maka hal itu akan berkenaan dengan menilai kapabilitas perguruan tinggi.

Anthony, dkk, (2005: 11), menjelaskan bahwa proses pengendalian terdiri dari tiga bagian, yaitu: “Perencanaan strategis, pengendalian manajemen, dan pengendalian tugas”. Perencanaan strategis adalah proses untuk menentukan tujuan-tujuan organisasi dan merumuskan strategi umum yang akan dipakai untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Proses ini menggunakan metode-metode yang sangat berbeda dengan yang digunakan pada pengendalian manajemen dan pengendalian tugas. Pengendalian manajemen adalah proses yang digunakan untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya, sedangkan pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ketiga proses ini tidak dapat dipisahkan secara tajam, karena perencanaan strategis merupakan pedoman bagi pengendalian manajemen, sedangkan pengendalian manajemen merupakan bagi pengendalian tugas. Pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta merupakan pengendalian manajemen karena lebih memfokuskan pada proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang tidak disengaja dan

ketidakberesan yang disengaja, seperti ketidakberesan data EPSBED, melalui proses memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan organisasi dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Karena fokusnya pada manusia dan implementasi rencana, maka pertimbangan-pertimbangan psikologis menjadi dominan dalam pengendalian manajemen. Kegiatan-kegiatan komunikasi, meyakinkan, mendesak, memberi semangat dan mengkritik adalah bagian yang penting dalam proses ini.

3.5. Tahapan-tahapan Pengendalian

Sebelumnya telah disampaikan bahwa sesungguhnya pengendalian merupakan proses pemantauan aktivitas untuk menjamin agar standar dapat terlaksana sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Ini berarti, pengendalian merupakan proses meneliti fungsi-fungsi lain untuk memastikan manajemen berfungsi secara baik. Agar pengendalian bisa mencapai sasarannya dengan baik, maka dalam proses pelaksanaan pengendalian harus mempertimbangkan langkah-langkah sebagaimana pendapat para ahli. Seperti yang dikemukakan Rue and Byars (2000: 380) bahwa proses pengendalian memiliki 3 syarat dasar, yaitu:

- 1). *Establishing standard;*
- 2). *Monitoring results and comparing them to standard;*
- 3). *Correcting deviations.*

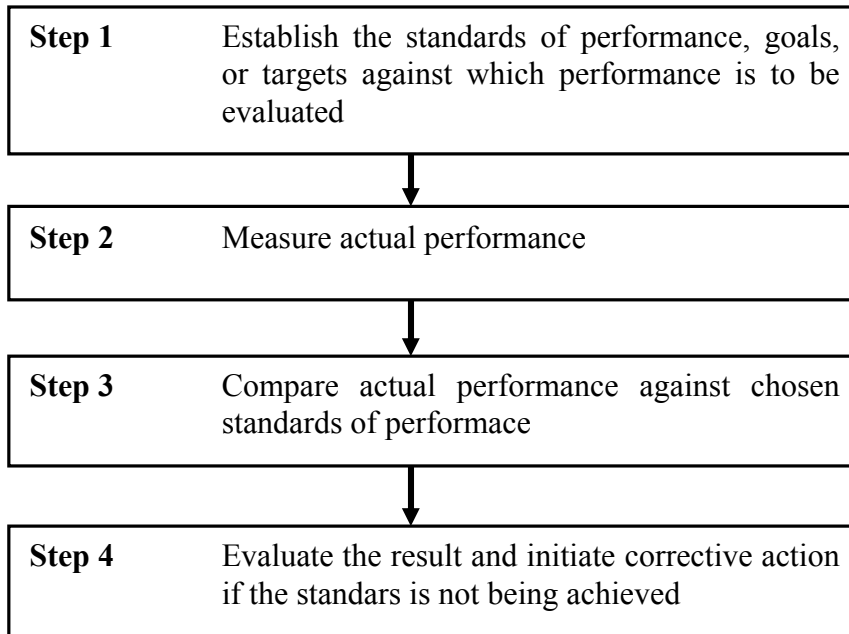
Senada dengan Rue and Byars adalah Wehrich and Koontz (1994: 579) yang menjelaskan beberapa langkah pengendalian yang dianggapnya efektif, meliputi antara lain:

- 1). Penetapan standar (*establish standard*);
- 2). Mengukur penyimpangan (*monitoring results*);
- 3). Tindakan perbaikan (*take corrective action*).

Kemudian Gaspersz (2009: 3) memperkuat pendapat sebelumnya bahwa agar pengendalian berkualitas (*quality control*), maka aktivitas fungsi pengendalian harus mencakup: "Mengevaluasi kinerja aktual (*actual performance*), membandingkan aktual dengan target sasaran, dan mengambil tindakan atas perbedaan antara aktual dan target (sasaran)". Lebih lanjut dikatakan bahwa untuk itu perlu adanya dukungan pendelegasian pengendalian kualitas kepada tingkat paling bawah dalam organisasi melalui penempatan pegawai ke dalam keadaan swakendali (*self-control*), dan adanya pelatihan pegawai dalam pengumpulan data dan analisis untuk memungkinkan mereka membuat keputusan berdasarkan fakta.

Lebih lanjut dikemukakan George and Jones (2006: 497), bahwa: "*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. Pemahaman lebih lanjut atas alur pikir George and Jones ini dapat ditelusuri melalui empat langkah dalam pengendalian organisasi seperti terlihat pada Gambar 3.1 berikut:

Gambar 3.1. Four Steps in Organizational Control



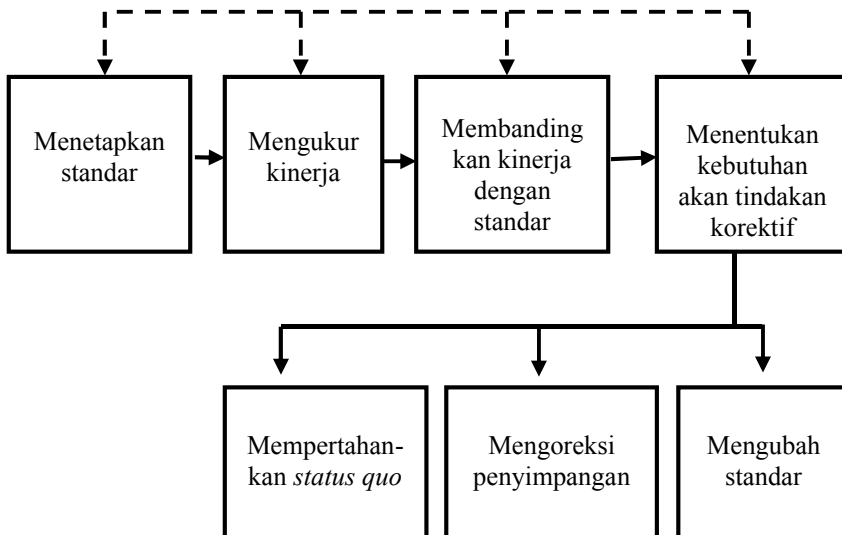
Sumber: George and Jones (2006: 497)

Berdasarkan gambar di atas, pada *langkah pertama*, pemimpin mengualitaskan standar kinerja, sasaran, atau target yang di masa mendatang akan dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja dari organisasi secara keseluruhan atau bagian dari organisasi (misalnya bagian, divisi, fungsi, seksi, unit kerja, atau individual). Standar kinerja dibuat untuk dijadikan ukuran, seperti untuk mengukur efisiensi, kualitas, reponsivitas terhadap pelanggan, dan inovasi. *Langkah kedua*, mengukur kinerja yang sebenarnya. Dalam praktik, pemimpin dapat mengukur atau mengevaluasi dua hal, yaitu (1). Keluaran nyata sebagai hasil dari

perilaku para anggota, disebut pengendalian keluaran (*output control*); dan (2). Perilaku itu sendiri, disebut pengendalian perilaku. *Langkah ketiga*, pemimpin mengevaluasi apakah kinerja yang sebenarnya menyimpang dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan sampai berapa jauh penyimpangan terjadi. Apabila kinerja lebih tinggi dari yang diharapkan, pemimpin mungkin mengualitaskan bahwa standar kinerja yang ditetapkan terlalu rendah dan mungkin akan menaikannya pada periode berikutnya guna memberikan tantangan bagi bawahannya. Akan tetapi, jika kinerja terlalu rendah dan standar tidak tercapai, atau jika standar terlalu tinggi sehingga pegawai tidak bisa mencapainya, maka pemimpin harus mengualitaskan apakah akan melakukan tindakan korektif. Tindakan korektif mudah dilakukan kalau penyebab dari kinerja yang kurang baik itu bisa dikenali. *Langkah keempat*, mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai. Pemimpin dapat belajar banyak selama tahap ini. Jika pimpinan memutuskan bahwa kinerja tidak bisa diterima, maka mereka harus berusaha memecahkan masalah tersebut. Kadangkala, masalah kinerja timbul karena standar yang ditetapkan terlalu tinggi. Dengan menetapkan standar yang lebih realistis, akan mengurangi celah antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan.

Begitupun dengan Griffin (2004: 167), bahwa ada empat langkah fundamental yang saling berhubungan dalam setiap proses pengendalian, yaitu: “Menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan kinerja dengan standar, dan menentukan kebutuhan akan tindakan koreksi”. Adapun langkah-langkah fundamental dimaksud, diilustrasikan sebagaimana gambar 3.2. berikut ini.

Gambar 3.2. Langkah-langkah Dalam Proses Pengendalian



Sumber: Griffin (2004: 167)

Berdasarkan gambar di atas, *langkah pertama* dalam proses pengendalian adalah penetapan standar. Standar pengendalian (*control standard*) adalah target yang akan menjadi acuan perbandingan untuk kinerja di kemudian hari. Standar-standar yang ditetapkan bagi tujuan pengendalian harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur. Aspek terakhir dari pembentukan standar adalah mengidentifikasi indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang berhubungan langsung dengan apa yang dikendalikan. *Langkah kedua* dalam proses pengendalian adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengendalian efektif, ukuran-ukuran kinerja mesti valid. Ukuran

kinerja yang valid, meskipun sulit diperoleh, sangat dibutuhkan dalam menegakkan pengendalian yang efektif, dan organisasi biasanya harus membentuk indikator-indikator kinerja. Misalnya, kemajuan seorang pemimpin bisa dievaluasi berbasis kemampuannya menyakinkan pelanggan/konsumennya bahwa dia akan mampu memulihkan keefektifan organisasinya. *Langkah ketiga* dalam proses pengendalian adalah membandingkan kinerja aktual dengan standar. Kinerja bisa lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar. Jika kinerja lebih rendah dari harapan, pertanyannya adalah berapa besar penyimpangan dari standar yang boleh dibiarkan sebelum tindakan korektif dilakukan. Skedul waktu untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar tergantung pada banyak faktor, di antaranya signifikansi dan kompleksitas dari apa yang dikendalikan. Bagi standar-standar level tinggi dan jangka panjang, perbandingan mungkin patut dilakukan setahun sekali. Dalam kasus-kasus tertentu, perbandingan yang lebih sering diperlukan. *Langkah terakhir* dalam proses pengendalian adalah menentukan kebutuhan akan tindakan korektif. Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnostis pimpinan. Setelah membandingkan kinerja aktual dengan standar-standar pengendalian, pimpinan bisa memilih salah satu dari tindakan: mempertahankan *status quo* (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Mempertahankan status quo tepat saat kinerja aktual sesuai dengan standar, tetapi seringkali suatu tindakan harus diambil untuk mengoreksi penyimpangan dari standar. Kadang-kadang kinerja yang lebih tinggi dari standar juga bisa menimbulkan

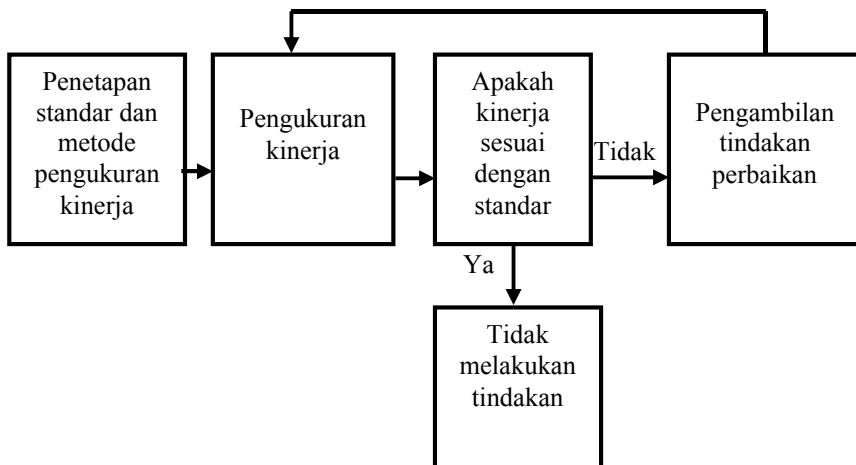
masalah bagi organisasi. Pengubahan standar biasanya diperlukan jika standar yang ada terlalu tinggi atau terlalu rendah. Kebutuhan ini menjadi nyata jika pegawai berhasil melewati standar dengan selisih lebih besar atau jika tidak ada pegawai yang mampu meraih standar. Selain itu, standar-standar yang tampaknya sempurna pada saat dibentuk mungkin perlu disesuaikan menyusul perubahan situasi.

Wirjana (2007:16-17) juga menyatakan bahwa pengendalian terdiri dari beberapa langkah, yaitu: “(1). Menentukan standar yang tepat; (2). pengukuran kinerja aktual; (3). perbandingan kinerja aktual dan kinerja yang direncanakan; (4). penemuan varians antara dua hal tersebut serta alasan-alasan adanya varians itu; dan (5). pengambilan tindakan korektif”. Dengan demikian pengendalian meneliti fungsi-fungsi lain untuk memastikan manajemen berfungsi dengan baik. Ciri yang jelas dari fungsi pengendalian ialah melihat ke depan. Seorang pimpinan tidak dapat mengendalikan masa lalu, tetapi dapat menghindari kesalahan-kesalahan di masa yang akan datang dengan cara mengambil tindakan-tindakan pencegahan.

Agar kegiatan pengendalian (penilaian prestasi) dapat berlangsung sesuai harapan, maka langkah-langkah yang ditempuh menurut Wahyudi (2008: 70) adalah: “Mendefinisikan pekerjaan, menilai prestasi pekerjaan dan menyediakan balikan”. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan (*evaluator*) dan bawahan bersama-sama sepakat dengan rincian tugas dan instrumen yang akan digunakan untuk menilai prestasi kerja. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual anggota/bawahan dengan instrumen (standar) penilaian. Selanjutnya akhir penilaian performansi diadakan pertemuan-

pertemuan sebagai umpan balik dan dibahas prestasi dan kemajuan bawahan, dalam pertemuan dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan. Sedangkan penilaian prestasi dalam organisasi menurut Stoner dan Freeman (1992: 105), sebagai upaya secara sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran program, merancang sistem balik informasi, membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang ditetapkan. Apabila dalam penilaian prestasi kerja terdapat penyimpangan, maka perlu diambil tindakan perbaikan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien. Perihal penilaian performansi kerja, Stoner dan Freeman membaginya ke dalam empat langkah seperti pada gambar 3.3.

Gambar 3.3. Langkah-langkah Utama Dalam Proses Pengukuran Performansi Kerja



Sumber: Stoner dan Freeman (1992: 105)

Berdasarkan gambar di atas, dalam menetapkan standar dan metode pengukuran kinerja, tujuan dan sasaran yang ditetapkan selama proses perencanaan sebaiknya dirumuskan secara jelas, mudah dipahami dan terukur dari aspek waktu penyelesaian suatu pekerjaan, dan dengan unit mana harus bekerjasama. Dalam hal mengukur kinerja, yaitu kegiatan mengamati perilaku pegawai dalam bekerja, dan menghitung keberhasilan penyelesaian tugas dalam jangka waktu yang ditetapkan. Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang ditetapkan, yaitu membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika kinerja sesuai dengan standar, pimpinan dapat berasumsi bahwa segala sesuatunya dapat berjalan baik, maka tidak perlu campur tangan pimpinan (*supervisor*), namun jika kinerja dibawah standar, maka perlu tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan dilakukan apabila kinerja turun dibawah standar dan analisis menunjukkan perlu diambil tindakan. Tindakan perbaikan dapat berupa perubahan terhadap satu atau beberapa unit kegiatan dalam organisasi, atau perubahan terhadap standar yang terlalu tinggi sehingga sulit dicapai oleh bawahan.

Dari berbagai pendapat para ahli, tahapan atau langkah-langkah pengendalian dalam teks ini secara konseptual sejalan dengan pendapat George and Jones, bahwa: “Proses pengendalian, baik pada tahap masukan, konversi, maupun keluaran, dapat dibedakan menjadi empat langkah, yaitu: menetapkan standar kinerja, mengukur, membandingkan, dan mengevaluasi kinerja nyata”. Penggunaan konsep ini didasarkan oleh adanya konsep pemikiran yang sama yakni penciptaan efisiensi pada organisasi publik yang senantiasa secara positif

mengikuti sebagaimana layaknya kebiasaan-kebiasaan institusional dan organisasional yang sedapat mungkin menyerupai sektor swasta (Dawson dalam Heene, dkk, 2010: 26). 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. Hood dalam Heene, dkk (2010: 27) menyebutkan gerakan-gerakan pembaharuan manajemen publik menjabarkan aspirasi teoritisnya antara lain menekankan pada teknik-teknik manajemen yang terinspirasi oleh sektor swasta. Osborne dan Gaebler menyatakan antara lain bahwa warga Negara harus dianggap sebagai pelanggan, dan melalui mekanisme penelitian pasar, pemasaran, pelatihan dan kontak pelanggan, organisasi publik harus diubah menjadi organisasi yang mengarah pada pelanggan. Kompetisi haruslah menjadi bagian nyata dari kinerja organisasi publik. Meskipun hampir tidaklah mungkin membuat suatu perbedaan yang kental antara organisasi swasta dan publik, namun menurut Rainey (1997: 39) bahwa 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 demikian, nampaknya organisasi swasta secara tidak

langsung telah menjadi perpanjangan tangan instrumen kebijakan publik.

Meskipun terbilang sulit untuk merumuskan suatu jawaban yang sama terhadap seputar konsep-konsep atau model-model dan teknik-teknik manajemen diadopsikan dari sektor swasta ke sektor publik, namun perlu kiranya diarahkan pada suatu pertanyaan teoritikal yang lebih mendalam bahwa apakah terdapat suatu basis manajemen umum yang sekiranya dapat memayungi semua organisasi, atau apakah organisasi publik dan swasta sedemikian antagonisnya sehingga mutlak dilakukan suatu pemilahan. Sementara Kopertis Wilayah III Jakarta juga merupakan organisasi publik yang dapat menerapkan prinsip generik. Walaupun demikian, tidak berarti lantas membuang sepenuhnya hal-hal yang membedakan antara organisasi publik dan swasta. Bukankah organisasi publik dalam banyak hal memiliki pula ciri pengenal yang spesifik, sehingga membedakan mereka dari organisasi yang lain. Artinya, manajemen Kopertis Wilayah III Jakarta dapat berupaya menyesuaikan dirinya terhadap ciri pengenal yang spesifik organisasinya maupun corak perilaku lingkungannya. Dalam konteks ini, lingkungan publik (Perguruan Tinggi Swasta atau PTS) merupakan faktor penting yang tentu saja akan berpengaruh terhadap layak tidaknya konsep/model dan teknik-teknik manajemen itu diterapkan. Dengan demikian, para pemimpin Kopertis Wilayah III Jakarta tetap memperhitungkan karakteristik publik organisasinya (PTS), akan tetapi mereka pun tidak boleh terkungkung dalam jerat sekat pembeda antara organisasi publik dan swasta. Sehubungan dengan itu penggunaan konsep pengendalian oleh George dan Jones dalam organisasi publik diharapkan dapat mengisi celah

perbedaan yang ada, sehingga dapat berdampak menghasilkan karya positif berupa melimpahnya motivasi maupun semakin mumpuninya penerapan prinsip-prinsip manajemen yang dioperasionalkan.

*Pengendalian Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan
Tinggi Swasta*

BAB IV

PENGENDALIAN PERPANJANGAN IJIN

Pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta (Prodi PTS) sebagaimana dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, adalah mutlak diperlukan. Dikemukakan Indrajit dan Djokopranoto (2006:3) bahwa sekurang-kurangnya ada 4 (empat) atau 5 (lima) dimensi makna yang melekat pada perguruan tinggi, yaitu: “1). Dimensi keilmuan (ilmu dan teknologi); 2). Dimensi pendidikan; 3). Dimensi sosial (kehidupan masyarakat); 4). Dimensi korporasi (satuan pendidikan atau penyelenggara); dan 5). Dimensi etis (meningkatkan martabat manusia)”. Ini berarti, perguruan tinggi bertujuan untuk meningkatkan penyiapan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian; serta terus mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Dengan demikian konsep pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS pada dasarnya mengarah pada penetapan prasyarat dasar kualitas atau mutu Prodi PTS yang ditentukan melalui pemberian surat keputusan perpanjangan ijin

oleh Kopertis Wilayah III Jakarta. Dalam konteks ini Gaspersz (2009:1) menyatakan bahwa: “Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*)”. Kualitas dalam ISO-8402 (*Quality Vocabulary*) seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan atau konfirmasi terhadap kebutuhan atau persyaratan. Kualitas juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus sehingga dikenal istilah: **Q-MATCH** atau *Quality = Meets Agreed Terms and Changes*.

Berbeda dengan Sallis (2010: 33), kualitas dalam konteks *Total Quality Management* (TQM) menurutnya merupakan: “Sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan”. Esensi dari TQM ini merupakan perubahan budaya sebuah institusi yang umumnya berproses lambat dan tidak bisa tergesa-gesa. Dampak TQM hanya akan dicapai jika semua pelakunya merasa perlu untuk ikut terlibat. Dalam konsep yang absolut, kualitas merupakan suatu atribut produk atau layanan, sedangkan dalam konsep yang relatif berarti sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut dan kualitas dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Kualitas merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk atau layanan sesuai dengan standar atau belum. Lebih lanjut dikatakan Sallis (2010: 65-66): “Organisasi-organisasi yang menganut konsep TQM melihat kualitas sebagai sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan-pelanggan mereka”. Begitupun juga yang dipaparkan Deming dalam Sallis (2010: 97) bahwa: “Masalah

kualitas sebenarnya terletak pada masalah manajemen”. Artinya, jika para pimpinan betul-betul memperhatikan kualitas secara serius, maka mereka harus memahami sebab-sebab umum dan khusus kegagalan kualitas. Sebab-sebab umum adalah sebab-sebab yang diakibatkan oleh kegagalan sistem. Masalah sistem ini merupakan masalah internal proses institusi dan hanya bisa diatasi jika sistem, proses dan prosedur institusi tersebut dirubah. Sementara sebab-sebab khusus melahirkan variasi yang non-acak di dalam sistem dan merupakan sebab-sebab eksternal.

Mengacu pendapat Gasperz, Deming dan Sallis di atas, maka konsep pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan program studi perguruan tinggi merupakan prasyarat mendasar sebagai upaya untuk mencapai peningkatan kualitas. Dalam penyelenggaraannya, tidak saja hanya menjadi tanggung jawab Kopertis Wilayah III Jakarta semata, akan tetapi juga menjadi tanggung jawab utama dari masing-masing PTS. Dengan demikian, penyelenggaraan program studi perguruan tinggi swasta dapat berlangsung dengan baik dan lancar bila diantara para pelakunya saling terlibat secara aktif dan partisipatif.

Bagi PTS, kesulitan dalam penyelenggaraan Program Studi dapat saja disebabkan karena lemahnya beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum, prasarana yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Jika kesalahan dan kegagalan tersebut diidentifikasi sebagai akibat dari masalah sistem, kebijakan atau sumber daya, maka hal ini merupakan sebuah kegagalan “sebab umum”. Implikasi

manajemennya adalah sebab-sebab tersebut harus dihilangkan dan sistem serta prosedurnya harus disusun, diterapkan dan dikembangkan kembali yang mungkin saja diperlukan perubahan kebijakan atas pelatihan-pelatihan baru. Hanya pihak manajemen perguruan tinggi swasta sajalah yang dapat membenahi masalah tersebut karena mereka memiliki wewenang untuk menetapkan kebijakan atau mendesain ulang sebuah sistem. Komunitas perguruan tinggi swasta yang lain mungkin melihat perlunya perubahan, akan tetapi implementasi perubahan tersebut hanya akan terjadi tatkala manajemen perguruan tinggi swasta mengambil tindakan.

Untuk menentukan akar sebuah masalah, diperlukan upaya mencari data kegagalan dan melakukan pemeriksaan secara teratur. Seperti dijelaskan Deming dalam Sallis (2010: 103-104): “Kesalahan yang seringkali terjadi dalam dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisa terhadap sebab-sebab rendahnya tingkat pencapaian tujuan, serta belum terwujudnya penelitian dan analisa tersebut sebagai subyek aksi manajerial”. Maksudnya adalah kegagalan penyelenggaraan program studi perguruan tinggi swasta dapat disebabkan oleh karena prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun kegagalan tersebut bisa saja diakibatkan oleh kegagalan komunikasi atau kesalah-pahaman. Kegagalan bisa saja juga disebabkan oleh anggota staf yang tidak memiliki *skill*, pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang dosen atau manajer pendidikan. Selain bisa mencakup kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan. Jika demikian, maka masalah tersebut bisa diatasi dengan tanpa

mengganti kebijakan atau mendesain kembali sistem. Sebab, merubah sistem merupakan hal yang tidak tepat dan bisa mengakibatkan terjadinya kegagalan yang lebih fatal. Sumber kegagalan membutuhkan identifikasi dan penyelesaian. Menangani sebab-sebab khusus juga merupakan tanggung jawab manajemen perguruan tinggi swasta. Memang, staf lain sangat mungkin bisa menangani dan menyelesaikan masalah tersebut, akan tetapi terkadang mereka tidak memiliki otoritas yang cukup. Banyak masalah khusus dalam pendidikan muncul dari sejumlah kecil individu yang kurang memiliki motivasi atau keterampilan untuk menjadi seorang staf yang efektif. Karenanya, hanya manajemen perguruan tinggi swasta-lah yang memiliki otoritas untuk menemukan solusi yang tepat dalam masalah ini.

Pengendali atas kesalahan penyelenggaraan Prodi PTS dan bagaimana upaya memperbaikinya adalah tugas pimpinan PTS maupun Kopertis. Terlalu sering kesalahan dilimpahkan kepada staf, disaat penyebab sejatinya adalah kesalahan kebijakan dan sistem. Dalam kaitan ini saran Joseph Juran dalam Sallis (2010:113) kiranya perlu dipertimbangkan bahwa: “Kebanyakan masalah kualitas dapat dikembalikan pada masalah keputusan manajemen, dengan aturan 85/15”. Artinya, 85 persen masalah-masalah penyelenggaraan program studi perguruan tinggi swasta dapat saja hasil dari desain proses yang kurang baik sehingga penerapan sistem yang benar akan menghasilkan kualitas yang benar. Jadi, 85 persen masalah merupakan tanggung jawab manajemen PTS atau Kopertis, karena mereka memiliki 85 persen kontrol terhadap sistem organisasi. Oleh karenanya agar penyelenggaraan Prodi PTS dapat terlaksana secara baik, maka diperlukan fungsi pengendalian sebagai proses pemantauan

aktivitas untuk menjamin agar proses tersebut dapat terlaksana sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti, mengingat pengendalian merupakan proses meneliti fungsi-fungsi lain untuk memastikan agar manajemen berfungsi secara baik.

Adapun focus dalam teks ini lebih tertuju pada pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta, karena lembaga ini merupakan satuan kerja Kementerian Pendidikan Nasional yang berfungsi melaksanakan Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan (Wasdalbin) pada PTS di wilayah kerjanya. Sebagaimana dijelaskan Anthony dkk, (2005:4) sebelumnya, pengendalian adalah: “Mengarahkan seperangkat variabel (mesin, manusia, peralatan) ke arah tercapainya sasaran dan tujuan”. Kemudian diperjelas melalui Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor: 11 Tahun 2001 (lampiran Bab X) bahwa: “Pengendalian adalah segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan segala ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku”. Agar pengendalian tercapai sasarnya secara baik, maka diperlukan analisis dalam proses pengendaliannya dengan mempertimbangkan gagasan George and Jones (2006: 497) sebagai berikut: “*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 itu pada tahap masukan, tahap konversi maupun tahap luaran, dapatlah dipecah menjadi empat tahap: menyusun standar kinerja, kemudian mengukur,

membandingkan serta mengaluasi kinerja faktual). Ini berarti, proses pengendalian baik pada tahap masukan, konversi, maupun keluaran, dapat dibedakan menjadi 4 (empat) tahapan atau langkah yaitu: menetapkan standar kinerja, mengukur, membandingkan, dan mengevaluasi hasil dan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai. Pada **langkah pertama**, pimpinan Kopertis mengualitaskan standar kinerja, sasaran, atau target yang di masa mendatang akan dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja dari organisasi secara keseluruhan atau bagian dari organisasi (misalnya: bagian, divisi, fungsi, seksi, unit kerja, atau individual). Standar kinerja dibuat untuk dijadikan ukuran, seperti untuk mengukur efisiensi, kualitas, responsivitas terhadap pelanggan, dan inovasi. **Langkah kedua**, mengukur kinerja yang sebenarnya. Dalam praktik, pimpinan Kopertis dapat mengukur atau mengevaluasi 2 (dua) hal, yaitu: (a). Keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota, disebut pengendalian keluaran (*output control*); dan (b). Perilaku itu sendiri, disebut pengendalian perilaku. **Langkah ketiga**, pimpinan Kopertis mengevaluasi apakah kinerja yang sebenarnya menyimpang dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan seberapa jauh penyimpangan terjadi. Jika kinerja lebih tinggi dari yang diharapkan, pimpinan mungkin mengualitaskan bahwa standar kinerja yang ditetapkan terlalu rendah dan mungkin akan menaikkannya pada periode berikutnya guna memberikan tantangan bagi bawahannya. Jika kinerja terlalu rendah dan standar tidak tercapai, atau jika standar terlalu tinggi sehingga pegawai tidak bisa mencapainya, maka pimpinan harus mengualitaskan apakah akan melakukan tindakan korektif. Tindakan korektif mudah dilakukan kalau penyebab dari kinerja

yang kurang baik itu bisa dikenali. **Langkah keempat**, mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai. Bila pimpinan memutuskan bahwa kinerja tidak bisa diterima, maka mereka harus berusaha memecahkan masalah tersebut. Kadangkala, masalah kinerja timbul karena standar yang ditetapkan terlalu tinggi. Dengan menetapkan standar kinerja yang lebih realistis, akan mengurangi celah antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan.

4.1. Penetapan Standar Kinerja

Penetapan standar kinerja merupakan fungsi dasar dalam tatanan perencanaan, dan perencanaan merupakan fungsi dasar dalam kegiatan manajemen karena perencanaan menunjukkan fungsi yang mendahului dan mendasari fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta tidak dapat dipisahkan dari berbagai peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan, yang bertujuan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan Prodi PTS yang ditentukan melalui penerbitan surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Dalam konteks ini dijelaskan LAN RI (1995: 15) bahwa: “Perijinan adalah salah satu bentuk pelaksanaan fungsi pengaturan dan bersifat pengendalian yang dimiliki oleh pemerintah terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat”. Dengan melalui perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS, Kopertis Wilayah III Jakarta dapat melakukan campur tangan atas penyelenggaraan Prodi PTS. Terkait dengan hal ini Surbakti (2005: 35) mengatakan bahwa akan terjadi: “Hubungan

antara negara dengan masyarakat berada pada hubungan hukum statis”. Ini berarti, pengaturan perijinan Kopertis merupakan perbuatan hukum sepihak dari pemerintah yang menimbulkan hak dan kewajiban bagi perguruan tinggi swasta. Kedua belah pihak mempunyai kedudukan hukum yang sama, masing-masing mempunyai hak dan kewajiban. Kopertis mempunyai hak untuk menuntut PTS memenuhi kewajibannya sebagai yang disyaratkan dalam perijinan, sebaliknya perguruan tinggi swasta memiliki hak untuk dilayani, dan Kopertis berkewajiban memberikan ijin sepanjang persyaratan yang ditetapkan dipenuhi. Hak dan kewajiban Kopertis dan PTS harus dirinci dengan jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak dan ditetapkan maupun diatur dalam peraturan perundang-undangan agar terdapat kepastian dan kejelasan regulasi.

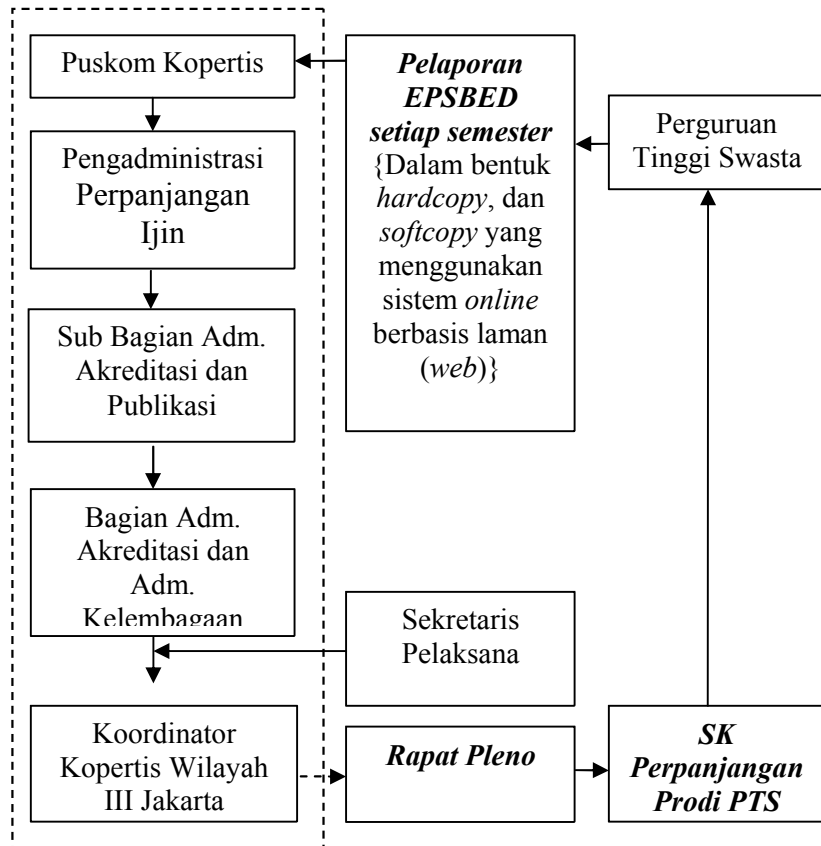
Sehubungan dengan itu, Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta mengeluarkan Surat Edaran tentang: **“Standar pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS”** yang berisi:

- 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 bulan sekali;**
- 7). Penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak rapat pleno.**

Adapun pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS di wilayah yang sama berproses sebagaimana terlihat pada gambar 4.1 di bawah ini:

Gambar 4.1
Proses Pengendalian Dalam Perpanjangan Ijin
Penyelenggaraan Prodi PTS



Sumber: Bagian Administrasi Akreditasi dan Administrasi Kelembagaan

Penetapan standar pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta ini dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan atau bagian dari organisasi, misalnya: bagian, subbagian, seksi, unit kerja, atau individual. Dengan demikian, penetapan standar dibuat sesungguhnya untuk dijadikan pedoman kinerja organisasi yang dalam konteks penulisan ini secara teknis adalah Bagian Administrasi Akreditasi dan Administrasi Kelembagaan (BAAK) Kopertis Wilayah III Jakarta. Dihubungkan dengan pendapatnya George and Jones (2006: 497), kinerja organisasi sebagaimana tersebut di atas diukur melalui beberapa indikator, yaitu: *efisiensi, kualitas, responsivitas, dan inovasi*.

1). Adanya hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan

Terkait dengan standar butir 1). tentang adanya hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan, didapat penjelasan bahwa dengan menggunakan indikator efisiensi, kualitas, responsivitas, dan inovasi, Kopertis akan menargetkan sejumlah kinerja proses belajar mengajar per program studi PTS setiap bulannya sebanyak *125 Prodi*, yang dilakukan oleh sebanyak *14 pegawai*, terdiri dari 3 pegawai menduduki jabatan manajerial: Kabag. Adm. Akreditasi dan Adm. Kelembagaan, Kasubbag. Akreditasi dan Publikasi, Ka. Puskom; Serta hanya 11 pegawai yang melakukan pekerjaan teknis atau operasional, yakni: Pengadministrasian

Perpanjangan Ijin: 6 orang, dan Staf Puskom: 5 orang. Melalui pengukuran indikator *efisiensi*, butir 1). ini dapat terlaksana karena target yang ingin dicapai telah didasarkan pada standar kinerja yang terstruktur (sebagaimana tabel 4.1), selain telah mengupayakan penyelesaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS sebanyak 1506 unit yang tersebar dalam berbagai Jenjang Pendidikan, mulai dari: S3 sebanyak 18 Unit, S2 sebanyak 173 Unit, S1 sebanyak 855 Unit, D4 sebanyak 32 Unit, D3 sebanyak 399 Unit, D1 sebanyak 11 Unit, SP1 sebanyak 1 Unit, dan Profesi sebanyak 17 Unit. Pelaksanaan butir 1). dikatakan *berkualitas* karena pelaksanaan kerja proses belajar mengajar per Prodi PTS setiap bulannya ditangani oleh pegawai-pegawai yang mempunyai kompetensi tinggi. Semua pegawai berpendidikan minimal S1 dari berbagai Program Studi, serta mempunyai pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang cukup memadai sepanjang karir mereka dalam menjalankan tugas di Kopertis Wilayah III Jakarta. Disisi *responsif* agar ada pencapaian target terkait upaya penyelesaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS sebanyak 1506 unit yang tersebar dalam berbagai Jenjang Pendidikan, juga *inovatif* karena hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi PTS setiap bulannya dilakukan melalui verifikasi secara akurat agar tidak diketemukan lagi penyimpangan dalam data laporan proses belajar mengajar per Prodi PTS.

Kegiatan Kopertis menyelesaikan hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulannya ini dilakukan karena

Keputusan Mendiknas Nomor 184/U/2001 dan secara teknis diperjelas melalui Keputusan Dirjen Dikti Depdiknas Nomor: 34/DIKTI/ Kep/2002 yang memang mewajibkan agar setiap perguruan tinggi swasta wajib melaporkan proses belajar mengajar setiap program studinya selambat-lambatnya 1 (satu) bulan terhitung sejak akhir semester kepada Kopertis Wilayah III Jakarta dalam bentuk: *a). Pelaporan EPSBED (Evaluasi Program Studi Berdasarkan Evaluasi Diri) 100%; b). Rasio Dosen dan Mahasiswa 100%; dan c). Kualifikasi Dosen 100%.*

a). Pelaporan EPSBED

Pelaporan EPSBED 100% dihitung melalui jumlah wajib lapor yang dibagi dengan jumlah laporan. Jumlah wajib lapor ditentukan melalui jenjang pendidikan program studi, sebagai berikut: Program S-1 dan D-4 sebanyak 4 tahun (8 semester); Program Diploma III dan Program Pascasarjana sebanyak 3 tahun (6 semester); dan Program Studi baru untuk semua jenjang pendidikan selama 2 tahun (4 semester). Wajib lapor dihitung sejak semester berakhirnya ijin program studi seperti yang tercatat dalam penanggalan dokumen Surat Ditjen Dikti. Adapun jumlah pelaporannya adalah hitungan frekuensi laporan EPSBED yang diserahkan ke Ditjen Dikti pada saat berakhirnya tanggal/semester ijin Prodi.

Sehubungan dengan itu, sebenarnya *inovasi* pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta sudah jelas arahnya, dalam artian bahwa setiap Prodi harus *di-update*

ijinnya secara periodik. Hal ini dilakukan untuk mengendalikan dan untuk memastikan apakah suatu Prodi bisa melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan bisa mempertanggungjawabkan apa yang dilakukan. Dengan demikian, suatu Prodi bisa dikelola secara baik dan bisa dipertanggungjawabkan oleh para pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan ciri-ciri PTS formal/legal, yang harus mendapatkan ijin secara formal dari pemerintah yang diwakili oleh Kopertis Wilayah III Jakarta.

Oleh karenanya *Pelaporan EPSBED 100%* ditetapkan agar dapat diketahui secara pasti tentang data jumlah mahasiswa dan aktivitas proses belajar mengajar per Prodi dari PTS setiap semesternya, sehingga jika ada penambahan atau pengurangan jumlah mahasiswa pada semester berjalan, maka akan diragukan tingkat kebenaran pelaporan EPSBED-nya yang telah dikirimkan ke Kopertis sebelumnya. Masalah perpanjangan ijin penyelenggaraan/operasional Prodi ini sesungguhnya sudah ada sistemnya dan sistem ini menuntut laporan rutin per Prodi dari setiap PTS. Ini berarti, ketika persyaratan sudah dipenuhi dan dikirim secara resmi ke Kopertis, maka ada tuntutan akurasi datanya. Akurasi data dari pengusul kemudian diverifikasi oleh Kopertis, dan dengan cepat dapat diketahui atau dapat memperoleh umpan balik jika misalnya ada hal-hal yang belum atau tidak lengkap. Karenanya berbicara masalah akurasi data, saat sekarang memang sudah sangat mudah untuk dilihat. Tentu hal ini terkait dengan faktor *efisiensi*, dalam arti bahwa pada tahap awal PTS tidak perlu lagi harus menghadap ke Kopertis tetapi cukup mengirim

softcopy EPSBED Prodyna kemudian melengkapi dokumen *hardcopy* untuk diserahkan ke Kopertis apakah melalui kurir atau pos guna *crosscheck* data. Terkait dengan ini, tidak ada pungutan biaya apapun karena pada prinsipnya PTS hanya melengkapi dokumen yang selanjutnya Kopertis akan memproses berdasar pada kelengkapan dokumen. Namun yang menjadi persoalan adalah ketika apa yang dipersyaratkan tidak dilengkapi, maka Kopertis tidak akan memproses ijin operasional prodi PTS. Sebab, dalam standar *Pelaporan EPSBED 100%*, Kopertis melakukan verifikasi beberapa kali hingga yakin betul bahwa persyaratan yang dikirim sungguh datanya lengkap sesuai ketentuan yang berlaku.

Dalam hubungannya dengan fasilitas penunjang, komunikasi Kopertis dengan PTS telah dilakukan melalui fasilitas *e-mail*, *web site* yang bisa diakses setiap saat. Dan sistem ini lebih cepat dibandingkan dengan secara manual misalnya melalui pos, sehingga komunikasi antara Kopertis dengan PTS dinilai relatif berlangsung lancar. Dengan demikian, *efisien* tidaknya sistem ini sangat bergantung dari kemampuan PTS untuk secara kontinyu melakukan kontak dengannya. Sebab syarat validasi data yang harus dipenuhi PTS berlaku untuk semua PTS.

Jadi setiap PTS diharapkan menyesuaikan dengan sistem yang ada dan secara konseptual standar sedemikian sudah mengarah pada penciptaan *kualitas* akademik sebagai muara dari mutu proses pendidikan manusia, alat, kurikulum dan fasilitas yang tercermin pada mutu mengajar dosen, mutu bahan ajar dan mutu hasil belajar sehingga

akhirnya membentuk seperangkat kemampuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penerapan standar ini cukup *responsif* terutama untuk mengurangi kelemahan mutu lulusan dan penyimpangan program akademik. Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa setiap perguruan tinggi akan berstatus badan pendidikan, sehingga dengan status sedemikian maka perguruan tinggi merupakan subjek hukum yang memiliki hak dan kewajiban untuk mengelola kegiatan pendidikan secara otonom dan akuntabel. Tujuan perguruan tinggi hakekatnya untuk mewujudkan visi dan misinya sesuai Tridharma Perguruan Tinggi. Dengan adanya standar, maka akan dapat menghapus gejala pemanfaatan wewenang secara kurang bertanggung jawab oleh perguruan tinggi, antara lain:

- (1). Munculnya penyelenggaraan program studi yang tidak memenuhi norma akademik yang berlaku, misalnya penambahan jumlah mahasiswa yang eksekutif sehingga rasio dosen-mahasiswa menjadi sangat tidak realistis. Hal ini pada umumnya terjadi pada pembukaan kelas-kelas non regular.
- (2). Penyelenggaraan kelas jauh, kelas khusus, kelas eksekutif tanpa mempertimbangkan faktor kualitas akademik, misalnya jumlah tatap muka yang rendah, waktu dan masa studi tidak memungkinkan untuk proses belajar mengajar yang seharusnya.
- (3). Pembukaan program studi dengan nama berbeda untuk menimbulkan kesan adanya kekhususan, namun sesungguhnya merupakan program studi yang identik.

Sehubungan dengan itu, Rahayu (2008:38) berujar bahwa: “Pada prinsipnya sistem dan proses pendidikan tinggi harus memperhatikan pembentukan kepribadian yang mandiri, kreatif, inovatif, dan demokratis”. Para mahasiswa yang memasuki pendidikan tinggi seharusnya tidak hanya bertujuan meningkatkan “harga jual” dirinya dalam pasar kerja, tetapi juga disertai kualitas *leadership* dan *entrepreneurship*. Dengan penetapan standar, iklim pendidikan tidak akan melahirkan sarjana yang berorientasi *having mode*, tetapi *being mode*, yaitu sarjana yang tidak hanya dengan semangat memperoleh materi sebanyak mungkin, akan tetapi juga mempunyai semangat mencipta dan mengabdikan untuk kepentingan sesama manusia. Apalagi bila dihubungkan dengan konstelasi persaingan global, sistem pendidikan yang bermutu dan relevan dengan pembangunan, mutlak diperlukan. Jika tidak, maka Negara kita akan tertinggal oleh bangsa-bangsa lain di dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (*inovatif*) sehingga tidak mampu bersaing dalam merebut pasar internasional.

b). Rasio Dosen dan Mahasiswa

Dalam hubungannya dengan *Rasio Dosen dan Mahasiswa 100%* dengan menggunakan deskriptor jumlah mahasiswa dibagi dengan dosen tetap yang berkriteria: Kelompok bidang ilmu IPA dengan rasio 1 : 30; dan Kelompok bidang ilmu IPS dengan rasio 1 : 45, maka secara umum standar ini ditetapkan karena dalam ilmu pasti alam menggunakan sarana dan prasarana yang lebih banyak

dibandingkan dengan ilmu pengetahuan sosial. Sehingga, ada perbedaan perbandingan antara rasio dosen dan mahasiswa dan standar sedemikian ini ditetapkan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa banyak data jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen.

Dengan jumlah mahasiswa yang banyak, tentu memerlukan jumlah dosen yang banyak pula yang selanjutnya akan dibandingkan dengan harapan adanya peningkatan penyediaan sarana dan prasarana proses belajar mengajar yang lebih memadai, begitupun dengan jumlah kelas dan lain-lain yang ada pada perguruan tinggi tersebut. Sejalan dengan ini dijelaskan Kuncoro (2008:107), bahwa: “Sarana pendidikan yang tersedia belum memadai untuk mendukung proses pembelajaran yang bermutu, jika tidak ditunjang oleh proses belajar mengajar yang baik, sistem satuan kredit semester, dan lain-lain”. Artinya jika sarana pendidikan sudah inovatif, bukan berarti proses belajar mengajar akan menjadi lebih baik tanpa ditunjang oleh *adanya pelaporan EPSBED 100%*. Jika ada ketidaksesuaian dari standar dengan kenyataan yang ada di lapangan, maka dimungkinkan untuk dicurigai dalam pelaksanaan dari proses belajar mengajar.

Rasio dosen dan mahasiswa yang ditetapkan Ditjen Dikti dalam pelaksanaannya bisa saja kurang efektif, dalam artian jika pada suatu saat jumlah mahasiswa banyak, maka perguruan tinggi yang bersangkutan harus menambah kuantitas dosennya. Akan tetapi adakalanya pemanfaatan dosen tersebut belum maksimal, ditambah lagi permasalahan kualifikasi dosen yang sudah ada belum

memenuhi standar. Profesi dosen di Indonesia memang diakui belum berbanding lurus dengan kesejahteraan, yang akhirnya banyak sumber daya yang berkualitas cenderung memilih pekerjaan di luar dunia pendidikan. Padahal, mahasiswa mengharapkan seorang dosen yang baik yang menguasai ilmu dan materi ajar, dosen tampil dengan penuh percaya diri, tidak ragu-ragu, sehingga materi perkuliahan tidak banyak menyimpang dari yang seharusnya. Dosen dapat memberi kuliah dengan lancar dan sistematis, mudah dimengerti dan tidak monoton sehingga ruang kelas tidak gaduh, mahasiswa tidak mengantuk. Dosen yang disiplin, selalu hadir dalam memberi kuliah dan datang tepat waktu. Jika berhalangan hadir, ada pemberitahuan sehingga mahasiswa tidak terbuang waktunya. Hanya saja ketersediaan kuantitas dosen yang berkualitas, dirasa cukup sulit sehingga pada gilirannya belumlah bisa menjamin kualitas proses pembelajaran. Meskipun demikian dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, standar ini mempunyai kualitas, selain responsif dan inovatif, terlebih jika dikaitkan dengan penyelenggaraan program studi yang tidak memenuhi norma akademik, misalnya penambahan jumlah mahasiswa yang ekseesif sehingga rasio dosen-mahasiswa menjadi sangat tidak realistis, sebagaimana pada umumnya terjadi pada pembukaan kelas-kelas non regular.

c). Kualifikasi Dosen

Kualifikasi Dosen 100% ditentukan berdasarkan deskriptor jumlah dan tingkat pendidikan dosen yang

dipekerjakan sebagai dosen tetap di program studi. Rincian baku kualitas deskriptor jumlah dosen ditentukan sebanyak 6 orang dosen tetap; dan tingkat pendidikan dosen untuk baku kualitas minimal, setiap jenjang pendidikan ditentukan sebagai berikut: Jenjang Diploma III, 6 orang dosen dengan tingkat pendidikan minimal S1; Jenjang Sarjana (S-1) dan Diploma IV, 2 orang dosen berpendidikan Magister dan 4 orang berpendidikan S1; Jenjang Magister, 2 orang dosen berpendidikan Doktor dan 4 orang berpendidikan Magister; Jenjang Doktor, semua dosen berpendidikan Doktor dan 2 orang di antaranya mempunyai jenjang jabatan akademik Guru Besar. Pada prinsipnya setiap perguruan tinggi harus siap atas penyelenggaraan program studinya, dalam arti setiap perguruan tinggi harus bertanggung jawab penuh atas standar kualifikasi dosen.

Terkait dengan hal ini, Wahjoetomo (2003:12) menyatakan bahwa “masalah-masalah yang dihadapi perguruan tinggi untuk mencapai pendidikan yang bermutu antara lain adalah masalah dosen, terutama masalah kualifikasi yang terhambat oleh daya tampung pendidikan pasca yang terbatas”. Pernyataan ini ada benarnya, sebab dunia pendidikan merupakan salah satu lapangan pekerjaan. Ketertarikan seseorang untuk bekerja di dunia pendidikan tentu berdasarkan penawaran dan permintaan pasar tenaga kerja (mekanisme pasar). Namun mengingat tingkat kesejahteraan yang didapat dosen masih terbatas, ditambah sistem pendanaan internalnyapun juga terbatas maka banyak perguruan tinggi yang mengalami kesulitan untuk mengirimkan dosen-dosennya ke program pascasarjana (S2

dan S3). Akibatnya ada sebagian PTS yang mengalami kesulitan menyediakan kualifikasi dosen 100%, terutama untuk Jenjang Pendidikan D III, D IV dan S1 serta Pascasarjana yang bidang studinya memerlukan kualifikasi Dosen Magister maupun Doktor dalam bidang keilmuan tertentu, semisal: Prodi Bahasa Korea, Prodi Bahasa Jepang, Prodi Bahasa China, Prodi Keperawatan dan Kebidanan. Begitupun persyaratan untuk Jenjang Pendidikan Pascasarjana (Program S2 dan S3), dimana harus menyediakan dosen-dosen dengan kualifikasi pendidikan Doktor dengan jenjang kepangkatan Guru Besar (Profesor). Meskipun demikian standar ini dinilai mempunyai peran penting dalam menciptakan *kualitas, inovatif*, dan *responsif* guna peningkatan mutu pendidikan, karena pada prinsipnya setiap perguruan tinggi dalam penyelenggaraan prodinya sudah harus siap dengan konsep, tujuan dan strateginya, sebagaimana telah dirancang sebelum prodi tersebut diajukan untuk diselenggarakan.

Atas uraian penetapan standar 1). di atas, maka diketahui bahwa adanya hasil yang cukup efektif terhadap proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan, karena pengukurannya telah mengacu pada indikator *efisiensi, kualitas, responsivitas*, dan *inovasi*, selain mengacu pada indikator ***pencapaian kuantitas*** terhadap adanya hasil proses belajar mengajar per program studi PTS setiap bulannya.

2). Adanya konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan

Dalam hubungannya dengan penetapan standar butir 2). adanya konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan, Kopertis Wilayah III Jakarta menjelaskan bahwa standar ini akan terus disempurnakan karena penyelenggaraan prodi bersifat dinamis dalam artian apabila ada kekurangan-kekurangan atau kesalahan dalam penyusunan daftar prodi sebelumnya, maka dapat disempurnakan kembali melalui langkah-langkah yang bersifat *inovatif*.

Langkah yang dilakukan Kopertis ini nampak sudah *responsif, efisien, berkualitas dan inovatif*. Mengingat sebagaimana dijelaskan Siagian (2004: 36) bahwa: "Perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya". Jadi langkah yang dilakukan Kopertis telah dan dengan *pertimbangan internal dan eksternal*. *Pertimbangan internal* ditujukan agar terwujudnya administrasi perkantoran yang rapi dan prosesnya berjalan secara lancar. Sedangkan *pertimbangan eksternal* menyangkut banyaknya jumlah prodi PTS (1506 unit) di lingkungan Kopertis Wilayah III Jakarta, sehingga memang perlu adanya sebuah konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam kurun waktu 6 (enam) bulan ke depan. Dengan demikian Kopertis sudah merencanakan standar ini jauh sebelum pelaksanaan dimulai, yakni Prodi-prodi PTS

mana saja yang akan segera habis, untuk selanjutnya Bagian Administrasi Akreditasi dan Administrasi Kelembagaan dengan persetujuan Koordinator Kopertis akan menginformasikannya kepada setiap PTS. Rencana ini sangatlah penting bagi Kopertis guna memandu efektivitas implementasinya, selain juga penting bagi PTS sehingga tidak ada alasan bagi PTS untuk terlambat dalam menyiapkan laporan EPSBED-nya sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Langkah ini dilakukan karena Kopertis menginginkan adanya sistem perencanaan konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan ini *berkualitas*, mengingat Kopertis bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan tugas-tugas yang diembannya. Terkait ada atau tidaknya masalah dalam pelaksanaannya, maka Kopertis akan menyusun sebuah laporan mengenai konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan. Terhadap hal ini dijelaskan Lubis (1997:223-224) bahwa: "Laporan sebagai salah satu alat manajemen, mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut: a). Pertanggung-jawaban; b). Pengendalian; c). Penyampaian informasi; d). Alat/bahan pengambil keputusan". Dan laporan konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan sesungguhnya memiliki nilai-nilai sebagai berikut: a). Laporan telah dibuat secara benar dan obyektif; b). Laporan telah dibuat jelas dan cermat; c). Laporan telah dibuat lengkap; d). Laporan telah dibuat tepat/langsung mengenai sasaran; e). Laporan telah dibuat tepat pada waktunya; dan f). Laporan telah dibuat tepat penerimaannya.

Meningkat nilai-nilai laporan ini, maka konsep penyusunan daftar Prodi PTS yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan yang disusun oleh Kopertis terus disempurnakan melalui komunikasi vertikal, seperti pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan, dan lain-lain kepada bawahannya. Bawahan juga memberikan laporan-laporan, saran-saran dan pengaduan kepada pimpinan. Terkait hal ini, Jefkins (1982:82) menjelaskan bahwa: “Komunikasi internal menunjukkan pertukaran informasi antara manajemen organisasi dengan publik internalnya, yaitu para pegawai. Sebab pegawai adalah anggota suatu organisasi, yakni mulai dari *top level* sampai pada *level* paling bawah”. Suatu masalah akan muncul, dapat disebabkan karena pesan yang berlebihan sehingga banyaknya pesan-pesan yang dikirim secara tertulis, menjadikan pegawai terkesan hanya dibebani dengan memo-memo, surat-surat dan pernyataan kebijaksanaan sehingga reaksi pegawai terhadap hal ini biasanya cenderung tidak membacanya. Banyak pegawai hanya membaca pesan-pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya, dan yang lain dibiarkan saja. Oleh karena itu, pimpinan musti terus melakukan komunikasi internal sehingga pegawai dapat mengetahui informasi yang diharapkan berkenaan dengan tindakan-tindakan pengelolaan yang mempengaruhi mereka. Dalam kenyataannya, saluran yang digunakan dan informasi yang dikirim dilakukan melalui komunikasi personal maupun rapat-rapat rutin.

Atas dasar uraian penetapan standar 2). ini diketahui bahwa adanya konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya

dalam 6 (enam) bulan ke depan, ternyata pengukurannya tidak sekedar mengacu pada indikator efisiensi, kualitas, responsivitas, dan inovasi, akan tetapi juga direncanakan atas pertimbangan indikator fleksibilitas. Dikatakan *efisien*, karena rencana tersebut mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, selain telah mencerminkan kejelasan isi rencana dan mempunyai keterkaitan dengan pelaksanaannya. Dikatakan *berkualitas* karena Kopertis sungguh-sungguh memahami hakikat tujuan yang ingin dicapai, yang didukung oleh kompetensi kerja pegawai yang tinggi. Dikatakan *responsif* karena Kopertis telah membuat sebuah konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan berikut program-programnya. Dikatakan *inovasi* karena rencana tersebut disertai suatu rincian yang cermat, dalam arti rencana tersebut tidak hanya merupakan keputusan tentang apa yang akan dikerjakan di masa depan yang di dalamnya telah tergambar situasi dan kondisi yang diperkirakan akan dihadapi di masa depan, akan tetapi juga memberikan petunjuk operasional dan cara-cara yang dipandang tepat untuk menghadapinya. Sedangkan dikatakan *fleksibel* karena rencana adanya konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan mempunyai pola dasar yang relatif permanen. Sifat permanen ini diciptakan Kopertis karena proses penyusunannya menggunakan teknik-teknik yang bersifat ilmiah. Misalnya, format rencana adanya konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan ini terkadang mengalami perubahan karena banyaknya tuntutan optimalisasi kinerja Kopertis dari PTS.

Dengan demikian indikator *fleksibilitas* yang dilakukan Kopertis adalah memperhitungkan apa yang mungkin dilaksanakan, tergantung pada keadaan nyata yang dihadapi. Dari sini dapat dikatakan bahwa Kopertis memiliki apa yang disebut dengan *contingency plan*.

3). *Adanya hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali*

Perihal standar butir 3). yang terkait dengan adanya hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali, Kopertis Wilayah III Jakarta menjelaskan bahwa standar ini dimaksudkan untuk memverifikasi atas pelaporan data yang berbentuk *softcopy* dan *hardcopy* sehingga kualitas usulan perpanjangan ijin prodi PTS dapat terjamin. Batas waktu 2 (dua) minggu sekali bagi Kopertis dalam menyiapkan hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi PTS adalah untuk mengimplementasikan standar ISO yang telah diperoleh Kopertis Wilayah III Jakarta. Proses pelaksanaan kerja Kopertis Wilayah III Jakarta dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS melalui standar ISO ini telah ditetapkan kurang dari atau paling lama 45 hari kerja.

Dan penetapan standar 3). ini termasuk kategori kegiatan pokok karena rangkaian aktivitasnya secara langsung ditujukan pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini Siagian (2004: 38) menyatakan bahwa: “Kegiatan pokok suatu organisasi ialah segala aktivitas yang ditujukan ke arah dihasilkannya produk tertentu dengan biaya yang serendah mungkin”. Terhadap hal ini, *efisiensi* Kopertis

nampak pada penerimaan hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS. Maksud efisiensi disini adalah merupakan rasionalitas antara hasil yang diperoleh atau *output* dengan kegiatan yang dilakukan serta sumber-sumber dan waktu yang dipergunakan, atau *input*. Artinya bahwa tidak ada beban biaya bagi Kopertis untuk melaksanakan standar, hanya saja pertimbangan kegiatan perifer (sebagai kegiatan yang tidak menunjang usaha pencapaian tujuan secara langsung, dan merupakan beban tambahan bagi organisasi, seperti perhatian berlebih terhadap Prodi PTS yang mengalami keterlambatan atau permasalahan dalam pengajuan ijin Prodi-nya) merupakan faktor yang perlu diperhatikan. Inilah yang dikatakan sebagai responsivitas dan inovasi Kopertis dalam menjaga kualitas kerjanya. Bagian Administrasi Akreditasi dan Administrasi Kelembagaan menunggu penyempurnaan atau verifikasi data usulan perpanjangan ijin Prodi PTS yang dilakukan oleh kerjasama antara Puskom, Pengadministrasi Perpanjangan Ijin dan Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi.

Sekalipun demikian, pengadministrasi Perpanjangan Ijin dan Puskom tetap memegang prinsip kualitas dan responsivitas yang tinggi dalam menyesuaikan kelengkapan form perpanjangan ijin antara *softcopy* dan *hardcopy*-nya. Hal ini terbukti bahwa koordinasi antara Puskom dengan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin maupun Sub. Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi tetap berjalan. Ini berarti sejalan dengan apa yang dikatakan Siagian (2004:110) bahwa tujuan dari koordinasi antara lain adalah: "Pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dan

pelaksanaan”. Untuk itu, pemimpin harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha dari tiap kegiatan individu bawahannya sehingga terdapat keserasian di dalam mencapai hasil. Mengingat keserasian atau kesatuan tindakan adalah merupakan kewajiban dari pemimpin untuk memperoleh koordinasi yang baik, dengan mengatur jadwal waktu, maka kesatuan usaha dapat berjalan sesuai waktu yang telah direncanakan.

Mengacu pada uraian penetapan standar 3), diketahui bahwa adanya hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi PTS dalam 2 (dua) minggu sekali tidak sekedar didasarkan pada indikator efisiensi, kualitas, responsivitas, dan inovasi, namun juga direncanakan dengan mempertimbangkan indikator *kuantitas* hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi PTS dalam 2 (dua) minggu sekali, selain mempertimbangkan indikator *fleksibilitas* dalam penggunaan beban pegawai dan biaya terhadap hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi PTS dalam 2 (dua) minggu sekali.

4). *Adanya hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin*

Uraian Kopertis Wilayah III Jakarta tentang standar butir 4). yang terkait dengan adanya hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin, dapat dijelaskan bahwa standar ini bertujuan untuk membandingkan antara *softcopy* dengan *hardcopy* usulan perpanjangan ijin prodi PTS guna menjaga kualitas penyelenggaraan Prodi. Apabila ada kesalahan atau kekurangan data dalam form perpanjangan ijin Prodi PTS,

maka data Prodi PTS tersebut harus dilengkapi kembali oleh Pengadministrasian Ijin maupun Puskom Kopertis. Terhadap hal ini, standar 4). terlihat telah berjalan sebagaimana adanya. Meski ada permasalahan komunikasi di antara unit kerja (Puskom dengan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin), namun informasi atau pesan yang disampaikan dari Pengadministrasi Perpanjangan Ijin mendapat tanggapan yang berarti dari Puskom. Dalam pelaksanaan standar 4). ini melibatkan pegawai sebanyak 11 orang untuk menangani secara langsung sekitar 30 usulan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS, termasuk menangani 125 laporan EPSBED setiap bulannya. Terkait hal ini Alma (2006:70) menjelaskan bahwa: *“Productivity means quality of output as well as quantity. Productivity refers to the output per man hour in anyone, company or organization. Productivity refern to the ratio of output to input by industry of section of the economy”*. (Produktivitas berarti mutu luaran maupun jumlahnya. Pengertian produktivitas merujuk kepada luaran orang/jam pada seseorang/perusahaan atau organisasi. Produktivitas merujuk ke ratio luaran terhadap masukan menurut industri bagian dari ekonomi). Produktivitas bukan hanya kuantitas, tetapi juga kualitas yang dihasilkan sebagai pertimbangan mengukur tingkat produktivitas. Dalam hubungannya dengan produktivitas kerja 11 pegawai Pengadministrasi Perpanjangan Ijin dan Puskom maka pegawai tersebut harus merevisi kembali tugas yang telah diselesaikan, mengingat kompetensi dan kuantitas pegawai menjadi hal yang mendasar atas kesempurnaan pekerjaan ini. Begitupun dengan arus informasi yang

diterimanya, harus pula sesuai dengan arahan dan petunjuk atasannya yang menuju pada akurasi kesesuaian antara *softcopy* dengan *hardcopy*.

Dalam pada itu pelaksanaan butir 4). perihal adanya hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin yang hasilnya harus *berkualitas* ini mengandung risiko tinggi jika dihadapkan pada target jumlah Prodi PTS yang ingin dicapai sebanyak 300 unit pada tahun 2011, dan tidak sedikit Prodi PTS yang banyak 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". Hanya saja Kopertis nampak menggabungkan pandangan yang idealistik dengan pragmatik. Artinya, Kopertis masih memiliki idealisme karena tidak mengesampingkan indikator kualitas. Disisi itu, Kopertis juga nampak bersikap realistik dengan mempertimbangkan bukan hanya keterbatasan kemampuan organisasi, namun juga secara teliti memperhitungkan faktor-faktor eksogenus yang pasti mempunyai dampak terhadap pencapaian tujuan atau target organisasi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa adanya hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin tidak hanya didasarkan pada indikator kualitas saja, akan tetapi juga direncanakan atas dasar pertimbangan indikator kuantitas hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin.

5). Adanya Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan rapat Pleno

Uraian Kopertis Wilayah III Jakarta tentang standar butir 5). terkait adanya Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan rapat Pleno, bahwa standar ini bermaksud untuk menjadwalkan usulan Prodi PTS yang akan dibahas dalam rapat pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 (satu) bulan sekali. Dalam pelaksanaan standar ini akan ditugaskan Pengadministrasi Perpanjangan ijin untuk membuat daftar usulan perpanjangan ijin Prodi yang didasarkan atas usulan *web* dan data hasil telaah, terdiri dari: Tanggal *Upload*; Tanggal Surat; Nomor Surat; Nomor Usulan *Web*; Kode PTS; Nama PTS; Jenjang Pendidikan; Nama Program Studi; Awal Berdiri; Semester Awal Laporan; Limit SK Ijin; Data yang berasal dari Puskom seperti rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, jumlah laporan, jumlah kewajiban laporan, jumlah mahasiswa, jumlah dosen tetap beserta kualifikasinya serta keterangan yang berisi catatan-catatan. Selanjutnya Pengadministrasi Perpanjangan Ijin menyampaikan hasilnya ke Kasubbag. Akreditasi dan Publikasi, lalu Kasubbag. Akreditasi dan Publikasi *me-review* daftar usulan perpanjangan ijin. Jika sesuai, maka disampaikan ke Kabag. Administrasi Akreditasi & Administrasi Kelembagaan sebagai bahan rapat pleno perpanjangan ijin Prodi.

Atas uraian standar 5). ini nampaknya Kopertis Wilayah III Jakarta khususnya Bagian Administrasi Akreditasi & Administrasi Kelembagaan berupaya menyiapkan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai

bahan Rapat Pleno dengan memperhatikan indikator *kualitas* secara cermat. Standar butir ini juga bermaksud untuk mengetahui seberapa banyak kuantitas Prodi yang akan diusulkan sebagai bahan Rapat Pleno. Sebagaimana standar butir 4). sebelumnya dijelaskan bahwa Kopertis nampak menggabungkan pandangan yang idealistik dengan pragmatik. Berarti, Kopertis masih memiliki idealisme karena tidak mengesampingkan indikator *kualitas*. Disisi itu, Kopertis juga bersikap realistik karena mempertimbangkan tidak saja keterbatasan kemampuan organisasi, namun juga secara teliti memperhitungkan faktor-faktor eksogenus yang pasti mempunyai dampak terhadap pencapaian tujuan atau target organisasi. Bersandar pada uraian standar 5). ini diketahui bahwa bahan Rapat Pleno tidak sekedar tersedianya Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi, namun selain mengacu indikator kualitas, juga direncanakan dengan mempertimbangkan indikator kuantitas dari Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi.

6). *Rapat pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali*

Uraian Kopertis Wilayah III Jakarta terkait dengan standar butir 6). tentang rapat pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali, bahwa standar ini dimaksudkan agar Prodi-prodi PTS yang sudah siap kelengkapan data *softcopy* maupun *hardcopy*-nya kemudian dirapatkan dalam pleno pimpinan yang terdiri dari: ***Koordinator, Sekretaris Pelaksana, Kabag. Administrasi Akreditasi dan Administrasi Kelembagaan.*** Keputusan Rapat

Pleno belum tentu menjadi akhir sebuah keputusan resmi tentang diterima atau tidaknya usulan perpanjangan ijin Prodi PTS. Banyak hal yang menjadi pertimbangan penting, diantaranya memonitor kembali setiap Prodi PTS yang dinilai bermasalah selain memonitor penyelenggaraan setiap Prodi PTS atas pengaduan masyarakat.

Langkah yang dilakukan Kopertis ini dinilai sudah *efektif* dan *efisien*, karena bertujuan untuk menjamin terselenggaranya kualitas atau mutu setiap Prodi PTS, apa lagi dilakukan lebih dari 1 (satu) kali dalam 1 (satu) bulan untuk mencapai *responsivitas*, *efisiensi* dan *fleksibilitas*. Hanya saja keputusan resmi yang diberikan Kopertis nampaknya bergantung pada komunikasi antara Koordinator Kopertis dengan bawahannya, begitupun perihal kepastian waktu penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Bagi Prodi PTS yang tidak bermasalah, segera dilakukan sebagaimana standar butir 7). tentang penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak Rapat Pleno.

Dari deskripsi standar butir 6). ini diketahui bahwa Rapat Pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 (satu) bulan sekali, ternyata tidak sekedar didasarkan pada indikator kualitas, responsivitas, dan efisiensi, namun juga direncanakan atas dasar pertimbangan indikator *fleksibilitas* waktu dalam penentuan rapat pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali, sebagaimana banyaknya jumlah Prodi PTS yang memerlukan pengesahan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi-nya.

7). *Penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak rapat pleno*

Uraian Kopertis Wilayah III Jakarta terkait butir 7). tentang penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak rapat pleno, memperoleh penjelasan bahwa: Kopertis sudah lebih dari setahun memberlakukan ISO untuk ijin perpanjangan.

Hal ini berarti, Kopertis dalam melakukan proses perolehan ijin atau perpanjangan ijin sudah cukup baik. Dengan demikian, langkah yang dilakukan Kopertis dalam penetapan standar ini dinilai sudah efisien dan akuntabel, apa lagi penyerahan SK Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Prodi PTS diberikan kepada PTS secara langsung, tidak bisa diwakilkan oleh pihak lain karena untuk menghindari proses penyerahan SK Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Prodi PTS yang terlalu prosedural.

Dalam hubungannya dengan deskripsi penetapan standar kinerja sebagaimana surat edaran Kopertis Wilayah III Jakarta, lalu dihubungkan dengan empat dimensi standar kinerja yang dikemukakan George and Jones (2006: 497) sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum ***tahapan penetapan standar kinerja*** Kopertis Wilayah III Jakarta terkait dengan pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta terlihat tidak saja mempertimbangkan indikator efisiensi, kualitas, responsivitas, dan inovasi, akan tetapi juga terencana dengan

mempertimbangkan indikator *kuantitas*, *fleksibilitas*, dan *akuntabilitas*.

4.2. Pengukuran Kinerja Aktual

Kinerja asal kata dari “kerja”. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa kinerja diartikan sebagai: “Suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja (peralatan)”. Sedangkan dalam bahasa Inggrisnya adalah *work*, *deed*. Kemudian diberi sisipan (*in*) menjadi ‘Kinerja, yang artinya kegiatan yang dilakukan berulang-ulang akhirnya menjadi suatu sistem sehingga disebut *performance* yang artinya pertunjukan, pembuatan, dayaguna, prestasi, hasil. Dalam konteks ini, dikatakan Stolovitch and Keep (1992:24) bahwa: “Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”. Sedangkan Griffin (2004:45) mengartikan: “Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja”. Begitupun dengan Rivai (2004:309), bahwa: “Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan”. Termasuk Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2002:3) mengartikan kinerja sebagai *performance*, yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja. Maupun Irawan (2004:1) bahwa kinerja sebagai: “Hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur dibandingkan dengan tolok ukur yang telah ditentukan”. Dalam pada itu Mahmudi menganggap kinerja

sebagai: “Sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja”.

Kinerja sebagaimana pandangan Widodo (2005:25) adalah “merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”. Sedangkan Hersey dan Blanchard (1998:179) mendefinisikan kinerja sebagai: “Hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu”. Definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik. Begitupun dengan Mescon, Albert dan Khedori (1988:626) bahwa: “Kinerja seorang pegawai dapat dilihat dari tiga dimensi yakni: dimensi kontekstual, proses dan keluaran”. Dimensi kontekstual melihat seseorang dari mampu tidaknya menjaga keutuhan dirinya dalam bekerja terlepas dari hasil kerja yang dicapainya. Dimensi proses melihat baik atau buruknya seseorang dari bagaimana orang tersebut melaksanakan tahapan-tahapan pekerjaan yang tanpa memandang hasilnya. Kemudian dimensi keluaran yang dilihat adalah hasilnya tanpa melihat bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaannya.

Sementara Anoraga, Pandji dan Sayuti (1995:129) menjelaskan, bahwa: ”Hasil pekerjaan merupakan aspirasi perwujudan dari kemampuan dan dorongan. Kemampuan merupakan manifestasi dari pengetahuan dan kemahiran. Dorongan merupakan akibat dari adanya sikap dalam

menghadapi situasi”. Dikemukakan Vroom dalam Hasibuan (2001:184) bahwa: “*Performance* merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Motivasi merupakan fungsi dari nilai dan harapan”. Apa yang dikemukakan Vroom ini didasari adanya teori harapan yang mempertimbangkan tiga konsep penting, yaitu: “Harapan, nilai, dan pertautan”. Harapan (*expectancy*) merupakan suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan). Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara minus satu (-1) yang menunjukkan persepsi tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu (+1) yang menunjukkan hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena ini menggambarkan suatu asosiasi, maka *instrumentality* dapat dipikirkan sebagai pertautan atau korelasi.

Digambarkan Campbell (1990:29) bahwa hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *knowledge*, *skill*, dan *motivation*. *Knowledge* mengacu pada pengetahuan terhadap bidang pekerjaan dan

lingkungannya, *skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*), *motivation* merupakan dorongan dan semangat untuk melakukan kerja. Selain ketiga faktor tersebut masih terdapat satu faktor lagi yaitu peran (*role perception*). Salah satu faktor tersebut hilang akan mengganggu kinerja. Pengaruh motivasi dalam pengukuran kinerja sangat penting karena motivasi berperan untuk mengubah perilaku pekerja. Perilaku seseorang bisa diadaptasikan secara sistematis untuk memenuhi standar yang diinginkan dengan menggunakan teknik tertentu sebagaimana dijelaskan dalam model perubahan perilaku ABC (*Antecedent, Behavior, Consequences*). Perilaku dapat diubah melalui dua cara, yaitu sebelum terjadi (*antecedents*) atau setelah terjadi (*consequences*). *Antecedent* bisa berupa: *person*, tempat sesuatu, atau peristiwa yang terjadi atau berada sebelum timbul perilaku mendorong yang telah ditetapkan, insentif/imbalan, deskripsi kerja, kebijakan, prosedur, standar, peraturan, kondisi kerja, dan infrastruktur pendukung. Penetapan visi, misi dan tujuan organisasi akan mendorong seseorang berperilaku tertentu untuk mencapai visi, misi dan tujuan itu. Demikian juga penetapan deskripsi kerja, prosedur, standar dan peraturan kerja akan mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan ketentuan-ketentuan itu. *Antecedent* memberikan serangkaian kondisi yang mendorong seseorang berperilaku sesuai dengan yang diinginkan namun tidak bisa menjamin bahwa perilaku itu benar-benar terjadi. Skema bonus/insentif, pembimbingan, pendidikan dan pelatihan adalah bentuk *antecedent* yang paling efektif untuk mempengaruhi perilaku. *Consequences* adalah peristiwa setelah perilaku terjadi

yang diharapkan dapat mengubah perilaku di masa datang, misalnya dengan imbalan dan hukuman.

Martin dan Kettner dalam Wirjana (2007: 137) mengatakan bahwa: “Pengukuran kinerja dalam organisasi nirlaba adalah pengumpulan dan pelaporan teratur informasi mengenai efisiensi, kualitas, efektivitas program-program pelayanan kepada manusia (*human service programs*)”. Definisi tersebut mencakup efisiensi, kualitas dan efektivitas, yang merupakan dasar untuk menyusun kerangka pengukuran kinerja secara komprehensif. Kerangka ini sangat membantu untuk mengidentifikasi pengukur-pengukur kunci tentang kinerja dan dapat digunakan sebagai satu aspek dari sistem pengukuran yang berdasarkan kelompok-kelompok pemakai jasa dan khalayak organisasi.

Menurut George and Jones (2006: 497) terdapat 2 (dua) indikator penting dalam pengukuran kinerja aktual yaitu: keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota yang disebut dengan *pengendalian keluaran*; dan perilaku itu sendiri yang disebut dengan *pengendalian perilaku*. Pendapat ini sejalan dengan Martin dan Kettner dalam Wirjana (2007: 138) yang mengatakan bahwa: “Keluaran nyata sebagai hasil-hasil, dampak-dampak, atau pencapaian program pelayanan manusia seperti diukur oleh perubahan-perubahan kualitas pemakai jasa”. Begitupun dengan pendapat John Miner dalam Sudarmanto (2009: 11) bahwa terdapat 4 indikator yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a). Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b). Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan

- c). Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang
- d). Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat indikator kinerja di atas, dua hal terkait dengan dimensi keluaran atau hasil pekerjaan yaitu indikator *kualitas hasil dan kuantitas keluaran*; sedangkan dua hal yang terkait dengan dimensi perilaku individu yaitu indikator *penggunaan waktu dalam kerja* (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan *kerja sama*.

1). Pengendalian Keluaran

Terkait dengan dimensi pengendalian keluaran, target yang ingin dicapai Kopertis Wilayah III Jakarta dalam pengendalian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS di tahun 2011 adalah sebanyak 300 Prodi. Pencapaian target pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS dimaksud adalah melalui proses sebagai berikut:

- a). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi menerima hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan dari Penanggungjawab Puskom dan mendisposisikan ke Pengadministrasian perpanjangan ijin. Proses ini dapat terlaksana dengan baik karena PTS harus mendaftarkan diri sebagai pengguna situs *web* dengan fasilitas akses sesuai dengan yang dialokasikan oleh pengelola sistem (*system administrator*). Jika proses ini tidak terlaksana dengan baik, misalnya apabila akun yang dimasukkan salah, maka isian pada *userid dan password* akan kembali

kosong. Hal ini berarti Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi belum dapat menerima hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan dari Penanggungjawab Puskom dan selanjutnya belum dapat didisposisikan ke Pengadministrasi perpanjangan ijin. Namun jika proses ini dapat terlaksana dengan baik, berarti Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi dapat mendisposisikan ke Pengadministrasi perpanjangan ijin. Dalam pelaksanaannya, proses ini dilakukan oleh sebanyak 11 pegawai Pengadministrasi Perpanjangan Ijin maupun Penanggungjawab Puskom yang melayani sekitar 125 Prodi setiap bulannya termasuk memproses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Karenanya, diperlukan kecermatan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin dalam menjalankan tugas sesuai beban kerja yang dihadapi, yaitu:

- (1). Memeriksa hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi dari PTS pada setiap bulan. Dalam pelaksanaannya, petugas Pengadministrasi perpanjangan ijin bertugas memeriksa hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS pada setiap bulan, namun tidak menjadi acuan utama dalam penilaian akhir proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS;
- (2). Membantu membuat konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan; membantu melengkapi konsep daftar Program

Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan dengan memeriksa data dosen tetap, mahasiswa, rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, nomor SK ijin terakhir, tanggal SK dan masa berlaku SK; serta membantu membuat konsep surat pemberitahuan ke PTS tentang Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan;

- (3). Mendistribusikan ke PTS surat pemberitahuan tentang Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan, yang diparaf oleh Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Kabag. Adm. Akreditasi dan Adm. Kelembagaan, Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III, dan ditanda tangani oleh Koordinator Kopertis Wilayah III.

Tugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin tidak akan berlangsung dengan baik jika Puskom Kopertis maupun operator PTS tidak dapat mengidentifikasi program studi yang telah habis atau akan habis masa ijin berlakunya. Terlebih apabila operator PTS tidak melakukan kegiatan pengajuan perpanjangan ijin program studinya. Dalam kenyataannya, petugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin mengandalkan kinerja Puskom dan mengharapkan operator PTS mampu membaca informasi yang tercantum pada gambar agar mampu memutuskan Prodi yang akan diperpanjang. Indikator kinerja yang perlu dijelaskan oleh Pengadministrasi Perpanjangan Ijin maupun Puskom dalam proses pengajuan perpanjangan ijin penyelenggaraan program studi PTS adalah: a). Untuk program studi yang berstatus ‘kadaluarsa’ atau

habis masa perijinannya, pada kolom ‘Tanggal SK Berakhir’ tulisannya berwarna merah; b). Untuk program studi yang telah memenuhi syarat jumlah pelaporan untuk perpanjangan, kode program studi tulisannya berwarna biru dan dapat di-klik (*clickable*); c). Untuk program studi yang sekurang-kurangnya 6 bulan akan habis masa ijinnya dan persyaratan jumlah pelaporan telah memenuhi, kode program studi tulisannya berwarna biru dan dapat di-klik (*clickable*); d) Untuk program studi yang berstatus kadaluarsa atau program studi yang akan habis masa perijinannya sekurang-kurangnya 6 bulan, namun program studi tersebut belum memenuhi persyaratan pelaporan, tulisan kode program studi tersebut tetap berwarna hitam dan tidak bisa di-klik (*clickable*).

Sejumlah informasi yang juga harus dijelaskan oleh petugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin yakni: a). Nomor surat: ditulis sesuai dengan aturan penomoran surat yang berlaku di PTS masing-masing; b). Tanggal surat: tanggal, bulan dan tahun pada surat hendaknya ditulis secara lengkap, misalnya 25 April 2010 (bukan 25/04/10); c). Lampiran: surat tidak memerlukan lampiran; d). Tujuan surat (*addressee*): surat dialamatkan ke Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi dan melalui Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta; e). Isi surat: menyebutkan nama dan kode program studi yang diajukan untuk diperpanjang; f). Penandatanganan surat: surat ditandatangani oleh pimpinan perguruan tinggi yang sekurang-kurangnya oleh pembantu/wakil rektor/ketua/direktur bidang akademik.

Beban kerja Pengadministrasi Perpanjangan Ijin juga terus berlanjut pada saat setelah surat pengajuan perpanjangan ditandatangani oleh pimpinan perguruan tinggi, dokumen surat tersebut di-*scan*/dikonversi menjadi file yang berbentuk *.jpg*, *.png*, *.gif*, atau *.pdf* (bentuk file lain tidak diterima). File hasil *scan* agar diberi nama dengan kode PT, misalnya 011001-xxxxx (kode prodi) *.jpg* untuk file yang dibuat oleh Universitas X, dan 011010-xxxxx (kode prodi) *.png* untuk file yang dibuat oleh Universitas Y. Dokumen surat yang asli (*hard copy*) dikirimkan ke Kopertis Wilayah III Jakarta melalui proses pengiriman manual. Adapun, file hasil *scanner di-upload* (diunggah) ke *laman* dalam proses pengajuan perpanjangan ijin program studi. Pengajuan perpanjangan ijin program studi dilakukan hanya dengan mengisi nomor surat dan tanggal surat pada kolom isian, dan operator PTS hanya menekan tombol kombo ‘Ajukan Surat Perpanjangan’. Apabila tidak terjadi kekeliruan teknis, permohonan pengajuan perpanjangan telah berhasil dan langkah selanjutnya adalah mengirim (*upload*) *scan* surat permohonan yang telah disiapkan. Sedangkan untuk mengirim *scan* surat permohonan, operator PTS mengklik sub menu ‘Melihat Status Pengajuan Perpanjangan Ijin Program Studi’. Tampilan di layar akan terlihat daftar program studi yang telah diajukan perpanjangannya oleh setiap PTS. Untuk meng-*upload* berkas, operator PTS mengklik ‘*Upload Berkas*’ pada kolom Proses sesuai dengan program studi yang diajukan perpanjangan ijinnya. Sebagai catatan, setiap program studi yang

diajukan perpanjangan ijinnya harus dilengkapi dengan satu berkas untuk *di-upload*, sekalipun dalam surat tersebut disebutkan sejumlah program studi yang diajukan perpanjangan ijinnya. Klik tombol ‘Browse’ untuk mencari *folder* tempat menyimpan file surat permohonan yang telah di-scan. Untuk memberi keterangan tentang isi surat tersebut, isikan informasi singkat pada isian ‘Keterangan tentang file yang *di-upload*’, dengan teks nama program studi yang diajukan, misalnya ‘S1 Matematika’. Selanjutnya, klik tombol ‘Upload’ dan dengan demikian proses pengajuan perpanjangan ijin telah selesai. Untuk dapat melihat apakah suatu file yang *di-upload* telah berhasil, kembali ke sub menu ‘Melihat Status Pengajuan Perpanjangan Ijin Program Studi’. Pada kolom ‘Dokumen Penunjang’ file yang telah berhasil *di-upload* tersebut diberi tambahan kode PTS, tanggal *upload*, dan waktu logis.

- b). Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta menerima surat dari PTS tentang usulan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi dan mendisposisikan ke Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III yang diteruskan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan serta Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi. Jika operator PTS tidak mampu membaca informasi yang tercantum pada gambar di *web* maka operator tersebut tidak akan mampu memutuskan Prodi yang akan diperpanjang. Akan tetapi jika operator PTS mampu membaca informasi yang tercantum pada gambar di *web* maka operator tersebut akan mampu memutuskan Prodi yang akan diperpanjang,

sehingga Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta menerima surat dari PTS tentang usulan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi dan mendisposisikan ke Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III Jakarta, yang diteruskan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan serta Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi. The Liang Gie (2002: 219-220) mengemukakan bahwa: “Koordinasi adalah suatu kerjasama antara badan/unit/instansi dalam pelaksanaan tugas tertentu sedemikian rupa sehingga terdapat saling pengertian, saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi”. Dengan demikian proses ini sudah sesuai dengan prinsip koordinasi, karena alur usulan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi sudah ada kerjasama yang baik antar unit kerja melalui pemberian informasi atau terjadi alur komunikasi ke struktur organisasi yang bersifat teknis atau operasional.

- c). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi menelaah surat dari PTS tentang usulan perpanjangan Prodi dan membuat catatan yang terkait dengan Prodi yang bersangkutan, kemudian menginstruksikan petugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin untuk membuat telaah dan melengkapi Form Perpanjangan Ijin-nya. Dalam hal ini, Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi membuat catatan yang terkait dengan program studi yang bersangkutan, terutama hal-hal yang berkenaan dengan kelengkapan dan kesesuaian validasi data perpanjangan ijin program studi PTS, kemudian menginstruksikan petugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin untuk

membuat telaah dan melengkapi dengan Form Perpanjangan Ijin. Proses kinerja pada tahap ini sangat penting sebagai upaya pengesahan data usulan perpanjangan ijin program studi PTS. Keterlibatan Sub. Bagian Akreditasi dan Publikasi dengan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin termasuk Puskom sangatlah tinggi. Terkait hal ini, Dessler (1995:118) menjelaskan bahwa suatu ukuran dan penilaian kinerja di tempat pekerjaannya, meliputi:

- a. Kualitas kerja (*quality of output*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of output*)
- c. Jumlah waktu kerja (*time of work*)
- d. Kerjasama (*corporation*)
- e. Supervisi (*supervision*).

Tingginya tuntutan kualitas kerja kesemua unit kerja tersebut harus sebanding dengan kompetensi pegawai, tingginya kuantitas kerja harus sebanding dengan kuantitas pegawai, jumlah waktu kerja harus sebanding dengan tingginya kuantitas kerja pegawai, adanya kerjasama antar setiap unit kerja, dan adanya supervisi melalui bentuk pengarahan atasan kepada bawahan, baik Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi kepada petgas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin, maupun petugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin kepada Puskom. Proses dalam tahap ini sangat penting dan mendasar, dimana Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi menelaah surat dari PTS tentang usulan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi dan membuat catatan yang terkait dengan Prodi yang

bersangkutan, kemudian menginstruksikan petugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin untuk membuat telaah dan melengkapi dengan Form Perpanjangan Ijin. Dalam hal ini, Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi membuat catatan yang berhubungan dengan program studi yang bersangkutan, terutama hal-hal yang berkenaan dengan kelengkapan dan kesesuaian validasi data perpanjangan ijin program studi PTS, kemudian menginstruksikan petugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin untuk membuat telaah dan melengkapi dengan Form Perpanjangan Ijin. Beratnya tugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin termasuk Puskom antara lain melengkapi Form Perpanjangan Ijin dan hasil telaah tentang: a). Data Dosen Tetap; b). Data Mahasiswa; c). Rasio Dosen Tetap terhadap Mahasiswa; d). Nomor SK Ijin Terakhir; e). Tanggal SK; dan f). Masa berlaku SK, yaitu menyerahkan hasil telaah beserta surat usulan PTS ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi.

Kemudian Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mereview hasil telaah :

- (1). Jika tidak lengkap/ada koreksi, kembali ke proses sebelumnya. Jika data dosen tetap, data mahasiswa, rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, nomor SK Ijin Terakhir, tanggal SK, dan masa berlaku SK dianggap belum sempurna, maka tidak dapat diproses ke Operator Perpanjangan Ijin. Artinya, proses ini akan memakan waktu yang cukup lama lagi bagi PTS jika kurang mampu untuk memenuhi data yang telah dipersyaratkan terutama mengenai data dosen tetap,

data mahasiswa, dan rasio dosen tetap terhadap mahasiswa;

- (2). Jika lengkap/tidak ada koreksi, disampaikan ke Operator Perpanjangan Ijin, lanjut ke proses selanjutnya. Jika data dosen tetap, data mahasiswa, rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, nomor SK Ijin Terakhir, tanggal SK, dan masa berlaku SK dianggap sempurna, maka selanjutnya dapat diproses ke Operator Perpanjangan ijin.

Kemudian Operator Perpanjangan Ijin dalam 2 (dua) minggu sekali melakukan : a). Mencetak semua usulan perpanjangan ijin; b). Memeriksa nomor dan tanggal surat usulan perpanjangan ijin hasil cetakan *web* dengan data hasil telaah ; c). Menyampaikan hasil pemeriksaan nomor dan tanggal surat usulan perpanjangan ijin ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi. Lalu Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mereview hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin: a). Jika tidak sesuai, menginstruksikan Pengadministrasian Perpanjangan ijin untuk menghubungi PTS yang bersangkutan, lanjut ke proses sebelumnya. Proses ini akan memakan waktu yang cukup lama bagi PTS jika kurang mampu untuk memenuhi data yang telah dipersyaratkan; sedangkan b). Jika sesuai, lanjut ke proses selanjutnya.

Dilanjutkan petugas Pengadministrasian Perpanjangan Ijin menghubungi PTS yang bersangkutan bila ada ketidaksesuaian nomor surat dan tanggal surat.

Proses ini akan memakan waktu cukup lama bagi PTS jika kurang mampu untuk memenuhi data yang telah dipersyaratkan. Beban kerja Puskom bertambah banyak karena juga bertugas:

- (1). Membuat daftar usulan perpanjangan ijin Prodi, berdasarkan usulan *web* dan data hasil telaah;
 - (2). Melengkapi daftar usulan perpanjangan ijin program studi dengan data hasil proses pengolahan data laporan proses belajar yang berasal dari Puskom, mengenai jumlah dosen tetap, jumlah mahasiswa dan rasio dosen tetap terhadap mahasiswa;
 - (3). Membandingkan data hasil telaah dengan data hasil proses pengolahan data laporan proses belajar yang berasal dari Puskom;
 - (4). Membuat daftar usulan perpanjangan ijin Prodi, sebagai bahan Rapat Pleno. Daftar usulan perpanjangan ijin Prodi, terdiri dari: Tanggal *Upload*; Tanggal Surat; Nomor Surat; Nomor Usulan *Web*; Kode PTS; Nama PTS; Jenjang Pendidikan; Nama Program Studi; Awal Berdiri; Semester Awal Laporan; Limit SK Ijin; Data yang berasal dari Puskom seperti rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, jumlah laporan, jumlah kewajiban laporan, jumlah mahasiswa, jumlah dosen tetap beserta kualifikasinya serta keterangan yang berisi catatan-catatan. Dan menyampaikan hasilnya ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi.
- d). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mereview daftar usulan perpanjangan ijin:

- (1). Jika tidak sesuai, kembali ke proses sebelumnya, yaitu membuat daftar usulan perpanjangan ijin Prodi, sebagai bahan rapat pleno. Daftar usulan perpanjangan ijin Prodi, terdiri dari : Tanggal *Upload*; Tanggal Surat; Nomor Surat; Nomor Usulan *Web*; Kode PTS; Nama PTS; Jenjang Pendidikan; Nama Program Studi; Awal Berdiri; Semester Awal Laporan; Limit SK Ijin; Data yang berasal dari Puskom seperti rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, jumlah laporan, jumlah kewajiban laporan, jumlah mahasiswa, jumlah dosen tetap beserta kualifikasinya serta keterangan yang berisi catatan-catatan. Dan menyampaikan hasilnya ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi;
 - (2). Jika sesuai, disampaikan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan sebagai bahan rapat pleno perpanjangan ijin Prodi.
- e). Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan merencanakan Rapat Pleno dan menginstruksikan Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi membuat konsep surat undangan Rapat Pleno.
 - f). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi menginstruksikan Pengadministrasi untuk membuat draft surat undangan Rapat Pleno.
 - g). Pengadministrasi membuat draft surat undangan Rapat Pleno dan menyampaikan ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi.
 - h). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mereview draft surat undangan Rapat Pleno:

- (1). Jika ada koreksi, kembali ke proses sebelumnya, yaitu Pengadministrasi membuat draft surat undangan Rapat Pleno dan menyampaikan ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi;
 - (2). Jika tidak ada koreksi, diparaf, dan disampaikan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan, lanjut ke proses selanjutnya.
- i). Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan mereview draft surat undangan rapat pleno:
- (1). Jika ada koreksi, kembali ke proses sebelumnya, yaitu Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mereview draft surat undangan rapat pleno untuk dapat diparaf, dan disampaikan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan;
 - (2). Jika tidak ada koreksi, ditandatangani, dan menyampaikan ke Pengadministrasi melalui Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, lanjut ke ke proses selanjutnya.
- j). Pengadministrasi perpanjangan ijin mendistribusikan surat undangan rapat pleno kepada :
- (1). Koordinator Kopertis Wilayah III;
 - (2). Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III;
 - (3). Para Kepala Bagian di lingkungan Kopertis Wilayah III.
- k). Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan/Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi menyelenggarakan dan membuat notulen Rapat Pleno yang dihadiri Koordinator, Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III dan Para Kepala Bagian, dengan agenda Rapat Pleno :

Pengendalian Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta

- (1). Membahas Prodi yang akan diperpanjang ijinnya sesuai daftar;
 - (2). Membahas tanggal dan waktu penyerahan SK Perpanjangan Ijin;
 - (3). Menyampaikan hasil notulen rapat ke Operator Perpanjangan Ijin.
- l). Operator Perpanjangan Ijin menindaklanjuti hasil notulen rapat, dengan :
- (1). Mencetak SK perpanjangan Ijin;
 - (2). Membuat Daftar Program Studi yang dapat dicetak SK-nya;
 - (3). Membuat Daftar Program Studi yang dapat dicetak SK-nya, walaupun jumlah mahasiswanya tidak memenuhi kriteria minimal (sesuai Kepmendiknas No. 234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi.
 - (4). Membuat Daftar Program Studi yang tidak dapat dicetak SK-nya beserta penyebabnya;
 - (f). Menyampaikan daftar Prodi yang tidak dapat dicetak SK-nya beserta penyebabnya ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi (apabila sudah sesuai maka akan berlanjut ke proses selanjutnya).
- m). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi memeriksa SK dan daftar Prodi yang dapat dicetak dan yang tidak dapat dicetak SK-nya dibandingkan dengan notulen Rapat Pleno:
- (1). Jika tidak sesuai/tidak dapat dicetak SK-nya, menginstruksikan Pengadministrasi Perpanjangan ijin

- untuk menghubungi PTS yang bersangkutan, lanjut ke ke proses sebelumnya;
- (2). Jika sesuai/dapat dicetak SK nya, SK diparaf dan disampaikan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan, lanjut ke proses selanjutnya.
- n). Pengadministrasi Perpanjangan Ijin menghubungi PTS:
- (1). Agar PTS yang bersangkutan membuat pernyataan bahwa ke depan akan memenuhi kriteria minimal sesuai Kepmendiknas No. 234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi;
 - (2). Untuk memberitahukan tentang penyebab SK tidak dapat dicetak dan meminta PTS untuk menyelesaikan penyebab tersebut, serta menyiapkan dan mendistribusikan surat dari Kopertis Wilayah III untuk PTS yang bersangkutan yang diparaf oleh Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan serta Sekretaris Pelaksana dan ditandatangani Koordinator Kopertis Wilayah III tentang penyebab SK perpanjangan ijin tidak dapat dicetak.
- o). Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan memeriksa kesesuaian SK dengan hasil rapat pleno (notulen rapat pleno).
- (1). Jika tidak sesuai, kembali ke proses sebelumnya, yaitu Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi memeriksa SK dan daftar program studi yang dapat dicetak dan yang tidak dapat dicetak SK nya dibandingkan dengan notulen rapat pleno yaitu:

- (a) Jika tidak sesuai/tidak dapat dicetak SK-nya, menginstruksikan Pengadministrasi Perpanjangan ijin untuk menghubungi PTS yang bersangkutan, lanjut ke proses sebelumnya.
- (b) Jika sesuai/dapat dicetak SK nya, SK diparaf dan disampaikan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan.
- (2). Jika sesuai, diparaf dan disampaikan ke Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III, lanjut ke proses selanjutnya.
- p). Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III memeriksa kesesuaian SK dengan hasil Rapat Pleno (notulen rapat pleno) :
 - (1). Jika tidak sesuai, kembali ke proses sebelumnya, Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi memeriksa SK dan daftar program studi yang dapat dicetak dan yang tidak dapat dicetak SK nya dibandingkan dengan notulen Rapat Pleno:
 - (a) Jika tidak sesuai/tidak dapat dicetak SK-nya, menginstruksikan Pengadministrasi Perpanjangan ijin untuk menghubungi PTS yang bersangkutan, lanjut ke proses sebelumnya.
 - (b) Jika sesuai/dapat dicetak SK nya, SK diparaf dan disampaikan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan.
 - (2). Jika sesuai, diparaf dan disampaikan ke Koordinator Kopertis Wilayah III, lanjut ke proses selanjutnya.
- q). Koordinator Kopertis Wilayah III memeriksa kesesuaian SK dengan hasil Rapat Pleno (notulen rapat pleno) :

- (1). Jika tidak sesuai, kembali ke butir 23 yaitu Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III memeriksa kesesuaian SK dengan hasil Rapat Pleno (notulen rapat pleno) agar SK diparaf dan disampaikan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan;
 - (2). Jika sesuai, ditandatangani Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi melalui Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan, lanjut ke proses selanjutnya.
- r). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi menginstruksikan Pengadministrasi perpanjangan ijin untuk membuat draft surat undangan pertemuan dengan Pimpinan PTS.
- s). Pengadministrasi perpanjangan ijin membuat draft surat undangan pertemuan dengan Pimpinan PTS yang hasilnya disampaikan ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi.
- t). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mereview draft surat undangan :
- (1). Jika ada koreksi, kembali ke proses sebelumnya, yaitu Pengadministrasi perpanjangan ijin membuat draft surat undangan pertemuan dengan Pimpinan PTS yang hasilnya disampaikan ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi;
 - (2). Jika tidak ada koreksi, diparaf dan disampaikan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan, lanjut ke proses selanjutnya.
- u). Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan mereview draft surat undangan :

Pengendalian Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta

- (1). Jika ada koreksi, kembali ke proses sebelumnya, yaitu Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mereview draft surat undangan;
 - (2). Jika tidak ada koreksi, diparaf dan disampaikan ke Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III, lanjut ke proses selanjutnya.
- v). Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III mereview draft surat undangan :
- (1). Jika ada koreksi, kembali ke proses sebelumnya, yaitu Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan mereview draft surat undangan;
 - (2). Jika tidak ada koreksi, diparaf dan disampaikan ke Koordinator Kopertis Wilayah III, lanjut ke proses selanjutnya.
- w). Koordinator Kopertis Wilayah III mereview draft surat undangan :
- (1). Jika ada koreksi, kembali ke proses sebelumnya, yaitu Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III mereview draft surat undangan;
 - (2). Jika tidak ada koreksi, ditandatangani dan disampaikan ke Pengadministrasi perpanjangan ijin melalui Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, lanjut ke proses selanjutnya.
- x). Pengadministrasi perpanjangan ijin mendistribusikan surat undangan ke PTS.
- y). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mempersiapkan acara pertemuan dengan Pimpinan PTS dan menyampaikan daftar program studi yang dapat dicetak SK-nya dan yang tidak dapat dicetak beserta

penyebabnya kepada Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan, Sekretaris Pelaksana dan Koordinator Kopertis Wilayah III sebagai bahan pemberian pengarahan kepada Pimpinan PTS.

- z). Koordinator Kopertis dan atau Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III dan atau Kabag Adm. Akreditasi dan Kelembagaan dan atau Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi menyampaikan Surat Keputusan tentang perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS terkait secara kolektif. Sementara Pengadministrasi perpanjangan ijin melakukan :
- (1). Absensi PTS yang hadir dalam penyerahan SK;
 - (2). Membuat tanda terima tentang penyerahan SK perpanjangan ijin;
 - (3). Mendokumentasikan absensi, tanda terima dan salinan SK perpanjangan ijin.

Berangkat dari proses uraian pekerjaan di atas, upaya Kopertis Wilayah III Jakarta dalam pengendalian keluaran ternyata menghasilkan target yang secara *kuantitas keluaran* melebihi dari target yang direncanakan, yakni pemberian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS di tahun 2011 dapat dicapai lebih dari 300 Prodi (308 Prodi). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Kopertis telah memenuhi indikator *kualitas hasil* yang tinggi, sebab setiap pengolahan data selalu dilakukan verifikasi di setiap unit kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa kesalahan atau kurang lengkap data yang diolah unit kerja tertentu menjadi berkurang atau bahkan tidak ada sama sekali. Hanya saja nampak ada indikator lain selain indikator

kuantitas keluaran dan kualitas hasil dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta, yaitu indikator yang dikaitkan dengan uraian pekerjaan. Sebagaimana dikatakan David Devries dalam Sudarmanto (2009: 11) bahwa: “Pengukuran kinerja dikaitkan dengan uraian pekerjaan merupakan salah satu indikator pengukuran kinerja”.

Dalam kaitan itu, nampaknya Koordinator Kopertis telah menetapkan uraian pekerjaan secara jelas untuk setiap pekerjaan/jabatan, ditambah pada umumnya pejabat yang disertai tugas mengetahui benar akan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Berdasarkan target kuantitas keluaran dan kualitas hasil yang telah dicapai, menggambarkan bahwa Koordinator Kopertis melakukan sebuah uraian pekerjaan guna memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh semua pejabat yang memegang jabatan. uraian pekerjaan yang ditetapkan Koordinator Kopertis dijadikan sebagai dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi setiap pemimpin unit di bawahnya. Hal ini didukung oleh karena Koordinator Kopertis selalu melakukan aktivitas rapat, baik yang bersifat rutin maupun tidak. Selain itu, kejelasan Koordinator Kopertis dalam menguraikan pekerjaan juga menyangkut *hubungan tugas dan tanggung jawab; standar wewenang dan pekerjaan; dan syarat kerja* sebagai berikut:

- a). Terhadap faktor hubungan tugas dan tanggung jawab, Koordinator Kopertis telah memerinci tugas dan tanggung jawab secara nyata dan diuraikan secara

terpisah agar jelas diketahui, seperti hubungan antara setiap Pimpinan Kopertis dengan PTS (sebagaimana uraian tugas pokok dan fungsi pegawai yang telah disajikan sebelumnya);

- b). Terhadap faktor standar wewenang dan pekerjaan, Koordinator Kopertis telah memberikan kewenangan tinggi kepada setiap pimpinan di bawahnya;
- c). Terhadap faktor syarat kerja, Koordinator Kopertis menetapkan syarat kerja yang diuraikan secara jelas, seperti ketersediaan komputer dan bahan baku lain secara memadai.

2). Pengendalian Perilaku

Terkait dengan dimensi pengendalian perilaku, Kopertis Wilayah III Jakarta menerapkan prinsip-prinsip pelaksanaan kerja yang bersumber dari nilai-nilai organisasi **KOPERTIS** (*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*). Lebih jauh mengenai dimensi pengendalian perilaku pada organisasi Kopertis Wilayah III Jakarta, dapat diuraikan sebagai berikut:

a). Komitmen pada mutu

Dirasakan bahwa keterikatan emosional diantara para pegawai Kopertis Wilayah III Jakarta dalam melaksanakan pekerjaan, waktu kerja dan kerjasama, relatif tinggi. Hal ini ditunjukkan sebagaimana tingginya tanggungjawab pegawai terhadap pencapaian tujuan dan

nilai-nilai organisasi yang ada saat ini. Faktor-faktor lain yang juga berpengaruh pada komitmen pegawai antara lain ditunjukkan melalui lamanya masa kerja maupun yang menjabat dalam jabatan struktural pegawai; banyaknya kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja dalam melaksanakan pekerjaan; dan jarang sekali ditemukan pegawai yang mangkir dalam tugas. Apalagi Koordinator Kopertis terus menghendaki agar pegawai atau bawahannya memiliki komitmen pada mutu yang kuat. Mengacu pada pernyataan ini, sesungguhnya komitmen pada mutu yang dipegang Kopertis adalah jika syarat validasi data yang harus dipenuhi PTS ternyata baik. Dari sini selanjutnya Kopertis akan memberikan surat keputusan persetujuan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS dalam kurun waktu tertentu.

b). Orientasi pada proses dan hasil

Orientasi pada proses dan hasil dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta telah dilakukan sesuai waktu yang telah ditetapkan, yaitu 45 hari kerja. Ketatnya proses tersebut antara lain dapat dilihat dari uraian pekerjaan sebagai berikut:

- (1). Jika Pengadministrasi Perpanjangan Ijin melengkapi Form Perpanjangan Ijin dan hasil telaah menggambarkan bahwa: Data Dosen Tetap, Data Mahasiswa, Rasio Dosen Tetap terhadap Mahasiswa, Nomor SK Ijin Terakhir, Tanggal SK, Masa berlaku

SK, yang diserahkan ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi adalah tidak lengkap, maka Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi meminta PTS untuk segera melengkapinya. Namun jika ternyata lengkap/tidak ada koreksi, maka selanjutnya disampaikan ke Operator Perpanjangan ijin untuk diproses lebih lanjut.

- (2). Pengadministrasi Perpanjangan Ijin menghubungi PTS:
 - (a). Agar PTS yang bersangkutan membuat pernyataan bahwa ke depan akan memenuhi kriteria minimal sesuai Kepmendiknas No. 234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi;
 - (b). Untuk memberitahukan tentang penyebab SK tidak dapat dicetak dan meminta PTS untuk menyelesaikan penyebab tersebut, serta menyiapkan dan mendistribusikan surat dari Kopertis Wilayah III untuk PTS yang bersangkutan yang diparaf oleh Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Kabag Adm. Akreditasi dan Kelembagaan serta Sekretaris Pelaksana dan ditandatangani Koordinator Kopertis Wilayah III tentang penyebab SK perpanjangan ijin tidak dapat dicetak, kemudian kembali proses sebelumnya.

Kenyataan menunjukkan bahwa Kopertis Wilayah III Jakarta dalam kurun waktu terakhir ini (tahun 2011) telah

memberikan perpanjangan ijin Prodi sebanyak 308 unit dari jumlah pengusul sebanyak kurang lebih 391 unit. Jumlah ini melebihi target yang harus dicapai sebanyak 300 unit.

Berdasarkan uraian diatas, orientasi pada proses dan hasil menunjukkan penilaian yang cukup baik, sepanjang syarat validasi data yang harus dipenuhi PTS juga baik yang selanjutnya Kopertis memberikan surat keputusan persetujuan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS dalam kurun waktu tertentu.

c). Prima dalam melayani

Kopertis telah melakukan pelayanan yang prima sehubungan dengan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS, mengingat dalam pemberian layanan setidaknya Kopertis telah menetapkan dan melaksanakan standar sebagai berikut:

- (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 bulan sekali;
- (7). Penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak rapat pleno.

Mengacu pada pernyataan di atas, tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas pelayanan Kopertis masih relatif baik sepanjang syarat validasi data yang harus dipenuhi PTS adalah baik. Jika demikian, selanjutnya Kopertis memberikan surat keputusan sebagai syarat menerima persetujuan/ijin perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS dalam kurun waktu tertentu.

d). Empati pada pelanggan

Terhadap empati pada pelanggan, Kopertis nampaknya terus berupaya mengidentifikasi kesenjangan-kesenjangan yang dapat memungkinkan rendahnya kualitas jasa terutama *emphaty* sebagai kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan, antara lain:

- (1). Mengurangi kesenjangan komunikasi internal antara PTS dengan Kopertis;
- (2). Mengurangi kesenjangan persepsi, sebagai perbedaan antara apa yang benar-benar diserahkan Kopertis dan apa yang dianggap pelanggan/PTS telah mereka terima (karena mereka tidak dapat menilai kualitas jasa secara akurat);

- (3). Mengurangi kesenjangan interpretasi, sebagai perbedaan antara apa yang sesungguhnya dijanjikan Kopertis dalam upaya-upaya komunikasinya dan apa yang PTS telah dijanjikan dalam komunikasi tersebut;
- (4). Mengurangi kesenjangan jasa, sebagai perbedaan antara apa yang diharapkan PTS akan mereka terima dan persepsi mereka terhadap jasa yang benar-benar diserahkan.

Upaya yang dilakukan Kopertis ini dapat diterima sebagai umpan balik penetapan standar kinerja, sebab bisa saja banyak perbedaan (kesenjangan) antara pelayanan yang dirasakan dengan yang diharapkan akan terjadi karena adanya: kesenjangan antara pandangan manajemen dengan spesifikasi kualitas pelayanan; kesenjangan antara penyajian pelayanan dan komunikasi eksternal; kesenjangan antara penyajian pelayanan dan komunikasi eksternal; kesenjangan antara pelayanan yang dirasakan dengan pelayanan yang diharapkan; kesenjangan antara harapan konsumen dengan pandangan manajemen (*Gap between the customer's expectations and the manajemen perceptions*).

e). Reflektif dalam bekerja

Kopertis mempunyai komitmen yang tinggi melalui penerapan pola komunikasi yang partisipatif dan terus berupaya meningkatkan daya tanggap terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan PTS. Oleh karena itu, Pimpinan dan staf Kopertis harus bisa membantu PTS dan memberikan pelayanan dengan tanggap seoptimal

ungkinan. Sebab, faktor kesadaran pimpinan dan staf yang berkecimpung dalam pelayanan perpanjangan Prodi PTS sangatlah penting untuk menentukan keberlangsungan penyelenggaraan Prodi PTS di masa mendatang.

f). Terbuka terhadap masukan

Kopertis cukup terbuka terhadap masukan terutama secara partisipatif/kemitraan antara Kopertis dan PTS. Partisipatif berarti terdapat ruang yang cukup bagi Kopertis dan PTS untuk bersama-sama melakukan kolaborasi atau kemitraan dalam pelayanan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Kopertis menyadari bahwa sebagai perpanjangan tangan pemerintah adalah memberikan pelayanan kepada manusia dan masyarakat, dengan indikasi adanya keorientasian pada kebutuhan masyarakat secara terbuka.

g). Integritas sebagai koordinasi kerja

Terhadap integritas sebagai koordinasi kerja oleh Kopertis setidaknya telah dilakukan dengan memenuhi kriteria “*Authority, mutual service, and doctrine*”. *Authority (wewenang)*, telah dilakukannya peran dan fungsi wewenang tertinggi dari Koordinator Kopertis untuk memimpin dan memberi arah pada usaha kerja bersama. *Mutual service*, ditunjukkan dengan adanya kesediaan untuk saling membantu di antara para pegawai Kopertis. *Doktrin*, adanya pedoman dimana termuat tujuan yang jelas dan diyakini oleh setiap pegawai disamping memuat pula cara bagaimana tujuan tersebut

dapat tercapai. Koordinasi yang dilakukan selama ini bertujuan untuk: mencegah konflik dan kontradiksi; mencegah kekosongan ruang dan waktu; dan mencegah terjadinya perbedaan pendekatan dan pelaksanaan kerja.

Ciri-ciri integritas sebagai koordinasi kerja terlihat pada fungsi Kopertis antara lain:

- (1). Bahwa tanggung jawab dari koordinasi adalah terletak pada Koordinator Kopertis karena koordinasi adalah merupakan tugas utama dari Koordinator Kopertis. Koordinator Kopertis selalu mengadakan koordinasi, guna penekanan kerjasama antar pegawai sebagai syarat penting dalam membantu pelaksanaan koordinasi;
- (2). Koordinator maupun pimpin di bawahnya selalu melakukan tindakan secara berproses. Sebab koordinasi adalah pekerjaan dari pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan musti dikembangkan agar tujuan tercapai dengan baik;
- (3). Ada pengaturan secara teratur dari usaha kelompok, dimana sejumlah dari individu pegawai bekerja sama untuk mencapai efisiensi dalam melaksanakan setiap kegiatan;
- (4). Ada kesatuan tindakan, dimana pemimpin selalu mengatur usaha-usaha dari setiap kegiatan pegawai sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil;
- (5). Adanya upaya dari setiap anggota pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Kesatuan dari usaha meminta pengertian kepada semua pegawai, agar ikut

serta melaksanakan tujuan sebagai kelompok dimana mereka bekerja.

8). Santun dan memberikan solusi

Konsep santun dan memberikan solusi telah dilaksanakan oleh Kopertis sebagai suatu usaha pelayanan untuk bertindak secara akuntabel. *Accountability* (akuntabilitas) berarti Kopertis telah menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan kepentingan stakeholders dan norma-norma yang berkembang. Kopertis juga telah memberikan suatu jaminan (*assurance*) berupa pelayanan yang didasarkan atas kemampuan pengetahuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki para staf, serta bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan terhadap keluarnya surat keputusan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Banyak nilai-nilai organisasi yang telah dilaksanakan oleh Kopertis Wilayah III Jakarta secara konsisten dan konsekuen, yang mengarah kepada ***indikator penggunaan waktu dalam kerja, dan indikator kerja sama dengan orang lain dalam bekerja*** dalam ***dimensi pengendalian perilaku*** terhadap proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum pengendalian perilaku Kopertis Wilayah III Jakarta terhadap nilai-nilai organisasi yang ditetapkan telah berjalan dengan baik. Hal ini ditunjang adanya indikator lain terhadap pengendalian perilaku dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS oleh Kopertis Wilayah III Jakarta,

yaitu *cost-effectiveness*. Dalam konteks ini Sudarmanto (2009: 12) mengatakan 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 terutama terletak pada tingkat penggunaan sumber daya manusianya yang tetap patuh dan tingkat kerja samanya yang relatif tinggi meski beban kerjanya dinilai sangat berat, terutama pada petugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin dan Puskom. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja Kopertis mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi dimana jumlah target yang ingin dicapai (*output*) dapat terpenuhi dengan kuantitas tenaga kerja yang digunakan (*input*) saat ini amat terbatas.

4.3. Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar Kinerja

Tahapan terpenting dari proses pengendalian dalam penelitian ini adalah membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja. Untuk mengukur tahapan ini digunakan indikator *pengendalian keluaran* dan *perilaku pegawai* dalam melaksanakan fungsi dan tugas pengendalian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Sehubungan dengan itu, pimpinan Kopertis Wilayah III Jakarta lakukan evaluasi apakah kinerja yang sebenarnya menyimpang dari standar kinerja yang telah

ditetapkan dan seberapa jauh penyimpangan terjadi. Jika kinerja lebih tinggi dari yang diharapkan, pimpinan mungkin mengualitaskan bahwa standar kinerja yang ditetapkan terlalu rendah dan mungkin akan menaikkannya pada periode berikutnya guna memberikan tantangan bagi bawahannya. Namun jika kinerja terlalu rendah dan standar tidak tercapai, atau jika standar terlalu tinggi sehingga pegawai tidak bisa mencapainya, maka pimpinan harus mengualitaskan apakah akan melakukan tindakan korektif. Tindakan korektif mudah dilakukan kalau penyebab dari kinerja yang kurang baik itu bisa dikenali.

Penilaian kinerja aktual dalam konteks penerapan standar kinerja Kopertis Wilayah III Jakarta dalam pengendalian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS ini, meliputi:

- 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 bulan sekali;
- 7). Penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak rapat pleno.

Dalam hubungannya dengan **butir 1)**, adanya hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan, maka:

- a). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi menerima hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi PTS setiap bulannya dari Penanggungjawab Puskom dan mendisposisikan ke Pengadministrasi Perpanjangan Ijin. Proses ini umumnya sudah terlaksana secara baik sebab setiap PTS telah mendaftarkan diri sebagai pengguna situs *web* dengan fasilitas akses sesuai dengan yang dialokasikan oleh pengelola sistem (*system administrator*). Apabila terjadi kesalahan maka Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi akan menginstruksikan kepada Penanggungjawab Puskom untuk membenahinya dan selanjutnya mendisposisikan ke Pengadministrasi Perpanjangan Ijin.
- b). Tanggungjawab kinerja proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan umumnya telah dilakukan secara baik oleh Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Puskom, dan Pengadministrasi perpanjangan ijin. Tidak demikian halnya dengan operator PTS yang bertanggung jawab penuh atas terlaksananya pelaporan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi. Proses ini bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi operator PTS yang kurang bisa mengerti atau membaca

laporan dari *web Dikti/Kopertis*, apalagi jika tidak ada komunikasi aktif diantara kedua belah pihak.

Terhadap **butir 2)**, adanya Konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan maka petugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin umumnya telah bertugas secara baik untuk memeriksa hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi dari PTS pada setiap bulan. Demikian pula halnya dengan tugas membantu membuat konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan dan membantu melengkapi konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan dengan data dosen tetap, mahasiswa, rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, nomor SK ijin terakhir, tanggal SK dan masa berlaku SK. Termasuk pula mendistribusikan ke PTS tentang surat pemberitahuan Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan yang diparaf oleh Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Kabag. Adm. Akreditasi dan Adm. Kelembagaan, Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III dan ditanda tangani oleh Koordinator Kopertis Wilayah III. Dalam konteks ini agaknya cukup berat beban kerja Pengadministrasi Perpanjangan Ijin karena efektivitas tugasnya bergantung pada kemampuan operator Puskom dan PTS dalam membaca informasi yang tercantum pada gambar agar mampu memutuskan Prodi yang akan diperpanjang. Akan tetapi Pengadministrasi Perpanjangan Ijin terlihat cukup mampu menelaah dan melengkapi Form Perpanjangan Ijin, yang berkenaan dengan: 1). Data Dosen Tetap; 2). Data Mahasiswa; dan 3). Rasio Dosen Tetap terhadap Mahasiswa. Jadi dalam tahap ini tanggung jawab kinerja proses daftar program studi yang akan habis ijinnya dalam

6 (enam) bulan ke depan masih tetap berada pada Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Puskom, dan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin. Sedangkan operator PTS tetap pula bertanggungjawab penuh atas terlaksananya pelaporan daftar program studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi.

Menurut penilaian peneliti, proses ini bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi operator PTS yang kurang bisa mengerti atau membaca laporan dari *web Dikti/Kopertis*, ditambah tidak adanya komunikasi aktif diantara kedua belah pihak. Padahal laporan daftar program studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan tidak mempengaruhi pada penilaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Terkait dengan **butir 3)**, adanya hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali, meskipun tanggungjawabnya berada pada Operator Perpanjangan Ijin, namun sebenarnya tanggung jawab hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali tetap dibebankan kepada Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Puskom, dan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin. Sedangkan operator PTS tetap bertanggung jawab penuh atas terlaksananya pelaporan hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi.

Hemat peneliti, proses sedemikian bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi operator PTS yang kurang bisa

mengerti atau membaca laporan dari *web Dikti/Kopertis*, ditambah tidak adanya komunikasi aktif diantara kedua belah pihak. Karena itu, laporan hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi dari PTS dalam 2 (dua) minggu sekali pun tidak mempengaruhi pada penilaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Jadi dalam tahap ini, kesempurnaan data hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi PTS dalam 2 (dua) minggu sekali belum sepenuhnya menjadi kriteria keberhasilan mutu dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Dalam konteks **butir 4)**, adanya hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin, terdapat beberapa hal penting yang menjadi catatan penilaian yaitu bahwa:

- a). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mereview hasil cetak dan jika tidak sesuai, menginstruksikan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin untuk menghubungi PTS yang bersangkutan. Proses ini akan memakan waktu yang cukup lama bagi PTS jika kurang mampu untuk memenuhi data yang telah dipersyaratkan;
- b). Pengadministrasi Perpanjangan Ijin menghubungi PTS yang bersangkutan bila ada ketidaksesuaian nomor surat dan tanggal surat. Proses ini akan memerlukan waktu yang cukup lama bagi PTS jika kurang mampu untuk memenuhi data yang telah dipersyaratkan.

Dalam tahap ini, tanggungjawab hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin tetap dibebankan kepada Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Puskom, dan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin. Sedangkan operator PTS tetap bertanggungjawab penuh atas terlaksananya pelaporan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin ke Kasubbag Administrasi

Akreditasi dan Publikasi. Oleh karena itu proses sedemikian ini hemat peneliti bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi operator PTS yang kurang bisa mengerti atau membaca laporan dari *web Dikti/Kopertis*, disisi tidak adanya komunikasi aktif diantara kedua belah pihak. Padahal, laporan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin ini tidak mempengaruhi pada penilaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Jadi tahap ini, kesempurnaan data Form Perpanjangan Ijin belum sepenuhnya menjadi kriteria keberhasilan mutu dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Terhadap **butir 5)**, adanya Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan rapat Pleno, beberapa hal penting dalam butir ini yang menjadi catatan penilaian adalah:

- a). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mereview draft surat undangan Rapat Pleno dan jika ada koreksi, Pengadministrasi membuat draft surat undangan Rapat Pleno dan menyampaikan ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi;
- b). Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan mereview draft surat undangan Rapat Pleno dan jika ada koreksi, Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi mereview draft surat undangan Rapat Pleno untuk dapat diparaf dan disampaikan ke Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan.

Dalam tahap ini meskipun tanggungjawabnya berada pada Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan, akan tetapi tanggungjawab laporan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan Rapat Pleno tetap dibebankan secara berantai

kepada Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Puskom, dan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin. Sedangkan operator PTS tetap pula bertanggungjawab penuh atas terlaksananya pelaporan laporan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan Rapat Pleno ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi.

Dalam konteks ini peneliti berasumsi bahwa proses sedemikian bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi operator PTS yang kurang bisa mengerti atau membaca laporan dari *web Dikti/Kopertis*, ditambah tidak adanya komunikasi aktif diantara kedua belah pihak. Padahal laporan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan Rapat Pleno ini tidak mempengaruhi penilaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Jadi dalam tahap ini, kesempurnaan data laporan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan Rapat Pleno belum sepenuhnya menjadi kriteria keberhasilan mutu dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan program studi PTS.

Terkait dengan **butir 6)**, perihal Rapat Pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali, maka dalam tahap ini meskipun tanggungjawab utamanya berada pada Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta, namun sebenarnya tanggungjawab hasil Rapat Pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali tetap dibebankan kepada Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan, yang membawahi kinerja Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Puskom, dan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin. Sedangkan operator PTS tetap bertanggungjawab penuh atas hasil keputusan

Rapat Pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali tersebut.

Berdasarkan pengamatan peneliti, proses ini bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi PTS yang dinilai "bermasalah" dan tidak mempunyai kekuatan berkomunikasi secara aktif dengan pihak Kopertis. Rapat Pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali ini akan memutuskan penilaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Kesempurnaan data PTS yang dibahas dalam Rapat Pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali ini bukanlah menjadi satu-satunya ukuran kriteria keberhasilan mutu dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS, akan tetapi masih ada faktor "X" yang juga menjadi pertimbangan penting dalam menentukan kriteria keberhasilan mutu dalam proses penyelenggaraan program studi PTS. Faktor "X" dimaksud adalah:

- (1). Ketidak sesuaian validasi data yang berbentuk *soft copy* dengan *hard copy*;
- (2). Adanya dugaan penyimpangan validasi data yang dibuat PTS dalam praktek penyelenggaraan Prodi PTS sehari-hari.

Selanjutnya terhadap **butir 7)**. tentang penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak rapat pleno, bahwa:

- a). Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi memeriksa SK dan daftar Program Studi yang dapat dicetak dan yang tidak dapat dicetak SK nya dengan bersandar pada notulen Rapat Pleno. Jika faktanya tidak sesuai/tidak dapat dicetak SK-nya, maka Kasubbag Administrasi Akreditasi dan

Publikasi menginstruksikan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin untuk menghubungi PTS yang bersangkutan. Hal ini dilakukan agar PTS yang bersangkutan membuat pernyataan bahwa ke depan akan memenuhi kriteria minimal sesuai dengan Kepmendiknas No. 234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi. Selain untuk memberitahukan tentang penyebab SK tidak dapat dicetak dan meminta PTS untuk menyelesaikan penyebabnya maupun membuat daftar usulan perpanjangan ijin Prodi yang baru sebagai bahan rapat pleno berikutnya, Pengadministrasi Perpanjangan Ijin juga menyiapkan dan mendistribusikan surat tersebut kepada PTS yang bersangkutan yang diparaf Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan serta Sekretaris Pelaksana dan ditandatangani Koordinator Kopertis Wilayah III. Daftar usul ulang perpanjangan ijin Prodi dimaksud, terdiri dari : Tanggal *Upload*; Tanggal Surat; Nomor Surat; Nomor Usulan *Web*; Kode PTS; Nama PTS; Jenjang Pendidikan; Nama Program Studi; Awal Berdiri; Semester Awal Laporan; Limit SK Ijin; Data yang berasal dari Puskom seperti rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, jumlah laporan, jumlah kewajiban laporan, jumlah mahasiswa, jumlah dosen tetap beserta kualifikasinya serta keterangan yang berisi catatan-catatan yang hasilnya disampaikan ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi.

- b). Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan memeriksa kesesuaian SK dengan hasil rapat pleno (notulen rapat pleno). Jika tidak sesuai, Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi memeriksa SK dan daftar Prodi yang dapat

dicetak maupun yang tidak dapat dicetak SK nya yang disandingkan dengan notulen rapat pleno. Selanjutnya jika tidak sesuai/tidak dapat dicetak SK-nya, kemudian menginstruksikan kepada Pengadministrasi Perpanjangan Ijin untuk menghubungi PTS yang bersangkutan.

Dalam proses ini tanggung jawab sepenuhnya berada pada Koordinator Kopertis Wilayah III, sedangkan Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III hanya bertugas memeriksa kesesuaian SK dengan hasil rapat pleno (notulen rapat pleno). Adapun hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS dilaksanakan selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak rapat pleno. Sementara operator PTS tetap bertanggung jawab penuh atas pelaporan hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak rapat pleno. Dalam kaitan ini penulis menilai bahwa proses ini sebenarnya bisa lebih cepat dari seminggu, terlebih SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS dapat disampaikan melalui *web Dikti/Kopertis*. Jadi dalam tahap ini, informasi SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS bisa saja disampaikan secara langsung dan atau melalui *web Dikti/Kopertis* yang dapat dibaca operator PTS guna mengetahui keberhasilan mutu dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Dari penjelasan ini dapat dikatakan bahwa kinerja aktual Kopertis Wilayah III Jakarta dibandingkan dengan penetapan standar kinerja perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS yang diukur melalui indikator-indikator: kualitas dan responsivitas, kualitas dan inovasi, serta efisiensi dan inovasi, dapat digambarkan:

1. Kualitas dan Responsivitas

Dalam indikator kualitas dan responsivitas, tingkat keterampilan/ kompetensi yang dimiliki pegawai Kopertis Wilayah III Jakarta dalam kurun waktu 2 (dua) tahun terakhir ini umumnya meningkat seiring dengan tingginya beban dan tekanan kerja. Dikatakan demikian karena dari target 300 Prodi di tahun 2011, ternyata yang dapat diberikan/dikeluarkan SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS malah melampaui target sebanyak 308 Prodi, meski diakui masih ada sekitar 83 Prodi lagi yang belum diberikan/dikeluarkan SK perpanjangan ijinnya. Terhadap hal ini, kemudian Kopertis melakukan pemilahan dan ternyata sebagian Prodi PTS dimaksud memang tidak aktif lagi selain ada yang tidak mampu memenuhi persyaratan perpanjangan ijin.

Keterampilan lain yang ditunjukkan pegawai Kopertis Wilayah III Jakarta dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS adalah membandingkan *dokumen softcopy* dengan *dokumen hardcopy* setiap Prodi. Langkah sedemikian ini ada benarnya, sebab softcopy EPSBED yang tayang 100% di *web Dikti/Kopertis* belum tentu sama datanya dengan hardcopy EPSBED yang diterima Kopertis. Untuk itu harus ada dokumen hardcopy yang nantinya dapat disandingkan dengan softcopy yang telah tayang 100% di *web Dikti/Kopertis*. Jika memang ada kejanggalan (misalnya: jumlah mahasiswa per semester yang terekam dalam *dokumen softcopy* berbeda dengan jumlah mahasiswa per semester yang terekam dalam *dokumen hardcopy*), maka Kopertis akan lakukan klarifikasi ke pimpinan PTS. Tindakan ini dilakukan semata-mata untuk menghindari agar PTS di lingkungan

kerjanya tidak ada transaksi jual beli ijazah melalui cara memasukkan mahasiswa ditengah-tengah berlangsungnya proses belajar mengajar dan/atau mahasiswa dimaksud tidak mengikuti proses belajar mengajar namun memperoleh ijazah.

Pada dasarnya tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki pegawai Kopertis Wilayah III Jakarta adalah relatif baik dan dalam kurun waktu 2 (dua) tahun terakhir ini cenderung terus mengalami peningkatan meski beban dan tekanan kerjanya amat berat. Hal ini ditunjukkan tatkala membandingkan *dokumen softcopy* dengan *hardcopy* setiap Prodi PTS karena sekalipun softcopy EPSBED-nya sudah tayang 100% di *web Dikti/Kopertis*, belum tentu datanya sama dengan hardcopy yang diterima Kopertis. Langkah sedemikian dilakukan semata-mata untuk menghindari agar PTS di lingkungan kerjanya tidak ada transaksi jual beli ijazah melalui cara memasukkan mahasiswa ditengah-tengah berlangsungnya proses belajar mengajar dan/atau mahasiswa dimaksud tidak mengikuti proses belajar mengajar namun memperoleh ijazah.

Terhadap hal ini Kopertis dinilai juga akurat dalam mengambil tindakan atas masalah yang ada. Dengan demikian manajemen Kopertis mampu mengendalikan PTS dengan cara mencegah pelanggaran serius dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi. Hanya saja sistem dan metode pengendalian Kopertis ini masih belum dipahami beberapa PTS dan mereka menganggap bahwa penerapan standar pengendalian dinilai terlalu tinggi dibanding standar yang ada. Sehingga Kopertis hanya bisa menunjukkan kapan sebuah penyimpangan standar terjadi, namun tidak dapat

menyarankan tindakan apa yang harus diambil PTS guna mengoreksi penyimpangan.

Terlepas dari itu semua, Kopertis terus berupaya mengejar pencapaian target jumlah pemberian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Karenanya meski pegawai Kopertis dianggap matang dalam bekerja, tetapi Koordinator Kopertis tetap terus mengefektifkan tata kelola internalnya semisal, dengan melakukan rapat-rapat rutin terhadap semua Kabag, *rechecking* terhadap rapat yang dilakukan setiap bagian, bahkan datang langsung ke setiap bagian, selain melakukan pertemuan dan melakukan rapat triwulanan dengan seluruh pegawainya. Disisi itu Koordinator juga memberikan kebebasan kepada pegawainya untuk menyampaikan pendapat, bahkan memberikan dan memperhatikan kesejahteraan para pegawainya dengan melakukan *gathering* terutama pada saat akhir tahun. Kesemuanya ini dilakukan dengan maksud menghilangkan dikotomi antar bagian, sehingga program antar bagian semakin terpadu dengan baik yang pada gilirannya meningkatkan kinerja Kantor Kopertis. Untuk mendeteksi potensi dan kompetensi pegawai, Koordinator Kopertis juga membuat Tim Ad Hock tanpa melibatkan Kabag maupun Kasubag.

2. Kualitas dan Inovasi

Kebijakan baru Ditjen Dikti tentang pelaporan EPSBED yang menggunakan sistem *online* berbasis laman (*web*), adalah sebuah dimensi kualitas dan inovasi pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Melalui sistem baru ini, terdapat perubahan alur yang dahulunya PTS

berinteraksi dengan Kopertis secara *interpersonal*, saat ini bersifat *impersonal*, yaitu lewat laman baru pada alamat <http://www.evaluasi.dikti.go.id>. Setiap PTS telah difasilitasi dengan password (*akun*) masing-masing untuk mengakses laman baru tersebut. Fasilitas akun PTS ini bisa digunakan tidak saja untuk pelaporan data EPSBED, namun juga perubahan data, pengajuan dosen baru, dan fasilitas untuk memperpanjang ijin penyelenggaraan Prodi yang dikelolanya. Agar proses pengendalian Prodi PTS dapat terlaksana dengan baik, maka prosedur dan tata kerja pengendalian Prodi PTS terdiri atas:

- (1). *Login*;
- (2). Mengidentifikasi kesiapan program studi;
- (3). Menyiapkan surat permohonan;
- (4). Mengajukan perpanjangan ijin program studi;
- (5). Memonitor proses pengajuan perpanjangan.

Terkait dengan prosedur dan tata kerja ***login butir (1)***, PTS mendaftarkan diri sebagai pengguna situs *web* dengan fasilitas akses sesuai dengan yang dialokasikan oleh pengelola sistem (*system administrator*). Fasilitas pemasukan akun tersebut terdapat pada sebelah kanan atas pada *laman*. Dengan memasukkan akun (*userid dan password*) secara benar pada isian yang telah disediakan, kemudian menekan tombol ‘Login’. Dalam memasukkan ‘password’ posisi ‘Caps Lock’ pada *keyboard* komputer harus ‘off’ karena memasukkan data *password* memiliki sensitivitas masukan huruf (*case sensitive*). Bila akun yang dimasukkan salah, maka isian pada *userid dan password* akan kembali kosong dan bila akun diterima, maka

akan terjadi perubahan pada menu utama pada halaman utama dengan penambahan menu utama 'PT'.

PTS harus mendaftarkan diri sebagai pengguna situs *web* dengan fasilitas akses sesuai dengan yang dialokasikan oleh pengelola sistem (*system administrator*). Proses ini tidak akan terlaksana dengan baik semisal apabila akun yang dimasukkan salah, maka isian pada *userid dan password* akan kembali kosong sehingga memerlukan waktu yang cukup lama bagi PTS untuk memprosesnya. Dengan demikian proses ini bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi operator PTS yang kurang bisa atau kurang mempunyai kemampuan membaca laporan *web Dikti/Kopertis*. Terhadap hal ini, Kopertis perlu melakukan pembinaan yang intensif dan berkala.

Dalam konteks *prosedur dan tata kerja identifikasi kesiapan Program Studi butir (2)*, langkah awal yang dilakukan oleh operator PTS untuk kegiatan perpanjangan ijin adalah mengidentifikasi Prodi mana saja yang telah habis atau akan habis masa ijin berlakunya. Dalam kegiatan ini pula operator PTS memonitor untuk mengetahui Prodi mana yang telah atau belum siap untuk diajukan perpanjangan ijinnya. Kegiatan pengajuan perpanjangan ijin Prodi dimulai dengan meng-klik menu 'PT' pada halaman utama, yang terletak pada urutan paling kanan dan tampilan layar akan menghasilkan sejumlah sub menu. Untuk melakukan identifikasi kesiapan Prodi untuk perpanjangan, operator PTS meng-klik sub menu 'Pengajuan Perpanjangan Ijin Prodi'. Dengan meng-klik sub menu tersebut akan ditampilkan daftar nama Prodi yang dikelola oleh PTS yang bersangkutan. Bagi operator setiap

PTS dituntut untuk mampu membaca informasi yang tercantum pada gambar agar mampu memutuskan Prodi yang akan diperpanjang. Sejumlah indikator yang perlu dilihat dalam rangka pengajuan perpanjangan ijin Prodi adalah:

- a. Untuk Prodi yang berstatus ‘habis masa perijinannya, pada kolom ‘Tanggal SK Berakhir’ tulisannya berwarna merah.
- b. Untuk Prodi yang telah memenuhi syarat jumlah pelaporan untuk perpanjangan, kode Prodi tulisannya berwarna biru dan dapat di-klik (*clickable*).
- c. Untuk Prodi yang sekurang-kurangnya 6 bulan akan habis masa ijinnya dan persyaratan jumlah pelaporan telah memenuhi, kode Prodi tulisannya berwarna biru dan dapat di-klik (*clickable*).
- d. Untuk Prodi yang berstatus kadaluarsa atau program studi yang akan habis masa perijinannya sekurang-kurangnya 6 bulan, namun Prodi tersebut belum memenuhi persyaratan pelaporan, tulisan kode Prodi tersebut tetap berwarna hitam dan tidak bisa di-klik (*clickable*).

Sebagaimana diketahui bahwa data pada kolom ‘Jumlah Wajib Laport’ dituliskan angka konstan berdasarkan kewajiban yang harus dipenuhi untuk proses perpanjangan pada masing-masing program studi berdasarkan jenjang pendidikannya. Program Sarjana (S-1) atau Diploma IV (D-IV) diwajibkan melapor sebanyak 8 (delapan) kali pelaporan semester, dan Program Diploma III (D-3), Magister (S-2), dan Doktor (S-3) diwajibkan melapor sebanyak 6 (enam) kali pelaporan semester. Adapun kolom ‘Jumlah Laporan’ menyebutkan informasi jumlah laporan yang telah dilakukan sampai saat ini dan pada semester berapa saja laporan tersebut dilakukan.

Jumlah laporan pada kolom ini bukan menyebutkan semua laporan yang pernah dilaporkan, tetapi dihitung sejak tanggal ijin terakhir yang diperoleh Prodi tersebut. Melalui amatan terhadap informasi pada kolom 'Jumlah Laporan' ini, akan dapat diketahui laporan mana yang sudah atau belum dilaporkan sehingga proses perpanjangan bisa atau tidak bisa dilakukan. Apabila operator PTS meng-klik kode Prodi yang berwarna biru pada kolom 'Kode', maka akan ditampilkan informasi apakah Prodi tersebut bisa atau belum bisa diperpanjang. Kriteria perpanjangan Prodi sesuai dengan yang ditentukan oleh DIKTI, meliputi empat hal yaitu: pelaporan EPSBED 100%; jumlah dosen 6 orang sesuai kualifikasinya; dan rasio dosen dengan mahasiswa yang berkecukupan. Melalui *browsing* terhadap setiap Prodi yang dikelolanya, operator PTS akan dapat mengidentifikasi Prodi mana yang ijinnya telah habis atau akan habis dalam waktu dekat. Dalam *browsing* tersebut juga dapat diketahui Prodi mana yang sudah siap untuk diperpanjang atau masih memerlukan tambahan pelaporan EPSBED. Terhadap hal ini, maka diperlukan kemampuan operator PTS yang profesional, sebab operator PTS yang kurang bisa mengerti atau kurang mempunyai kemampuan membaca laporan dari *web Dikti/Kopertis* mengakibatkan prosedur dan tata kerja identifikasi kesiapan Program Studi butir (2) ini menjadi lebih lama. Artinya, Kopertis perlu lebih mendekatkan PTS melalui sistem pembinaan yang intensif dan berkala pada proses ini.

Terkait ***prosedur dan tata kerja menyiapkan surat permohonan dalam butir (3)***, bahwa tampilan informasi Prodi yang tepat menunjukkan Prodi dimaksud telah siap untuk

diajukan perpanjangannya. Setelah semua persyaratan perpanjangan dipenuhi, langkah selanjutnya bagi PTS adalah menyiapkan surat pengajuan perpanjangan ijin yang bentuknya sesuai dengan tata persuratan yang berlaku di masing-masing PTS. Namun, dalam surat tersebut harus dicantumkan sejumlah informasi yang terkait dengan tujuan permohonan perpanjangan ijin Prodi yakni:

- a. Nomor surat: ditulis sesuai dengan aturan penomoran surat yang berlaku di PTS masing-masing;
- b. Tanggal surat: tanggal, bulan dan tahun pada surat hendaknya ditulis secara lengkap, misalnya 25 April 2010 (bukan 25/04/10);
- c. Lampiran: surat tidak memerlukan lampiran;
- d. Tujuan surat (*addressee*): surat dialamatkan ke Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, melalui Koordinator Kopertis dengan alamat sesuai dengan masing-masing Kantor Kopertis;
- e. Isi surat: menyebutkan nama dan kode program studi yang diajukan untuk diperpanjang;
- f. Penandatanganan surat: surat ditandatangani oleh pimpinan perguruan tinggi yang sekurang-kurangnya oleh pembantu/wakil rektor/ketua/direktur bidang akademik.

Setelah surat pengajuan perpanjangan ditandatangani oleh pimpinan perguruan tinggi, dokumen surat tersebut di-*scan*/dikonversi menjadi file yang berbentuk *.jpg*, *.png*, *.gif*, atau *.pdf* (bentuk file lain tidak diterima). File hasil scan agar diberi nama dengan kode PT, misalnya 011001-xxxxx (kode prodi).jpg untuk file yang dibuat oleh Universitas X, dan 011010-xxxxx (kode prodi).png untuk file yang dibuat oleh

Universitas Y. Sementara itu, dokumen surat yang asli (*hard copy*) dikirimkan ke Kopertis Wilayah III Jakarta melalui proses pengiriman manual. Adapun, file hasil *scanner* di-*upload* (diunggah) ke laman dalam proses pengajuan perpanjangan ijin program studi. Terhadap hal ini juga, maka diperlukan kemampuan operator PTS yang profesional, sebab operator PTS yang kurang bisa mengerti atau kurang mempunyai kemampuan membaca laporan dari *web Dikti/Kopertis* mengakibatkan tahapan ini menjadi lebih lama. Artinya, Kopertis kurang mendekati PTS melalui sistem pembinaan yang intensif dan berkala pada saat proses ini.

Dalam hubungannya dengan ***prosedur dan tata kerja mengajukan perpanjangan ijin Prodi pada butir (4)***, pengajuan perpanjangan ijin Prodi dilakukan hanya dengan mengisi nomor surat dan tanggal surat pada kolom isian, dan operator PTS hanya menekan tombol kombo ‘Ajukan Surat Perpanjangan’. Apabila tidak terjadi kekeliruan teknis, permohonan pengajuan perpanjangan telah berhasil dan langkah selanjutnya adalah mengirim (*upload*) scan surat permohonan yang telah disiapkan. Untuk mengirim scan surat permohonan, operator PTS meng-klik sub menu ‘Melihat Status Pengajuan Perpanjangan Ijin Prodi’. Tampilan di layar akan terlihat daftar Prodi yang telah diajukan perpanjangannya oleh setiap PTS. Sedangkan untuk meng-*upload* berkas, operator PTS meng-klik ‘*Upload Berkas*’ pada kolom proses sesuai dengan Prodi yang diajukan perpanjangan ijinnya. Sebagai catatan, setiap Prodi yang diajukan perpanjangannya harus dilengkapi dengan satu berkas untuk di-*upload*,

sekalipun dalam surat tersebut disebutkan sejumlah Prodi yang diajukan perpanjangan ijinnya.

Kemudian klik tombol ‘Browse’ untuk mencari *folder* tempat menyimpan file surat permohonan yang telah di-scan. Untuk memberi keterangan tentang isi surat tersebut, isikan informasi singkat pada isian ‘Keterangan tentang file yang di-*upload*’ dengan teks nama Prodi yang diajukan, semisal ‘S1 Matematika’. Selanjutnya klik tombol ‘Upload’ dan dengan demikian proses pengajuan perpanjangan ijin telah selesai. Untuk melihat apakah file yang di-*upload* telah berhasil, kembali ke sub menu ‘Melihat Status Pengajuan Perpanjangan Ijin Prodi’. Pada kolom ‘Dokumen Penunjang’ file yang telah berhasil di-*upload* tersebut diberi tambahan kode PTS, tanggal *upload*, dan waktu logis.

Terhadap hal ini, maka diperlukan kemampuan operator PTS yang profesional, sebab operator PTS yang kurang bisa mengerti atau kurang mempunyai kemampuan membaca laporan *web Dikti/Kopertis* mengakibatkan prosedur dan tata kerja mengajukan perpanjangan ijin Prodi pada butir (4) ini menjadi lebih lama. Sebab, Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi menerima hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi PTS setiap bulan dari penanggungjawab Puskom dan mendisposisikan ke Pengadministrasi Perpanjangan Ijin. Proses ini dapat terlaksana dengan baik, apabila PTS telah mendaftarkan diri sebagai pengguna situs *web* dengan fasilitas akses sesuai dengan yang dialokasikan oleh pengelola sistem (*system administrator*). Jika proses ini tidak terlaksana dengan baik, misalnya apabila akun yang dimasukkan salah, maka isian

pada *userid* dan *password* akan kembali kosong sehingga memerlukan waktu yang cukup lama untuk memprosesnya. Berarti, Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi belum dapat menerima dari penanggungjawab Puskom perihal hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi dari PTS setiap bulan dan selanjutnya belum dapat pula mendisposisikan ke Pengadministrasi Perpanjangan Ijin. Namun jika proses ini dapat terlaksana dengan baik, berarti Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi telah menerima hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi dari PTS setiap bulan dari penanggungjawab Puskom dan mendisposisikan ke Pengadministrasi Perpanjangan Ijin.

Sementara Pengadministrasi Perpanjangan Ijin hanya bertugas untuk memeriksa hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi dari PTS pada setiap bulan dan tidak ada penilaian akhir proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Dengan demikian tugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin hanyalah fasilitator atas aktivitas operator PTS. Karenanya, lagi-lagi operator setiap PTS dituntut harus mampu membaca informasi yang tercantum pada gambar agar mampu memutuskan Prodi yang akan diperpanjang. Dalam prosedur dan tata kerja ini, tanggungjawab kinerja proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi dari PTS setiap bulannya berada pada Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Puskom, dan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin. Sedangkan operator PTS bertanggungjawab penuh atas terlaksananya pelaporan data laporan proses belajar mengajar per Prodi dari

PTS setiap bulan ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi. Proses ini bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi operator PTS yang kurang bisa mengerti atau membaca laporan dari *web Dikti/Kopertis*, meskipun ada komunikasi aktif diantara kedua belah pihak.

Jadi, Pengadministrasi Perpanjangan Ijin hanya bertugas untuk memeriksa hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi dari PTS pada setiap bulan; Membantu membuat konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan; Membantu melengkapi konsep daftar Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan dengan data dosen tetap, mahasiswa, rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, nomor SK ijin terakhir, tanggal SK dan masa berlaku SK selain bertugas mendistribusikan ke PTS surat pemberitahuan tentang Prodi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan yang diparaf oleh Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Kabag. Adm. Akreditasi dan Adm. Kelembagaan, Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III dan ditanda tangani oleh Koordinator Kopertis Wilayah III. Oleh karenanya, tugas Pengadministrasi Perpanjangan Ijin sesungguhnya hanyalah fasilitator dari aktivitas operator PTS. Sehubungan dengan ini, mau tidak mau operator setiap PTS dituntut untuk mampu membaca informasi yang tercantum pada gambar agar mampu memutuskan Prodi yang akan diperpanjang.

Terhadap Koordinator Kopertis Wilayah III menerima surat dari PTS tentang usulan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi dan mendisposisikan ke Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III yang diteruskan ke Kabag

Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan serta Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, jika operator PTS tidak mampu membaca informasi yang tercantum pada gambar di *web* maka operator tersebut tidak akan mampu memutuskan Prodi yang akan diperpanjang. Akan tetapi jika operator PTS mampu membaca informasi yang tercantum pada gambar di *web*, maka operator tersebut akan mampu memutuskan Prodi yang akan diperpanjang sehingga Koordinator Kopertis Wilayah III menerima surat dari PTS tentang usulan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi dan mendisposisikan ke Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III untuk diteruskan ke Kabag Adm. Akreditasi dan Adm. Kelembagaan serta Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi.

Terkait tugas Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi yang menelaah surat dari PTS tentang usulan perpanjangan Prodi dan membuat catatan yang berhubungan dengan Prodi yang bersangkutan terutama hal-hal yang berkenaan dengan kelengkapan dan kesesuaian validasi data perpanjangan Prodi PTS, maka setelah itu Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi menginstruksikan ke Administrasi Perpanjangan Ijin untuk menelaah dan melengkapi Form Perpanjangan Ijin. Jika Administrasi Perpanjangan Ijin kurang mampu menelaah dan melengkapi Form Perpanjangan Ijin, dimungkinkan ada kesalahan atau kekurangan kelengkapan data terutama tentang: (1). Data Dosen Tetap, yang ditentukan berdasarkan deskriptor jumlah dan tingkat pendidikan dosen yang dipekerjakan sebagai dosen tetap di Prodi; (2). Data Mahasiswa, yang ditentukan jumlahnya setiap semester berdasarkan kategori reguler

maupun konversi, sebagaimana yang dilaporkan oleh PTS setiap bulannya; (3). Rasio Dosen Tetap terhadap Mahasiswa, yang penilaiannya menggunakan deskriptor jumlah mahasiswa dibagi dengan dosen tetap dengan kriteria: Kelompok bidang ilmu IPA dengan rasio 1 : 30; Dan Kelompok bidang ilmu IPS dengan rasio 1 : 45. Terhadap hal ini, diperlukan kemampuan profesionalisme operator PTS dalam menyempurnakan data dosen tetap, data mahasiswa, rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, nomor SK Ijin Terakhir, tanggal SK, dan masa berlaku SK. Meski tanggungjawabnya berada pada operator PTS, namun sebenarnya tanggungjawab hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali tetap berada dan/atau dibebankan kepada Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Puskom, dan Pengadministrasi Perpanjangan Ijin. Sedangkan operator PTS hanya bertanggungjawab atas terlaksananya pelaporan hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi. Jika tidak terlaksana dengan baik, prosedur dan tata kerja pengajuan perpanjangan ijin Prodi pada butir (4) ini bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi operator PTS yang kurang bisa mengerti atau membaca laporan dari *web Dikti/Kopertis* meski ada komunikasi aktif diantara kedua belah pihak. Padahal laporan hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali inipun tidak mempengaruhi penilaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Adapun tanggungjawab terhadap hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin tetap menjadi beban Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Puskom, dan Administrasi Perpanjangan Ijin. Sedangkan operator PTS hanya bertanggungjawab penuh atas terlaksananya pelaporan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi. Proses ini bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi operator PTS yang kurang bisa mengerti atau membaca laporan dari *web Dikti/Kopertis*, sekalipun ada komunikasi aktif diantara kedua belah pihak. Padahal laporan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin inipun tidak mempengaruhi pada penilaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Sungguhpun tanggungjawabnya berada pada Kabag Adm. Akreditasi & Adm. Kelembagaan, namun tanggungjawab laporan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan Rapat Pleno tetap dibebankan secara berantai kepada Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Puskom, dan Administrasi Perpanjangan Ijin. Sedangkan operator PTS hanya bertanggungjawab atas terlaksananya pelaporan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan Rapat Pleno ke Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi. Proses ini bisa memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi operator PTS yang kurang bisa mengerti atau membaca laporan dari *web Dikti/Kopertis* walau ada komunikasi aktif diantara kedua belah pihak. Padahal laporan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan Rapat Pleno ini tidak mempengaruhi penilaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS.

Terkait dengan ***prosedur dan tata kerja memonitor proses pengajuan perpanjangan dalam butir (5)***, pengajuan perpanjangan ijin Prodi perlu dipantau oleh operator PTS untuk mengetahui seberapa jauh proses pengajuan perpanjangan ijin telah disetujui. Cara memonitor progres pengajuan perpanjangan ijin sama dengan kegiatan meng-*upload* dokumen penunjang untuk perpanjangan, yaitu dengan meng-klik sub menu ‘Melihat Status Pengajuan Perpanjangan Ijin Prodi’. Untuk melihat apakah Prodi yang diajukan perpanjangan ijinnya telah disetujui dan telah diterbitkan perpanjangan ijinnya, operator PTS dapat melihat kolom status dan informasi SK yang diterbitkan pada kolom Dokumen Penunjang. Apabila suatu Prodi telah disetujui perpanjangan ijinnya, maka pada kolom Status tertulis SUDAH DISETUJUI dengan terbitnya Nomor SK pada tanggal tertentu. Langkah berikutnya adalah menunggu surat resmi yang dikirimkan Kopertis Wilayah III atau mengambil surat tersebut di Sekretariat Kopertis Wilayah III Jakarta.

Sekalipun berkas laporan per semester setiap Prodi PTS sudah tayang di internet atau *web Dikti/Kopertis*, bukan berarti secara otomatis Kopertis langsung mengeluarkan/menerbitkan SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Karena sesuai dengan SOP-nya, *dokumen softcopy* setiap Prodi PTS harus diverifikasi (disandingkan antara *dokumen softcopy* yang telah tayang di web Dikti/Kopertis dengan *dokumen hardcopy* yang berada di Kopertis). Proses ini biasanya memerlukan waktu lebih dari seminggu, terlebih bagi PTS yang dinilai ”bermasalah” dan tidak mempunyai kekuatan berkomunikasi secara aktif dengan pihak Kopertis. Jadi Rapat Pleno pimpinan

yang diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali akan memutuskan penilaian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS dan memakan waktu yang cukup lama jika ada faktor "X" sebagai bahan pertimbangan penting dalam menentukan kriteria keberhasilan mutu dalam proses penyelenggaraan program studi PTS. Faktor "X" yang dimaksud antara lain: (1). Ketidak sesuaian antara validasi data yang berbentuk *dokumen softcopy* dengan *dokumen hardcopy*; (2). Adanya dugaan penyimpangan validasi data yang dibuat PTS dalam praktek penyelenggaraan Prodi PTS sehari-hari, semisal adanya dugaan-dugaan: jual-beli ijazah; dan penyelenggaraan kelas jauh dalam artian Prodi PTS menyelenggarakan proses belajar mengajarnya diluar lokasi kerja Kopertis Wilayah III Jakarta, meskipun pemahamam diluar lokasi kerja Kopertis Wilayah III Jakarta ini hingga sekarang masih *debateble*.

3. Efisiensi dan Inovasi

Dalam hal efisiensi dan inovasi, sistem kerja dan fasilitas Kopertis Wilayah III Jakarta untuk memberikan layanan kepada *user* secara umum dinilai sudah cukup memadai. Meskipun demikian Kopertis perlu pula mengaspirasikan kepentingan pembinaan PTS sehingga bantuan yang riil dari pemerintah ke PTS bisa lebih besar. Semisal *pertama*, mengenai peningkatan jumlah dosen PNS yang diperbantukan kepada swasta. *Kedua*, bantuan-bantuan program, bantuan-bantuan hibah kepada PTS yang lemah masih tergolong kecil dibanding dengan PTS yang kuat. Agar Prodi yang lemah ini tumbuh kembang, maka pemerintah

perlu memberikan bantuan ekstra kepada Prodi PTS yang lemah ini sehingga Prodi PTS tersebut bisa tumbuh kembang dengan baik dan bisa berkompetisi lebih sehat dengan yang lain.

Dari aspek fasilitas yang dimiliki Kopertis, sesungguhnya sudah memadai karena komunikasi yang dilakukan selama ini sudah menggunakan fasilitas *e-mail* dan *web site* yang bisa di akses setiap saat. Penyebaran informasi pun saat ini sudah memakai teknologi informasi sehingga komunikasinya lebih cepat ketimbang dengan sistem manual. Hal ini mengindikasikan bahwa sesungguhnya Kopertis telah melakukan efisiensi dan inovasi dalam pengendalian penyelenggaraan Prodi PTS. Hanya saja Kopertis belum menyesuaikan *kapabilitas* pada Prodi-Prodi PTS, karena tidak semua PTS mempunyai kemampuan yang sama dalam pemenuhan persyaratan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi sehingga terkesan komitmen Kopertis hanya menjalankan fungsi yang bersifat “pengawasan” ketimbang “pengendalian” terhadap penyelenggaraan Prodi PTS. Kesan lain adalah bahwa komitmen Kopertis dalam menjalankan fungsi yang bersifat pembinaan terhadap penyelenggaraan Prodi PTS pun juga masih lemah. Pada hal jika ini dilakukan, setidaknya dapat meningkatkan secara bertahap atas *kapasitas* penyelenggaraan Prodi PTS dalam pemenuhan persyaratan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi, terutama PTS yang lemah dan/atau kecil.

Dari sini terlihat bahwa kinerja aktual Kopertis Wilayah III Jakarta dinilai lebih tinggi dari penetapan standar kinerja perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS, karena:

- 1). Proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulannya dilakukan dalam kondisi jumlah pegawai Administrasi Perpanjangan Ijin dan/atau Puskom yang amat terbatas dengan beban kerja yang harus menangani sekitar 125 Prodi setiap bulannya (belum termasuk upaya pencapaian target Prodi yang akan diperpanjang ijinnya sekitar 300 Prodi). Terlebih masih ada operator PTS yang kurang bisa mengerti atau membaca laporan melalui *web Dikti/Kopertis*, selain tidak adanya komunikasi yang baik antara Puskom Kopertis dengan PTS sehingga menambah beban kerja bagi pegawai Administrasi Perpanjangan Ijin dan/atau Puskom dalam memproses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulannya.
- 2). Terhadap adanya konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan, maka Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi hanya memproses daftar sejumlah Program Studi tertentu yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan sesuai data yang didapat dari Administrasi Perpanjangan Ijin dan/atau Puskom. Sedangkan Administrasi Perpanjangan Ijin dan/atau Puskom berupaya keras melakukan klasifikasi dan verifikasi data terhadap Program Studi tertentu yang akan habis ijinnya. Dalam tahap ini, kesempurnaan data dosen tetap, data mahasiswa, rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, nomor SK Ijin Terakhir, tanggal SK, dan masa berlaku SK

- belum sepenuhnya menjadi kriteria penyusunan konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan. Meskipun demikian penetapan standar ini tidaklah terlalu sulit karena belum mempertimbangkan kriteria penilaian perpanjangan ijin penyelenggaraan prodi PTS, hanya saja ketersediaan kuantitas pegawai tetap menjadi perhatian utama.
- 3). Terdapat hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali. Proses ini dilakukan dengan keterbatasan jumlah pegawai Administrasi Perpanjangan Ijin dan/atau Puskom, sementara beban kerja untuk mengumpulkan hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS sangat banyak. Meski hasil cetak usulan perpanjangan ijin Prodi PTS dilakukan oleh PTS yang bersangkutan, akan tetapi kenyataannya masih ada hasil cetak usulan perpanjangan ijin Prodi yang masih kurang lengkap, selain ada ketidak sesuaian antara *hardcopy* dengan *softcopy*-nya sehingga menambah beban kerja dan waktu bagi pegawai Administrasi Perpanjangan Ijin dan/atau Puskom untuk memverifikasinya terlebih dahulu sebelum diajukan kepada Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi.
 - 4). Terdapat telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin dimana Bagian Administrasi Akreditasi dan Administrasi Kelembagaan secara khusus telah mengecek kembali telaahan Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi atas kelengkapan Form Perpanjangan Ijin Prodi termasuk kelengkapan *hardcopy* dan *softcopy*-nya dalam rangka pengendalian mutu Prodi. Jadi dalam tahap ini,

kesempurnaan data Form Perpanjangan Ijin sepenuhnya menjadi kriteria keberhasilan mutu dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Karenanya hal ini merupakan tugas berat, terutama pada Administrasi Perpanjangan Ijin dan/atau Puskom.

- 5). Terdapat penyusunan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan Rapat Pleno. Hal ini sudah dilakukan sebelum diadakannya rapat pleno pimpinan dalam rangka menentukan kualitas penyelenggaraan Prodi PTS dan pada umumnya proses ini terlaksana secara baik, karena hanya menyusun hasil dari proses telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin oleh Bagian Administrasi Akreditasi dan Administrasi Kelembagaan
- 6). Terdapat Rapat Pleno pimpinan diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali, dimana para Pimpinan Kopertis telah membuat catatan terhadap PTS yang dinilai "bermasalah". Ada faktor "X" yang juga menjadi pertimbangan penting dalam rapat tersebut sebagai kriteria keberhasilan mutu dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Faktor "X" dimaksud diantaranya adanya dugaan penyimpangan validasi data yang dibuat PTS dalam praktik penyelenggaraan Prodi-nya.
- 7). Terdapat penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak Rapat Pleno, sebagaimana standar waktu maksimal yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, ada indikator penting yang perlu mendapat perhatian dalam tahapan

membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja Kopertis Wilayah III Jakarta dalam pengendalian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS, yaitu: **indikator perencanaan staf**. Perencanaan staf yang dibutuhkan Kopertis dalam pelaksanaan tugas-tugas di masa akan datang adalah sangat penting untuk memastikan agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan sempurna. Hanya saja, tatkala diramalkan ternyata ada kekurangan atau keterbatasan jumlah pegawai. Terhadap hal ini, sesungguhnya Kopertis dapat melakukan rekrutmen pegawai baru untuk menambah keterbatasan jumlah pegawai terutama petugas Administrasi Perpanjangan Ijin dan/atau Puskom sehingga tidak mengganggu kegiatan organisasi dalam pencapaian target. Sekalipun demikian, langkah ini musti direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalisasi gangguan pada perencanaan staf yang telah ada sebelumnya. Karena seperti dikatakan 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”.

Masalah perencanaan staf sesungguhnya merupakan fungsi manajerial pemimpin Kopertis yang dalam konteks ini kepemimpinan Kopertis nampaknya cenderung lebih mengarah pada tipe kepemimpinan yang bersifat situasional. Sebab, meski pimpinan mendasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu, akan tetapi pimpinan yang ada cenderung kurang mengidentifikasi kondisi anggota yang dipimpinya. Artinya, pimpinan Kopertis Wilayah III Jakarta dalam memperagakan kepemimpinannya tidak selalu berpedoman pada salah satu pola perilaku dari waktu ke waktu,

melainkan didasarkan pada analisis pimpinan setelah ia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang dianggap tepat. Hal ini sejalan dengan pendapatnya Rivai dan Mulyadi (2011: 46) bahwa: “Perilaku kepemimpinan berhubungan dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada suatu saat”. Bertolak dari sini terlihat bahwa setiap pimpinan Kopertis menganggap dalam situasi yang berbeda, diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Pimpinan Kopertis juga mengambil posisi menentukan suatu situasi yang menguntungkan atau tidak menentukan, karena terlihat adanya 3 faktor yaitu: a). hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok; b). derajat struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan; dan c). kedudukan (posisi) kewenangan pimpinan berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki. Jadi, kepemimpinan situasional yang ditampilkan pimpinan Kopertis Wilayah III Jakarta ini lebih berorientasi pada *perilaku tugas*, dimana para pimpinan menyusun serangkaian tujuan sebagai media tantangan bagi bawahannya. Dimensi tugas semacam ini dapat disebut “mengarahkan”, yang berorientasi pada produk dan berujung pada gaya kepemimpinan otokratis. Selain itu, kepemimpinan Kopertis juga berorientasi pada dimensi *perilaku hubungan*, yaitu yang berorientasi pada bawahan dan berujung pada tipe kepemimpinan bebas kendali.

4.4. Evaluasi Hasil dan Tindakan Korektif

Pada prinsipnya setiap proses perencanaan dalam organisasi apapun, perlu dilakukan evaluasi. Karena sebagaimana dijelaskan

Lubis (1997: 91): “Evaluasi merupakan suatu penilaian”. Sedangkan penilaian menurut Siagian (2004: 114) adalah “Fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir yang diartikan sebagai proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai”. Adapun hakekat evaluasi adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi ditujukan kepada satu fase tertentu dalam satu proses setelah fase itu seluruhnya selesai dikerjakan. Hal ini berbeda dengan sistem monitoring yang ditujukan kepada fase yang masih dalam proses pelaksanaan;
- b. Evaluasi bersifat korektif terhadap fase yang telah selesai dikerjakan itu. Artinya, dalam evaluasi harus diketemukan kelemahan-kelemahan sistem yang dipergunakan dalam fase yang baru saja selesai, juga harus diketemukan penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi, akan tetapi lebih penting lagi adalah harus diketemukannya sebab-sebab mengapa penyimpangan-penyimpangan itu terjadi;
- c. Evaluasi bersifat *prescriptive*, yaitu sesuatu yang bersifat mengobati;
- d. Evaluasi ditujukan kepada fungsi-fungsi organik lainnya.

Jadi, evaluasi berarti rencana yang telah dibuat baik dalam rangka keseluruhan maupun khusus bagi fase yang baru diselesaikan, lalu diteliti apakah rencana itu merupakan faktor pendorong ke arah peningkatan efisiensi serta pertumbuhan yang lebih baik ataukah rencana itu merupakan faktor penghalang. Jika rencana yang sudah ada ternyata merupakan faktor pendorong, maka rencana tersebut perlu dilihat apakah rencana itu tidak

dapat dijadikan faktor pendorong yang lebih besar lagi. Bilamana rencana yang sudah ada ternyata merupakan faktor penghalang ke arah peningkatan efisiensi dan penghalang ke arah pertumbuhan yang lebih pesat, tentu akibatnya bahwa rencana tersebut perlu diperbaiki, dirombak, atau diganti sama sekali. Jelasnya, hasil penilaian perencanaan harus memungkinkan pimpinan organisasi membuat rencana baru yang harus terlaksana dengan baik.

Lebih lanjut Lubis (1997:150) menjelaskan fungsi evaluasi adalah untuk membuat kesimpulan-kesimpulan atas dasar fakta-fakta dalam pelaporan yang mengarah pada:

- (1). Sebab-sebab timbulnya penyimpangan terhadap rencana;
- (2). Pengaruh penyimpangan-penyimpangan itu terhadap pencapaian tujuan serta target keseluruhan dari program;
- (3). Pengaruh dari target-target bagian yang telah dicapai serta perkembangan-perkembangan baru di lapangan terhadap pencapaian tujuan serta target keseluruhan dari program.

Terkait dengan hal di atas, nampak bahwa Kopertis Wilayah III Jakarta terus mengevaluasi kinerja proses pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS, yakni:

- 1). Kopertis mengevaluasi proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan. Segala permasalahan yang dihadapi Puskom dan Administrasi Perpanjangan Ijin dikemukakan kepada Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi. Demikian

pula dengan Koordinator Kopertis dalam rapat rutin setiap bulannya dan bahkan apabila diperlukan dalam waktu-waktu tertentu juga melakukan rapat mendadak.

Hanya saja prosesnya belum dilakukan secara optimal. Ketidak optimalan dapat terjadi karena Kopertis terutama Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi kurang mensosialisasikan sejumlah informasi dan aturan kepada bawahannya perihal pedoman pendaftaran diri PTS sebagai pengguna situs *web* dengan fasilitas akses sesuai dengan yang dialokasikan oleh pengelola sistem (*system administrator*). Jikalau ada pedoman yang terstandar atau penilaian prestasi kerja yang baik, proses ini akan dapat terlaksana secara optimal. Sekalipun demikian, hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulan dari Penanggungjawab Puskom selanjutnya tetap didisposisikan ke petugas Administrasi Perpanjangan Ijin. Tidak ada tindakan korektif khusus yang menyangkut recruitment atau pengadaan jumlah pegawai khususnya Puskom dan Administrasi Perpanjangan Ijin meskipun beban kerja mereka dapat dibilang amat berat dalam hal:

- a). Memeriksa hasil proses pengolahan data laporan proses belajar mengajar per Prodi dari PTS pada setiap bulan;
- b). Membantu membuat konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan; Membantu melengkapi konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan dengan data dosen tetap, mahasiswa, rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, nomor SK ijin terakhir, tanggal SK dan masa

berlaku SK; Dan membantu membuat konsep surat pemberitahuan ke PTS tentang Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan;

- c). Mendistribusikan ke PTS surat pemberitahuan tentang Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan, yang diparaf oleh Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Kabag. Adm. Akreditasi dan Adm. Kelembagaan, Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah III, dan ditanda tangani oleh Koordinator Kopertis Wilayah III.

Indikator kinerja yang harus dijelaskan oleh petugas Administrasi Perpanjangan Ijin maupun Puskom dalam proses pengajuan perpanjangan ijin penyelenggaraan Program Studi PTS adalah seperti: a). Untuk program studi yang berstatus ‘kadaluarsa’ atau habis masa perijinannya, pada kolom ‘Tanggal SK Berakhir’ tulisannya berwarna merah; b). Untuk program studi yang telah memenuhi syarat jumlah pelaporan untuk perpanjangan, kode program studi tulisannya berwarna biru dan dapat di-klik (*clickable*); c). Untuk program studi yang sekurang-kurangnya 6 bulan akan habis masa ijinnya dan persyaratan jumlah pelaporan telah memenuhi, kode program studi tulisannya berwarna biru dan dapat di-klik (*clickable*); d) Untuk program studi yang berstatus kadaluarsa atau program studi yang akan habis masa perijinannya sekurang-kurangnya 6 bulan, namun program studi tersebut belum memenuhi persyaratan pelaporan, tulisan kode program studi tersebut tetap berwarna hitam dan tidak bisa di-klik (*clickable*).

Sejumlah informasi yang juga harus dijelaskan oleh petugas Administrasi Perpanjangan Ijin, yaitu: a). Nomor surat: Ditulis sesuai dengan aturan penomoran surat yang berlaku di PTS masing-masing; b). Tanggal surat: Tanggal, bulan dan tahun pada surat hendaknya ditulis secara lengkap, misalnya 25 April 2010 (bukan 25/04/10); c). Lampiran: Surat tidak memerlukan lampiran; d). Tujuan surat (*addressee*): Surat dialamatkan ke Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi dan melalui Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta; e). Isi surat: Menyebutkan nama dan kode program studi yang diajukan untuk diperpanjang; f). Penandatanganan surat: Surat ditandatangani oleh pimpinan perguruan tinggi yang sekurang-kurangnya oleh pembantu/wakil rektor/ketua/direktur bidang akademik.

Beban kerja Administrasi Perpanjangan Ijin juga terus berlanjut pada saat setelah surat pengajuan perpanjangan ditandatangani oleh pimpinan perguruan tinggi, dokumen surat tersebut di-*scan*/dikonversi menjadi file yang berbentuk *.jpg*, *.png*, *.gif*, atau *.pdf* (bentuk file lain tidak diterima). File hasil *scan* agar diberi nama dengan kode PT, misalnya 011001-xxxxx (kode prodi).jpg untuk file yang dibuat oleh Universitas X, dan 011010-xxxxx (kode prodi).png untuk file yang dibuat oleh Universitas Y. Dokumen surat yang asli (*hard copy*) dikirimkan ke Kopertis Wilayah III Jakarta masing-masing melalui proses pengiriman manual. Adapun, file hasil *scanner di-upload* (diunggah) ke *laman* dalam proses pengajuan perpanjangan ijin program studi. Pengajuan perpanjangan ijin program studi dilakukan hanya dengan mengisi nomor surat dan tanggal surat pada kolom isian, dan

operator PTS hanya menekan tombol kombo ‘Ajukan Surat Perpanjangan’. Apabila tidak terjadi kekeliruan teknis, permohonan pengajuan perpanjangan telah berhasil dan langkah selanjutnya adalah mengirim (*upload*) *scan* surat permohonan yang telah disiapkan. Sedangkan untuk mengirim *scan* surat permohonan, operator PTS meng-klik sub menu ‘Melihat Status Pengajuan Perpanjangan Ijin Program Studi’. Tampilan di layar akan terlihat daftar program studi yang telah diajukan perpanjangannya dari setiap PTS. Untuk meng-*upload* berkas, operator PTS meng-klik ‘*Upload Berkas*’ pada kolom Proses sesuai dengan program studi yang diajukan perpanjangan ijinnya. Sebagai catatan, setiap program studi yang diajukan perpanjangan ijinnya harus dilengkapi dengan satu berkas untuk *di-upload*, sekalipun dalam surat tersebut disebutkan sejumlah program studi yang diajukan perpanjangan ijinnya. Klik tombol ‘Browse’ untuk mencari *folder* tempat menyimpan file surat permohonan yang telah di-*scan*. Untuk memberi keterangan tentang isi surat tersebut, isikan informasi singkat pada isian ‘Keterangan tentang file yang *di-upload*’, dengan teks nama program studi yang diajukan, semisal ‘S1 Matematika’. Selanjutnya, klik tombol ‘Upload’ dan dengan demikian proses pengajuan perpanjangan ijin telah selesai. Untuk dapat melihat apakah suatu file yang *di-upload* telah berhasil, kembali ke sub menu ‘Melihat Status Pengajuan Perpanjangan Ijin Program Studi’. Pada kolom ‘Dokumen Penunjang’ file yang telah berhasil *di-upload* tersebut diberi tambahan kode PTS, tanggal *upload*, dan waktu logis.

- 2). Kopertis mengevaluasi penyusunan konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan. Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi mengevaluasi daftar sejumlah Program Studi tertentu yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan sesuai data yang didapat dari Administrasi Perpanjangan Ijin dan/atau Puskom, yang selanjutnya akan dilaporkan kepada Bagian Administrasi Akreditasi dan Administrasi Kelembagaan. Sedangkan Administrasi Perpanjangan Ijin dan/atau Puskom mengevaluasi data terhadap Program Studi tertentu yang akan habis ijinnya.
- 3). Kopertis mengevaluasi hasil cetak semua usulan perpanjangan ijin Prodi yang diusulkan PTS dalam 2 (dua) minggu sekali.
- 4). Kopertis mengevaluasi hasil telaah dan kelengkapan Form Perpanjangan Ijin. Bagian Administrasi Akreditasi dan Administrasi Kelembagaan secara khusus telah mengecek kembali telaahan Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi terhadap kelengkapan Form Perpanjangan Ijin Prodi termasuk kelengkapan *hardcopy* dan *softcopy*-nya, guna pengendalian mutu Prodi.
- 5). Kopertis mengevaluasi penyusunan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Program Studi sebagai bahan Rapat Pleno. Penyusunan laporan Daftar Usulan Perpanjangan Ijin Prodi sebagai bahan Rapat Pleno sudah dilakukan sebelum diadakannya rapat pleno pimpinan guna menentukan kualitas penyelenggaraan Prodi PTS.
- 6). Kopertis mengevaluasi Rapat Pleno pimpinan yang diadakan sekurang-kurangnya 1 bulan sekali, dimana Pimpinan

Kopertis telah membuat catatan terhadap PTS yang dinilai "bermasalah". Ada faktor "X" yang juga menjadi pertimbangan penting dalam rapat tersebut sebagai kriteria keberhasilan mutu dalam proses perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Faktor "X" yang dimaksud antara lain: adanya dugaan penyimpangan validasi data yang dibuat PTS dalam praktik penyelenggaraan Prodi-nya.

- 7). Kopertis mengevaluasi penyampaian hasil cetak SK perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi kepada PTS selambat-lambatnya H+12 hari kalender sejak Rapat Pleno, sebagaimana standar waktu maksimal yang telah ditetapkan.

Terkait dengan penjelasan di atas, kegiatan evaluasi dan tindakan korektif jika standar tidak tercapai oleh Kopertis Wilayah III Jakarta nampaknya melalui koordinasi dan komunikasi dalam rapat-rapat rutin maupun yang tidak biasa diselenggarakan pada waktu-waktu tertentu. Banyak hal yang dibicarakan melalui koordinasi dan komunikasi, antara lain dengan membandingkan target, sasaran, atau standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Meskipun target kualitas dan kuantitas perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS telah dicapai, akan tetapi menurut hemat penulis terdapat indikator penting dalam tahapan evaluasi hasil dan tindakan korektif jika standar tidak tercapai, yaitu: indikator tindakan korektif terhadap unsur pelaksana dan indikator tindakan korektif terhadap unsur rencana kerja/tugas yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1). ***Tindakan korektif terhadap unsur pelaksana.*** Ini dilakukan terhadap penyimpangan yang terjadi karena semata-mata dari

segi pelaksanaan yang tidak berjalan sesuai dengan rencana. Artinya, Kopertis Wilayah III Jakarta belum melakukan tindakan korektif terhadap penambahan kuantitas pegawai, khususnya pada Administrasi Perpanjangan Ijin dan Puskom Kopertis. Padahal kedua unit kerja ini senantiasa dihadapkan pada kendala keakuratan dan bahkan pada kendala keterbatasan waktu dalam penyelesaian hasil kerja pengolahan data laporan proses belajar mengajar per program studi dari PTS setiap bulannya.

- 2). ***Tindakan korektif terhadap unsur rencana kerja/tugas.***
Beban kerja pegawai Administrasi Perpanjangan Ijin pada Sub. Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi selama ini sungguh amat berat dan overload seiring dengan bertambahnya tuntutan kualitas kerja yang tinggi baik dari dalam maupun luar Kantor Kopertis. Memperhatikan hal ini, lingkup tugas pegawai Administrasi Perpanjangan Ijin ini sebaiknya hanya fokus pada hal-hal sebagai berikut:
 - a). Membantu membuat konsep daftar Program Studi PTS yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan; Selain membantu melengkapi konsep daftar Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan dengan meneliti dan mengoreksi data dosen tetap, mahasiswa, rasio dosen tetap terhadap mahasiswa, nomor SK ijin terakhir, tanggal SK dan masa berlaku SK sesuai dengan ketentuan; Serta membantu membuat konsep surat pemberitahuan ke Prodi PTS tentang Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan;

- b). Mendistribusikan surat pemberitahuan tentang Program Studi yang akan habis ijinnya dalam 6 (enam) bulan ke depan ke berbagai PTS yang surat pemberituannya diparaf terlebih dahulu oleh Kasubbag Administrasi Akreditasi dan Publikasi, Kabag. Adm. Akreditasi dan Adm. Kelembagaan, dan Sekretaris Pelaksana yang selanjutnya ditanda tangani Koordinator Kopertis Wilayah III Jakarta.

*Pengendalian Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan
Tinggi Swasta*

BAB V P E N U T U P

Pengendalian dalam Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta oleh Kopertis Wilayah III Jakarta telah berjalan melalui langkah atau tahapan: penetapan standar; mengukur kinerja aktual; membandingkan kinerja aktual dengan standar; serta mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai.

Tahap pertama, Kopertis telah menetapkan standar kinerja yang terdiri dari 7 (tujuh) butir. Pengukuran pelaksanaan standar kinerja ini menggunakan indikator *kualitas, efisiensi, responsivitas, dan inovasi*, ditambah dengan indikator *kuantitas hasil, fleksibilitas, dan akuntabilitas*. Pada **tahap kedua** terkait dengan pengukuran kinerja aktual Kopertis yang menggunakan indikator *pengendalian keluaran dan perilaku*, ditambah dengan indikator *pengendalian uraian pekerjaan dan cost-effectiveness*. Hasilnya menunjukkan adanya pencapaian target pemberian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS. Kemudian pada **tahap ketiga** berhubungan dengan membandingkan antara kinerja aktual dengan standar kinerja, dimana diketemukan bahwa pengendalian dalam perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS kurang memperhatikan *perencanaan staf*. Hal ini terindikasi melalui jumlah staf yang hanya 14 pegawai dan terdistribusi dalam jabatan manajerial seperti: Kabag. Adm. Akreditasi dan Adm. Kelembagaan, Kasubbag. Akreditasi dan Publikasi, dan Ka. Puskom sebanyak 3 orang pegawai; Selain dalam pekerjaan teknis atau operasional, seperti: Pengadministrasi Perpanjangan

Ijin sebanyak 6 orang pegawai, dan Puskom sebanyak 5 orang pegawai yang sesungguhnya tidak sepadan dengan beban tugas yang harus menangani Prodi PTS sebanyak **1506 unit**. Apalagi kesemua Prodi PTS tersebut wajib melaksanakan pelaporan EPSBED dan melaksanakan perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS melalui Kopertis Wilayah III Jakarta. Selanjutnya pada ***tahap keempat*** terkait dengan evaluasi hasil dan tindakan korektif jika standar tidak tercapai. Pada tahap ini hasilnya memperlihatkan bahwa target kinerja keluaran telah dicapai. Hanya saja, Kopertis lebih berorientasi pada evaluasi dan tindakan korektif terhadap indikator unsur rencana kerja/tugas (*pencapaian target pemberian perpanjangan ijin penyelenggaraan Prodi PTS*) ketimbang indikator unsur pelaksanaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa ada penguatan terhadap ***tahap ketiga*** yang memandang *perencanaan staf* perlu mendapat perhatian khusus bagi Kopertis Wilayah III Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku:

- Anoraga, Pandji, dan Sri Sayuti, 1995, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Arcaro, Jerome S, 1995, *Quality and Education, An Implementation Hand Book*, Delray Beach: ST Lucie Press.
- Amstrong and Baron, 1998, *Performance Management*, London: Institute of Personnel and Development.
- Anthony, Robert N, 2005, Terjemahan Agus Maulana, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Alma, Buchari, 2008, *Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung: Alfabeta.
- 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.
- Campbell, 1990, *The Force of Peejudice*, The Guardian, 31 Oktober.
- Creswell, John. W, 1994, *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*, California: Sage Publication.

Pengendalian Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta

Dessler, Gary, 1986, *Manajemen Personalia: Teknik & Konsep Modern*, alih bahasa oleh Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.

Griffin, Ricky W, 2004, *Management*, Terjemahan Wisnu Chandra Kristiaji. Jakarta: Erlangga.

Gaspersz, Vincent, 2009, *Total Quality Management (TQM): Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Jones, GR dan George, JM, 2006, *Contemporary Management*, New York, USA: McGraw-Hill Companies.

Irawan, Prasetyo, 1994, *Analisa Kinerja*, Bandung: Alfabeta.

Iman, Soeharto, 2001, *Manajemen Proyek Dari Konseptual Sampai Operasional*, Jakarta: Erlangga.

Indrajit, Eko R, dan Djokopranoto, 2006, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Yogyakarta: Andi Offset.

Hersey, Paul, & Kenneth H. Blanchard, 1998, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hasibuan, Malayu SP, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Heene, Aime, Sebastian Desmidt, Faisal Afiff, dan Ismeth Abullah, 2010, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, Bandung: PT Refika Aditama.

- Kerr, Clark, 1982, *The Uses of The University*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Kerllinger, Fred N, 2002, *Azas-Azas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Komariah, Aan, 2008, *Kepemimpinan Visioner dan Corporate Culture di Perguruan Tinggi*, Bandung: Alfabeta.
- Kuncoro, E.A, 2008, *Leadership Sebagai Primary Forces Dalam Competitive Strength, Competitive Aream Competitive Result Guna Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi*, Bandung: Alfabeta.
- Kartiwa, Asep, 2010, *Akuntabilitas dan Standarisasi Kualitas Perguruan Tinggi Swasta di Daerah*, Educare: Jurnal Pendidikan dan Budaya.
- Lembaga Administrasi Indonesia Republik Indonesia, 1995, *Sistem Administtasi Indonesia*, Jakarta: tanpa penerbit.
- Lubis, Ibrahim, 1997, *Pengawasan Proyek Pembangunan*, Jakarta: Sinar Harapan.
- Lovelock, Christopher H, and Wright, 2005, *Service Marketing*. USA: Prentice Hall.
- Lupiyoadi, Rambat, dan A. Hamdani, 2008, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mitchell, David, 1984, *Pengendalian Tanpa Birokrasi*, Seri Manajemen No. 87, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Pengendalian Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta

- Miles, Matthew B. Dan A. Michael Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif*. Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru, Jakarta: UI Press.
- M. S, Subagya, 1994, *Manajemen Logistik*, Jakarta: CV Haji Masagung.
- Mescon, Albert dan Khedori, 1998, *Dimensi Konstektual Dalam Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Moenir, H.A.S, 2008, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara.
- Muhaimin, H, Suti'ah, dan Sugeng Listyi Prabowo, 2010, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nawawi, Hadari, 1994, *Ilmu Administrasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- _____, 1995, *Pengawasan Melekat*, Jakarta: Erlangga.
- Patton, Michael Quinn, 1980 (a), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Beverly Hill: Sage Publication.
- 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: Essensial Concepts and Application*, New Jersey, USA: Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P., 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Ratminto dan Winarsih, A, 2006, *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2011, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, Jakarta: PT Rajawali Pers.
- Stolovitch and Keep, 1992, *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problems in Organization*, San Fransisco: Jersey-Bass Publisher.
- Sanusi, Achmad, 1994, *Profesionalisme Manajemen Nasional Pendidikan Indonesia*, Bandung: IKIP Bandung.
- Stoner, James AE, & Edward Freeman, 1996, *Management*, New York: Prentice Hall, Inc.

Pengendalian Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta

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

Stone, Raymond J., 2008, *Human Resource Management*, 6th Edition, Australia: John Wiley & Sons.

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

Sallis, Edward, 2010, *Total Quality Management in Education*, Yogyakarta: IRCiSoD.

Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Alfabeta.

Utomo, Warsito, 2003, *Dinamika Administrasi Publik: Analisis Empiris Seputar Isu-Isu Kontemporer Dalam Administrasi Publik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Widodo, Joko, 2001, *Good Governance: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi*, Jakarta: Gramedia.

Wahjoetomo, 2003, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, Jakarta: P2LPTK.

Wirjana, Bernandine R, 2007, *Mencapai Manajemen Berkualitas*, Yogyakarta: Andi.

Wahyudi, 2008, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, Bandung: Alfabeta.

Dokumen:

Depdiknas, Dirjen Dikti, 2009, *Kopertis Wilayah III Dalam Angka 2009*

Keputusan Menpan, Nomor: 81 Tahun 1993 *tentang Bentuk Kegiatan Pelayanan Umum.*

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

Keputusan Mendiknas, Nomor: 184/U/2001 *tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi Swasta.*

Keputusan Dirjen Dikti Nomor: 08 Dikti/Kep/2001 *tentang Petunjuk Teknis Keputusan Mendiknas, Nomor 184/U/2001 tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi Swasta.*

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 Menpan, Nomor: 63/KEP/ M.PAN/7/2003 *tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.*

Pengendalian Perpanjangan Ijin Penyelenggaraan Program Studi Perguruan Tinggi Swasta

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 .*

_____, 2010, *Pengajuan Perpanjangan Ijin Oleh Perguruan Tinggi Swasta.*

_____, 2009, *Perspektif Perguruan Tinggi di Indonesia Tahun 2009.*

_____, 2004. *Strategi Jangka Panjang Perguruan Tinggi 2003 – 2010 (HELTS): Mewujudkan Perguruan Tinggi yang Berkualitas.*

Kemendiknas, Ditjen Dikti, Kopertis Wilayah III, 2010, *Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III Jakarta.*

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang *Pendidikan Tinggi.*

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), sebagai Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989.*

TENTANG PENULIS

Dr. Eko Sugiyanto, M.Si lahir di Madiun, 20 Maret 1955, Istri bernama Tuty Hendarti dan Anak bernama Kumba Digdowiseiso, SE, M.Epp.Ec. Saat ini jabatan yang diemban di Universitas Nasional adalah Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Keuangan dan Sumber Daya Manusia. Pendidikan Sarjana Muda (BA) dan Sarjana Strata Satu (S1), FISIP-Universitas Nasional Tahun 1984; Sarjana Strata Dua (S2), FISIPOL-Universitas Gadjah Mada Yogyakarta Tahun 1994; Sarjana Strata Tiga (S3), FISIP-Universitas Padjadjaran Bandung, Tahun 2012. Aktif sebagai Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nasional serta Dosen Pascasarjana di Universitas yang sama.

Jakarta, Maret 2015

ISBN 978-602-70331-6-0



9 786027 033160