JSHP VOL. 6 NO. 1, 2022 *p-ISSN*: 2580 -5398
DOI: https://doi.org/10.32487/jshp.v6i1.1317 *e-ISSN*: *2597*-7342

| Received: December 2021 | Accepted: January 2022 | Published: January 2022 |
|---|---|---|

# Potret Tentang Layanan Pendidikan Tinggi Di Malang Raya

**Imam Hanafi[1*], Suryadi[2], Sukanto[3], Andy Fefta Wijaya[4], Choirul Saleh[5]**
[1,2,3,4,5] *Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang*

[*]*imamhanafi@ub.ac.id*

## Abstract

*This study aims to determine the perceptions of external and internal customers (lecturers, education staff) on the services received from educational institutions. This research is included in the type of descriptive research using qualitative methods. The research locations selected in this study were in three areas in Malang Raya. Conceptually, higher education services are good enough, but some field findings indicate that there are things that need to be improved. However, there are efforts to increase income from the education service sector. While education is an obligation of the State and the rights of citizens. Unfortunately, then there are donations for education from the community. The process, stages, methods, allocations and policies related to educational contributions from the community need to be considered for evaluation. The miscalculation between donations from the public and reported contributions needs to be taken into account. In addition to these problems, the rights of education service users have not been fully fulfilled by universities. This educational service is considered a failure by the community if the community feels they are still getting a different (i.e. lower) standard of service than the public service received by the community in other countries.*

*Keywords : education, public services, higher education*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pelanggan eksternal dan internal (dosen, tenaga kependidikan) terhadap layanan yang diterima dari satuan lembaga Pendidikan. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian diskriptif dengan menggunakan metode kualitatif. Lokasi penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah di tiga daerah di Malang Raya. Secara konseptual, layanan perguruan tinggi sudah cukup baik akan tetapi beberapa temuan lapangan menunjukkan adanya hal-hal yang perlu ditingkatkan. Meskipun demikian, ada upaya meningkatkan pendapatan dari sektor layanan pendidikan. Sedangkan pendidikan adalah kewajiban Negara dan hak warga Negara. Sayangnya, kemudian ada sumbangan untuk pendidikan dari masyarakat. Proses, tahapan, cara, peruntukan dan kebijakan terkait sumbangan pendidikan dari masyarakat perlu menjadi perhatian untuk evaluasi. Perhitungan yang tidak sesuai antara sumbangan dari masyarakat dengan sumbangan yang dilaporkan perlu menjadi perhatian. Selain adanya permasalahan tersebut, hak pengguna layanan pendidikan belum sepenuhnya dipenuhi oleh perguruan tinggi. Layanan pendidikan ini dinilai gagal oleh masyarakat jika masyarakat merasa masih memperoleh standar layanan yang berbeda (yaitu lebih rendah) daripada layanan publik yang diterima oleh masyarakat di Negara lainnya.

*Kata kunci : pendidikan, layanan pendidikan, public, pendidikan tinggi*

## 1. Pendahuluan

Dalam bidang layanan jasa pendidikan, Perguruan Tinggi Negeri merupakan satu diantara dua penyelenggara pendidikan selain Perguruan Tinggi Swasta yang dituntut untuk senantiasa memberikan layanan prima untuk menjamin kepuasan pelanggannya (Bhardwaj, 2015; Kara et al., 2016; Leonnard, 2018). Selain pelanggan eksternal, juga ada pelanggan internal meliputi guru, tenaga kependidikan dan siswa. Secara teoritis, keberhasilan suatu jasa layanan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung dan bergantung pada seluruh pemangku kepentingan (Bradley, 2016). Penyelenggara pendidikan berkewajiban untuk memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggannya (Ikemba-Efughi & Raj, 2020).

Baik atau tidaknya mutu layanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan dan kepentingan para pelanggannya secara konsisten. Oleh karena itu, dalam hal ini ada beberapa kajian mengenai karakteristik jasa layanan pada lembaga pendidikan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1) Bahwa pendidikan termasuk ke dalam kategori jasa murni (Asopa, 2015; Sultan & Wong, 2012), dimana pemberian jasa yang dilakukan didukung alat kerja atau sarana pendukung semata, seperti jumlah siswa, jumlah guru, sarana perpustakaan, ruangan kelas, kursi, meja dan buku-buku.
2) Bahwa jasa layanan yang diberikan sector pendidikan membutuhkan kehadiran pengguna jasa (siswa/mahasiswa), dimana pelanggan yang mendatangi lembaga pendidikan untuk mendapatkan jasa yang diinginkan (meskipun dalam perkembangannya ada yang menawarkan program semacam seperti kelompok belajar atau *Home Schooling*.

Layanan memiliki tiga makna, (1) perihal atau cara melayani; (2) usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan (uang); (3) kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa. Sinambela (2010) mengartikan layanan publik sebagai pemberian layanan keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Ada beberapa karakteristik kategorisasi layanan publik. Menurut (Dwiyanto, 2021): pertama, dalam kegiatan penyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat, layanan publik dicirikan oleh adanya pertimbangan untuk mencapai tujuan politik yang lebih besar dibanding dengan upaya untuk mewujudkan tujuan ekonomis. Kedua, layanan publik juga dicirikan oleh adanya asumsi bahwa pengguna layanan lebih dilihat posisinya sebagai warga negara daripada hanya dilihat sebagai pengguna layanan semata. Ketiga, layanan publik juga dicirikan oleh karakter pengguna layanan yang kompleks dan multi dimensional. Dengan demikian, layanan publik merupakan produk birokrasi publik yang diterima oleh warga pengguna maupun masyarakat secara luas. Karena itu, layanan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik (termasuk Pendidikan Tinggi) untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna.

Hakekat layanan publik menurut Hardiyansyah (2018) adalah: 1) meningkatkan mutu dan produktifitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah di bidang layanan umum. 2) mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tatalaksana layanan, sehingga layanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdaya guna dan berhasil guna. 3) mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Oleh karena itu, layanan pendidikan yang didasarkan pada hubungan dengan kepuasan pelanggan merupakan kunci untuk mempertahankan pelanggan yang mencakup pemberian keuntungan sosial (layanan pendidikan yang diinginkan) dan finansial (mendapatkan bea siswa) di samping ikatan struktural dengan pelanggan. Artinya, suatu jasa layanan (pendidikan tinggi) harus memiliki kemampuan kepekaan (sensitifity) untuk memperhatikan aspek-aspek layanannya berdasarkan hubungan masing-masing segmen pasar dan pelanggan, dari tingkat layanan bisaa (rutin), tingkat layanan insidental, tingkat layanan kerjasama kemitraan dan sebagainya. Hal ini penting diperhatikan, oleh karena masalah mutu layanan akan muncul apabila unsur-unsur lingkungan, masukan, proses, keluaran, dan umpan balik menyimpang dari standar yang telah ditetapkan dalam aturan. Dengan latar belakan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pelanggan eksternal dan internal (dosen, tenaga kependidikan) terhadap layanan yang diterima dari satuan lembaga pendidikan.

## 2. Metodologi

### 2.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian diskriptif dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif berfokus pada multimetode, melibatkan pendekatan interpretatif, naturalistik terhadap materi pelajarannya. Ini berarti bahwa peneliti kualitatif mempelajari hal-hal dalam setting alaminya, mencoba untuk memahami, atau menafsirkan, fenomena dalam kaitannya dengan makna yang dibawa orang kepada mereka (Aspers & Corte, 2019). Menurut mereka pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasikan individu atau organisasi ke dalam varabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan". Dari uraian diatas maka peneliti beranggapan bahwa penggunaan penelitian jenis deskriptif dengan meode kualitatif ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan secara terperinci dari penelitian yang dilakukan.

### 2.2. Fokus dan Lokasi Penelitian

Fokus penelitian pada dasarnya merupakan pokok masalah yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya. Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Penyelenggaraan layanan pendidikan kepada pengguna jasa, meliputi: (a) Organisasi penyelenggara layanan pendidikan, (b) Kewajiban dan tanggung jawab penyelenggara layanan, (c) Hak pengguna jasa layanan, (d) Persepsi dan respon pengguna terhadap layanan pendidikan, (e) Capaian tujuan penyelenggaraan layanan pendidikan, (f) Layanan pendidikan sebagai potret kegagalan.
2) Penyebab kegagalan layanan pendidikan, meliputi: (a) Faktor penyebab kegagalan layanan pendidikan, (b) Pelaku-pelaku penyebab kegagalan
3) Upaya-upaya yang harus dilakukan Pendidikan Tinggi untuk agenda meningkatkan mutu layanan pendidikan kepada pengguna jasa pendidikan, meliputi: (a) Upaya berbasis strategis, (b) Upaya berbasis system

Lokasi penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah di tiga daerah di Malang Raya, yaitu Kabupaten Malang, Kota Batu dan Kota Malang. Situs penelitian dimungkinkan berubah dengan pertimbangan data lapangan, misalnya adanya data-data baru tentang perguruan tinggi.

### 2.3. Dimensi-dimensi Mutu Layanan

Untuk dapat menilai sejauh mana mutu layanan publik yang diberikan aparatur pemerintah, memang tidak bisa dihindari, bahkan menjadi tolak ukur mutu layanan tersebut dapat ditelaah dari kriteria dimensi-dimensi mutu layanan publik. Menurut Hardiyansyah (2018) mutu layanan dapat diukur dari 5 dimensi, yaitu: *Tangible* (berwujud), *Reliability* (kehandalan), *Responsiviness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), dan *Emphaty* (Empati). Masing-masing dimensi memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

1) Untuk Dimensi *Tangible* (Berwujud), terdiri atas indikator: (a) Penampilan petugas/ aparatur dalam melayani pelanggan,(b) Kenyamanan tempat melakukan layanan, (c) Kemudahan dalam proses layanan, (d) Kedisiplinan petugas/ aparatur dalam melakuakn layanan, (e) Kemudahan akses pelanggan dalam permohonan layanan, (f) Penggunaan alat bantu dalam layanan
2) Untuk Dimensi *Reliability* (Kehandalan), terdiri atas indikator: (a) Kecermatan petugas dalam melayani pelanggan, (b) Memiliki standar layanan yang jelas, (c) Kemampuan petugas/aparatur dalam menggunakan alat bantu dalam proses layanan, (d) Keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses layanan

3) Untuk Dimensi *Responsiviness* (Respon/ ketanggapan), terdiri dari indikator: (a) Merespon setiap pelanggan/ pemohon yang ingi mendapatkan layanan, (b) Petugas/ aparatur melakukan layanan dengan cepat, (c) Petugas/ aparatur melakukan layanan dengan tepat, (d) Petugas/ aparatur melakukan layanan dengan cermat, (e) Petugas/ aparatur melakukan layanan dengan waktu tepat, (f) Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas
4) Untuk Dimensi *Assurance* (Jaminan), terdiri atas indikator: (a) Petugas memberikan jaminan tepat waktu dalam layanan, (b) Petugas memberikan jaminan biaya dalam layanan, (c) Petugas memberikan jaminan legalitas dalam layanan, (d) Petugas memberikan jaminan kepastian biaya dala layanan
5) Untuk Dimensi *Emphaty* (Empati), terdiri atas indikator: (a) Mendahulukan kepentingan pemohon/ pelanggan, (b) Petugas melayani dengan sikap ramah, (c) Petugas melayani dengan sikap sopan santun, (d) Petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membeda-bedakan), (e) Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan

Lima dimensi layanan publik tersebut diatas, dapat dikembangkan menjadi sepuluh dimensi sebagai berikut:

1) *Tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi.
2) *Reliable*, terdiri dari kemampuan unit layanan dalam menciptakan layanan yang dijanjiakan dengan tepat.
3) *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggungjawab terhadap mutu layanan yang diberikan.
4) *Competence*, tuntutan yang dinilikinya, pengetahuan dan ketrampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan layanan.
5) *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
6) *Credibility*, sikap jujur dalam setiap uapya untuk menarik kepercayaan masyarakat.
7) *Security*, jasa layanan yang diberikan harus dijamin bebasa dari berbagai bahaya dan resiko.
8) *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
9) *Communication*, kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan selalu menyampaikan informasi baru kepada msyarakat.
10) *Understanding the customer*, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Penyajian Data Fokus

Layanan Pendidikan di Malang Raya merupakan salah satu bentuk layanan publik di bidang Pendidikan. Layanan publik yang bermutus tidak terlepas dari peran organisasi penyelenggara layanan itu sendiri. Organisasi penyelenggara layanan merupakan organisasi yang memberikan layanan serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan. Keberhasilan organisasi penyelenggara layanan dalam memberikan layanan yang berkualitas dapat diidentifikasi dari berhasil atau gagalnya layanan tersebut. Uraian berikut memberi paparan bagaimana penyelenggara layanan Pendidikan di Malang Raya.

**a. Organisasi Penyelenggara Layanan Pendidikan Malang Raya**

Organisasi penyelenggara layanan Pendidikan Malang Raya diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi di Malangkucecwara. Layanan ini dilaksanakan langsung oleh organisasi perguruan tinggi dan unit-unit organiasi di bawahnya. Perguruan Tinggi di Malangkucecwara dalam

menyelenggarakan layanan pendidikan di Malang Raya tidak terlepas dari kerjasama berbagai pihak. Pihak tersebut adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Masing-masing pihak memiliki tugas dan tanggung jawab yang tercantum peraturan perundangan. Organisasi penyelenggara layanan Pendidikan Tinggi yaitu Perguruan Tinggi dikhususkan untuk layanan pendidikan tinggi. Perguruan Tinggi juga melaksanakan penelitian dan pengabdian masyarakat.

Penyelenggaraan layanan pendidikan diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi di Malangkucecwara khususnya layanan pendidikan. Terdapat peraturan perundangan yang mendasarinya, terutama yaitu Undang-undang dasar 1945, Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-undang Pendidikan Tinggi.

Adapun struktur organisasi secara umum Perguruan Tinggi di Malangkucecwara adalah sebagai berikut. Presiden selaku pengambil kebijakan umum. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan sebagai pengambil kebijakan pendidikan. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi selaku wakil menteri dan atasan langsung pimpinan perguruan tinggi. Rektor dan Wakil Rektor selalu pimpinan perguruan tinggi. Dekan dan Wakil Dekan selaku pelaksana kebijakan pimpinan perguruan tinggi. Ketua dan Sekretaris Jurusan selaku pelaksana pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Kegiatan utama (core business) layanan pendidikan perguruan tinggi dilaksanakan oleh Tenaga Dosen. Dosen adalah Tenaga Pendidikan di Perguruan Tinggi.

Di dalam struktur yang dideskripsikan itu, ada unsur pelaksana dan pembantu pelaksana layanan pendidikan. Pembantu palaksana dan pelaksana layanan pendidikan disebut pula unsur penunjang pendidikan. Tugas ini dilaksanakan oleh Tenaga Kependidikan. Tenaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan melaksanakan tugas masing-masing dengan kepemimpinan dari Rektor (Pimpinan Perguruan Tinggi). Tenga Kependidikan dipimpin oleh Kepala Biro. Kepala Biro memerintah Kepala Bagian. Kepala Bagian memimpin Kepala Sub Bagian. Kepala Sub Bagian memimpin staf.

Ada rincian tugas-tugas layanan penunjang misalnya tugas membuat surat-surat. Bendahara tugasnya bagian keuangan bidang Pendidikan dan pengadaan barang. Ada yang bertugas membawahi layanan langsung dengan melakukan pembinaan, rapat evaluasi kinerja. Ada tugas sebagai auditor, pengawas, hubungan hubungan masyarakat dan lain-lain.

Adapun tugas dari Kasubag TU adalah membuat berbagai surat yang dibutuhkan selama bertugas, surat tersebut selanjutnya membutuhkan persetujuan dari Pimpinan terkait. Bendahara memiliki tanggung jawab dalam keuangan, antara lain pengadaan barang dan gaji pegawai. Kepala sub bagian Penyimpanan Barang dan pembantu Penyimpanan Barang, bertanggung jawab dalam penyimpanan barang, seragam, perlengkapan dan lain-lain.

Sub bagian penyimpanan barang juga bertugas dalam pendistribusian barang keperluan tim promoso. Sedangkan Bagian Hubungan Masyarakat Perguruan Tinggi bertugas dalam memberikan informasi terkait pendidikan kepada masyarakat dan memberikan informasi atau menerima aspirasi masyarakat tentang Pendidikan melalui pusat aduan. Bagian ini juga mewakili perguruan tinggi terkait komunikasi dan informasi. Staf Hubungan Masyarakat juga bertugas memberikan layanan komunikasi dan informasi kepada masyarakat.

Pimpinan Perguruan Tinggi memimpin Pimpinan Fakultas. Pimpinan Organisasi memiliki tugas perencanaan dengan membuat aturan-aturan yang nantinya disahkan oleh organisasi di tingkat atasnya. Kemudian bertanggung jawab kepada atasan langsung termasuk dalam mengontrol kinerja hingga evaluasi. Rapat dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja masing-masing. Struktur berjalan semakin baik karena masing-masing ada standar operating prosedur dan presensi.

Tata organisasi dalam penyelenggaraan pendidikan mengikuti struktur organisasi perguruan tinggi. Struktur organisasi Perguruan Tinggi dari yang paling atas adalah Top Manajemen. Pada Top Manajemen terdiri dari Rektor, Wakil Rektor. Manajemen Menengah terdiri dari Dekan dan

Wakil Dekan. Manajemen Pelaksana terdiri dari Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan. Pihak tersebut memiliki tugas masing-masing.

Perguruan Tinggi memiliki struktur seperti organisasi pendidikan lainnya. Struktur organisasi Perguruan Tinggi terdiri dari tiga tingkatan. Pertama Top Manajemen yaitu Rektor dan Wakil Rektor. Tingkat Menengah adalah Dekan dan Wakil Dekan. Tingkat Pelaksanaan adalah Ketua dan Sekretaris Jurusan. Satuan Pengawas Internal adalah pengawas internal di Perguruan Tinggi. Pengawas Eksternal adalah Inspektorat Jenderal.

Dalam kegiatan sehari-hari Rektor dan Wakil Rektor adalah Pengambil Kebijakan. Pelaksananya adalah peringkat di bawahnya berupa unit-unit kerja. Dekan dan Wakil Dekan memiliki tugas masing-masing. Pelaksana langsung di lapangan yang bertatap muka dengan masyarakat adalah staf unit-unit kerja.

Perguruan Tinggi memiliki tugas dan tanggung jawab menyelenggarakan pendidikan termasuk menyediakan fasilitas pelayanan pendidikan. Adapun tugas dan tanggung jawab diantaranya adalah:

1) Memberikan layanan pendidikan.
2) Memberikan layanan terkait pendidikan/penunjang.
3) Memberikan layanan internal.
4) Memberikan layanan eksternal.

Pimpinan perguruan tinggi dalam memberikan layanan pendidikan memiliki peran penting yaitu dalam membuat/menetapkan strategi pendidikan. Kerja sama antara Perguruan Tinggi, antara Perguruan Tinggi dengan Organisasi Pemerintah, antara Perguruan Tinggi dengan Organisasi Swasta sangat penting dalam rangka meningkatkan layanan Pendidikan di Malang Raya.

Pada proses penyelenggaraan layanan pendidikan ada dasar hukum yang mendasari penyelenggaraan layanan pendidikan. Kerjasama diantara lembaga perguruan tinggi dalam layanan pendidikan sudah cukup. Demikian pula kerjasama antara lembaga perguruan tinggi dengan organisasi pemerintah. Yang perlu ditingkatkan adalah kerjasama antara lembaga perguruan tinggi dengan organisasi swadaya masyarakat.

Dalam penyelenggaraan layanan pendidikan terdapat kawasan titik-titik layanan pendidikan penting. Diantaranya adalah layanan rekruitmen mahasiswa, layanan rekruitmen tenaga kependidikan dan layanan rekruitmen tenaga pendidikan. Kedua, layanan pengembangan pendidikan untuk mahasiswa, layanan pengembangan karier tenaga kependidikan dan tenaga pendidikan. Ketiga, layanan penempatan kerja untuk alumni, layanan bagi pensiunan tenaga kependidikan, layanan bagi pensiunan tenaga pendidikan. Keempat, layanan penunjang, seperti kesehatan, keselamatan, kesejahteraan, kesetiakawanan sosial, kematian.

Dalam proses penyelenggaraan layanan pendidikan, Perguruan Tinggi memiliki personil khusus untuk setiap kegiatan layanan. Perguruan Tinggi juga memiliki pengawas untuk mengawasi pelaksanaan layanan. Pengawas disebut Satuan Pengendalian Internal.

Satuan Pengendalian Internal bertugas mengawasi pelaksanaan layanan pendidikan secara operasional di Perguruan Tinggi. Pelaksana pengawasan adalah auditor. Sistem rekruitmen auditor berdasarkan seleksi berbasis kompetensi. Seleksi tersebut meliputi seleksi administratif, kepemimpinan, integritas, kedisiplinan dan etika. Seleksi bertujuan agar para auditor memiliki *performance* dalam menjalankan tugasnya dalam pengawasan layanan.

Terdapat Standar Operasional Prosedur setiap layanan dan Standar Operasional Prosedur pengawasan pelayanan. Hal ini telah diatur dalam Sistem Manajemen Mutu layanan. Tujuan dari prosedur ini adalah sebagai berikut:

1) Menjamin terlaksananya semua kegiatan pelayanan dan pengawasan pelayanan yang telah ditetapkan Perguruan Tinggi.
2) Menjamin situasi dan kondisi layanan pendidikan sehingga semua kegiatan layanan dapat berlangsung secara tertib.

Satuan Pengawasan Internal bertugas melakukan pengawasan pelaksanaan layanan. Juga, memberikan respons cepat/cepat bertindak apabila ada laporan dari masyarakat terkait layanan Pendidikan. Adapun tugas/pekerjaan auditor dalam Satuan Pengawas Internal Perguruan Tinggi meliputi:

1) Mengawasi para pelaksana layanan pendidikan agar tertib dan disiplin dalam layanan pendidikan;
2) Menangani bila ada pengguna jasa pendidikan yang mengajukan complain.
3) Menindaklanjuti complain.
4) Menerima tugas-tugas lain langsung dari Pimpinan Perguruan Tinggi;
5) Melaporkan hasil tugasnya Kepada Pimpinan Perguruan Tinggi.

Perguruan Tinggi sebagai penyelenggara layanan pendidikan tidak terlepas dari peran Pelaksana Layanan Pendidikan. Peran pelaksana layanan pendidikan sangat penting dalam rangka mengoptimalkan layanan pendidikan. Rekruitmen Pelaksana Layanan Pendidikan dari Pelaksana Layanan Pendidikan yang telah lama menjadi Pelaksana Layanan Pendidikan dan mengikuti beberapa persyaratan dari Perguruan Tinggi.

Pelaksana layanan pendidikan bertugas sebagai pelaksana layanan pendidikan di lapangan yang langsung berinteraksi dengan pengguna jasa. Pelaksana layanan pendidikan Perguruan Tinggi. Pelaksanaan Layanan Pendidikan dilakukan oleh Perguruan Tinggi secara resmi. Organisasi penyelenggara layanan pendidikan diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi yaitu Layanan Pendidikan Perguruan Tinggi. Bagian Hubungan Masyarakat bertugas melaksanakan layanan komunikasi dan informasi.

**b. Kewajiban dan Tanggung Jawab Penyelenggara Layanan**

Sebagai penyelenggara layanan pendidikan, Perguruan Tinggi memiliki kewajiban dalam memenuhi kebutuhan dan melayani pengguna jasa pendidikan. Kewajiban menyelenggarakan layanan yang bermutu dan bertanggung jawab dilaksanakan secara terus menerus. Adapun kewajiban dan tanggung jawab tersebut ialah sebagai berikut:

1) Melayani Masyarakat Pengguna Jasa Layanan Pendidikan

Sebagai penyelenggara layanan pendidikan, Perguruan Tinggi memiliki kewajiban utama yaitu melayani masyarakat pengguna jasa layanan Pendidikan. Berkaitan dengan kewajiban dan tanggung jawab penyelenggaraan layanan pendidikan. Dalam melayani masyarakat, secara umum Perguruan Tinggi sudah melaksanakan tugas sebagai organisasi penyelenggara layanan Pendidikan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan pengamatan sepintas di lapangan memang demikian. Akan tetapi perlu perhatian khusus pada layanan rekruitmen, layanan pengembangan dan pelaksanaan pendidikan kepada mahasiswa dan layanan karier.

Dapat diketahui bahwa kewajiban dan tanggung jawab penyelenggara layanan yang utama adalah melayani masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan sudah cukup dilaksanakan. Namun, hal tersebut masih bisa ditingkatkan. Kewajiban penyelenggara layanan pendidikan masih mungkin untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Situasi dan kondisi di lapangan bisa menjadi perhatian penting.

2) Menerima keluhan dari masyarakat terkait layanan pendidikan

Kewajiban penyelenggara layanan pendidikan selanjutnya adalah menerima dan menindaklanjuti keluhan dari masyarakat terkait layanan pendidikan. Berkaitan dengan kewajiban ini, apabila ada keluhan dari masyarakat tentang pendidikan maka perguruan tinggi secepatnya menindaklanjuti.

Kewajiban dan tanggungjawab penyelenggara layanan pendidikan adalah menerima dan menindaklanjuti laporan masyarakat terkait pelaksanaan layanan pendidikan. Keluhan masyarakat dapat disampaikan langsung melalui beberapa saluran termasuk langsung mengadukan kepada pelaksana. Bisa juga langsung menghubungi pimpinan perguruan tinggi, melalui saluran yang tersedia dan secara online. Lazimnya pelaksana atau pimpinan akan langsung memberikan respon dan menindaklanjuti keluhan dari masyarakat sesuai dengan wewenangnya. Apabila keluhan melalui online maka perguruan tinggi akan sesegera mungkin memberikan respon. Adanya keluhan menunjukkan bahwa perguruan tinggi harus terus meningkatkan layanan pendidikan kepada masyarakat.

3) Memberikan sosialisasi terhadap masyarakat

Kewajiban dan tanggung jawab layanan pendidikan oleh perguruan tinggi yang lain selanjutnya adalah memberikan sosialisasi kepada masyarakat tentang program pendidikan. Kewajiban melayani masyarakat, menerima keluhan dari masyarakat dan sosialisasi kepada masyarakat yang belum tahu tentang penyelenggaraan pendidikan terus menerus dilaksanakan.
Sosialisasi dilaksanakan dengan berbagai cara. Tidak hanya saat masyarakat meminta penjelasan layanan pendidikan. Memberikan penjelasan memakai media internet, televisi, radio, menyebar brosur, pemasangan baliho, spanduk di beberapa tempat telah dilakukan. Juga menggunakan mobil keliling. Sosialisasi mengenai pendidikan sudah dilaksanakan setiap tahun. Sosialisasi kepada masyarakat dengan berbagai bentuk dan berbagai media.

Sosialisasi dilaksanakan dengan tujuan agar masyarakat lebih mengetahui tentang pendidikan tinggi dan layanan pendidikan tinggi. Pelaksanaan sosialisasi misalnya melalui radio, televisi dan mobil keliling menjangkau kawasan Malang Raya. Menggunakan multimedia bisa menjangkau seluruh dunia. Sosialisasi dilaksanakan oleh perguruan tinggi sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan layanan pendidikan kepada masyarakat.

4) Meningkatkan layanan kepada masyarakat pengguna jasa pendidikan

Kewajiban dan tanggung jawab penyelenggara layanan yang selanjutnya adalah terus meningkatkan layanan pendidikan kepada masyarakat. Berbagai upaya terus dilakukan oleh perguruan tinggi sebagai bentuk tanggung jawab penyelenggaraan layanan pendidikan. Terkait dengan kewajiban dan tanggung jawab tersebut, ada upaya jangka pendek dan upaya jangka panjang.

Adapun salah satu upaya adalah meningkatkan fasilitas dan sarana prasarana. Fasilitas dan sarana prasarana antara lain laboratorium, gedung perkuliahan, gedung penunjang layanan, alat peralatan. Kewajiban dan tanggung jawab dalam menyediakan, mengatur dan memperbaiki fasilitas pendidikan bertujuan agar mempermudah pengguna jasa pendidikan. Dampak langsung peningkatan fasilitas tersebut adalah semakin bertambahnya minat pengguna jasa untuk dilayani.

### c. Hak Pengguna Jasa layanan

Dalam rangka mewujudkan layanan yang bermutu, pengguna jasa layanan pendidikan memiliki hak yang wajib dipenuhi oleh organisasi penyelenggara layanan pendidikan. Pemenuhan hak pengguna jasa layanan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi berhasil atau gagalnya layanan. Adapun hak pengguna jasa layanan yang dimaksud ialah sebagai berikut:

1) Hak memperoleh layanan dari penyelenggara layanan pendidikan

Pemenuhan hak pengguna jasa layanan pendidikan terus diupayakan oleh perguruan tinggi. Hal tersebut terlihat pada berbagai upaya yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi dalam meningkatkan layanan pendidikan dan pemenuhan hak pengguna jasa layanan pendidikan. Berkaitan dengan ini maka antara lain diperlukan pembangunan infrastruktur. Infrastruktur memperluas cakupan layanan pendidikan, misalnya mampu menampung jumlah mahasiswa yang lebih banyak.

Pengguna jasa layanan pendidikan memiliki hak memperoleh layanan dari organisasi layanan pendidikan. Hak layanan langsung diperoleh terutama ketika pengguna jasa layanan pendidikan diterima menjadi bagian dari civitas akademika. Hak layanan juga diperoleh sebagai masyarakat umum, misalnya keadilan dalam layanan rekruitmen.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan mengenai pemenuhan hak pengguna jasa layanan pendidikan, layanan yang diberikan oleh pelaksana layanan pendidikan sudah cukup baik. Pelaksana layanan pendidikan yang bertugas langsung di lapangan sudah cukup memenuhi hak pengguna jasa layanan pendidikan. Meskipun demikian, masih bisa ditingkatkan.

2) Hak mendapat keadilan, rasa nyaman dan aman

Hak mendapat keadilan, rasa nyaman dan aman diperoleh oleh pengguna jasa layanan pendidikan ketika pengguna jasa menggunakan jasa layanan. Pengguna jasa layanan pendidikan berhak mendapatkan haknya yaitu memperoleh layanan dari organisasi penyelenggara layanan pendidikan. Hak ini diperoleh jika dan hanya jika, mengikuti aturan yang berlaku. Hak mendapatkan rasa aman diperoleh antara lain dengan adanya jaminan/asuransi pengguna jasa pendidikan. Hak pengguna jasa yang utama adalah mendapatkan keadilan layanan. Keadilan layanan menjadi harapan penting pengguna jasa.

**d. Persepsi dan Respons Pengguna Terhadap Layanan Pendidikan**

Layanan pendidikan merupakan bentuk layanan publik bidang pendidikan. Layanan nasional pendidikan tinggi diselenggarakan sejak Indonesia merdeka dengan tujuan untuk meningkatkan kecerdasan kehidupan bangsa. Berbagai persepsi dan respons dari pengguna jasa layanan pendidikan mewarnai keberlangsungan penyelenggaraan layanan pendidikan. Penilaian masyarakat melalui persepsi dan respons pengguna terhadap layanan pendidikan selama ini merupakan suatu indicator keberhasilan/kegagalan layanan. Persepsi dan respons pengguna terhadap layanan pendidikan datang dari berbagai kalangan.

Ada yang berpendapat bahwa layanan masih belum efektif karena cakupan, keterjangkauannya, biayanya, dan lain-lain. Layanan pendidikan efektif karena belum mencakup, menjangkau seluruh masyarakat yang berhak. Biaya pendidikan tinggi yang murah atau gratis belum mampu dipenuhi oleh pemerintah. Pemerintah dituntut untuk terus meningkatkan layanan pendidikan tinggi dan memenuhi hak rakyat akan pendidikan tinggi yang bermutu dan terjangkau. Meskipun masyarakat menyadari, berharap ada solusi untuk memecahkan keterjangkauan dan biaya layanan pendidikan tinggi. Namun, alokasi, kemampuan dan manajemen anggaran menjadi bagian dari kendala. Seharusnya, layanan pendidikan tinggi bisa lebih baik, yaitu menjangkau lebih banyak bagian masyarakat. Cakupan, keterjangkauan dan biaya menjadi perihal penting.

Persepsi dan respons masyarakat dalam penyelenggaraan layanan pendidikan harus ditindaklanjuti. Secara konseptual, layanan perguruan tinggi sudah cukup baik akan tetapi beberapa temuan lapangan menunjukkan adanya hal-hal yang perlu ditingkatkan. Layanan pendidikan tinggi masih bisa dioptimalkan. Fakta di lapangan bahwa pendidikan tinggi yang mencakup masyarakat secara luas, terjangkau dan berbiaya murah atau gratis menjadi harapan masyarakat.

Pada umumnya, masyarakat mempersepsi layanan pendidikan tinggi cukup baik. Hanya saja ada harapan besar masyarakat untuk diterima di perguruan tinggi yang terbaik. Apalagi dengan bea siswa. Kemudian, setelah lulus menjadi bagian dari perguruan tinggi ini atau memperoleh

pekerjaan di tempat lain yang juga baik. Perguruan tinggi perlu memberikan layanan rekruitmen yang adil dan transparan.

Ada pula persepsi dan respons mengenai layanan pendidikan yang menyatakan bahwa sudah baik. Pemilihan lembaga pendidikan A atau B sebenarnya sama saja. Hanya ada lembaga pendidikan yang memotivasi diri untuk meningkatkan kualitasnya. Ini menguntungkan bagi perguruan tinggi dan semua stakeholders. Juga, merupakan layanan yang baik.

Adapun yang dimaksud "pada umumnya" adalah sebagian besar masyarakat. Berarti masih banyak pula masyarakat yang mempunyai persepsi berbeda. Sedangkan makna sudah cukup baik adalah bahwa layanan yang diberikan kepada masyarakat "tidak kurang", di bawah "baik" dan di bawah "sangat baik". Makna berikutnya adalah bahwa layanan yang diberikan perguruan tinggi "masih bisa ditingkatkan".

Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan tinggi dapat disimpulkan bahwa persepsi dan respons pengguna layanan pendidikan beragam. Khusus keadilan dan transparansi layanan, perlu memperoleh perhatian.

**e. Capaian Tujuan Penyelenggaraan Layanan Pendidikan**

Capaian tujuan penyelenggaraan layanan pendidikan merupakan suatu ukuran untuk melihat apakah penyelenggara layanan tersebut telah berhasil dengan baik. Keberhasilan penyelenggara layanan dalam memberikan layanan pendidikan ialah dengan melihat apakah tujuan terlah tercapai dan apa saja diantara tujuan yang telah di capai. Tujuan penyelenggaraan layanan pendidikan dapat tercapai apabila layanan telah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan mendapat respon positif dari masyarakat sebagai pengguna jasa. Berkaitan dengan capaian tujuan penyelenggara layanan pendidikan, tujuan penyelenggaraan layanan pendidikan adalah untuk peningkatan mutu pendidikan dan perluasan akses pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas manusia yaitu manusia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur dan cerdas. Sedangkan visi perguruan tinggi adalah hendak mencapai perguruan tinggi yang bermutu di tingkat internasional.

Capaian tujuan penyelenggaraan layanan pendidikan secara umum sudah cukup tercapai. Pencapaian ini, jika optimal, akan merupakan dukungan yang kuat untuk pencapaian visi perguruan tinggi. Visi perguruan tinggi secara umum belum tercapai. Masih diperlukan upaya yang luar bisaa untuk mencapai standar mutu internasional. Perguruan tinggi di luar negeri perlu waktu yang sangat panjang untuk mencapai mutu tinggi. Kontribusi bagi ummat manusia dan kemanusiaan dan problematika internasional bisa menjadi lompatan pencapaian prestasi itu. Menemukan vaksin untuk solusi atas wabah, menemukan kerangka kerja, model dan kebijakan untuk problematika ummat manusia terkait water, food, energy (WaFE) menjadi hal penting, Ini bisa dicapai dengan riset-riset yang bermutu tinggi.

Penyelenggaraan layanan pendidikan memiliki tujuan utama peningkatan mutu pendidikan dan perluasan akses pendidikan. Ini perlu dukungan dana yang besar. Keterbatasan bantuan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara merupakan penyebab lembaga pendidikan juga memungut sumbangan dari masyarakat. Perguruan tinggi memperoleh dana yang besar pula dari masyarakat. Dana ini, pada satu sisi, bisa bermanfaat untuk pencapaian tujuan penyelenggaraaan layanan pendidikan. Akan tetapi, pada sisi lain, upaya perolehan dana ini bisa mengganggu pencapaian tujuan penyelenggaraan pendidikan. Ini bisa dihubungkan dengan problematika rekruitmen mahasiswa, tenaga kependidikan dan tenaga pendidikan. Maka, tujuan finansial menjadi salah satu yang mempengaruhi. Target financial menjadi perhatian pengelola layanan pendidikan. Capaian tujuan pendidikan secara finansial menjadi pertanyaan penting apakah telah dapat terpenuhi dan memenuhi target atau belum. Setiap tahunnya target dari sisi finansial/penerimaan menjadikan perhitungan dari kinerja layanan.

Tujuan dari layanan pendidikan ini menjadi dipengaruhi aspek finansial. Kemudahan layanan, yakni memberikan kemudahan kepada masyarakat penerima layanan menjadi salah satu saja dari indikator layanan. Demikian pula keadilan dan keterbukaan. Maka, dalam aspek ini upaya pencegahan kebocoran bantuan mansyarakat menjadi hal lain lagi yang penting. Kebocoran yang dimaksud adalah hasil kontribusi masyarakat untuk pendidikan yang dibayarkan pada perguruan tinggi. Transaksi non tunai bisa menjadi solusi. Akan tetapi sebagian masyarakat dan sebagian oknum pelaksana layanan menghindari transaksi ini. Juga, capaian-capaian finansial berupa perolehan, prosentase target, dan lain-lain menjadi bagian dari retorika penting layanan. Adapun tujuan utama dari penyelenggaraan layanan pendidikan menjadi prioritas berikutnya. Tujuan itu adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat pengguna jasa pendidikan.
2) Memperluas layanan pendidikan.
3) Mempermudah pengguna jasa pendidikan.

**f. Layanan Pendidikan Sebagai Potret Kegagalan**

Layanan pendidikan telah diatur dalam peraturan perundangan. Mulai dari Undang-undang dasar, Undang-undang, Peraturan pemerintah, Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Peraturan Daerah hingga Keputusan Kepala Daerah. Hanya saja kemudian, ada unsur pendapatan dalam bagian dari peraturan perundangan khususnya di tingkat bawah. Ada upaya meningkatkan pendapatan dari sektor layanan pendidikan. Sedangkan pendidikan adalah kewajiban Negara dan hak warga Negara.

Maka kemudian ada sumbangan untuk pendidikan dari masyarakat. Sumbangan ini jika tidak mempengaruhi layanan tentu baik saja. Sumbangan yang mempengaruhi layanan, tidak secara kelembagaan bisa mengurangi makna layanan pendidikan. Proses, tahapan, cara, peruntukan dan kebijakan terkait sumbangan pendidikan dari masyarakat perlu menjadi perhatian untuk evaluasi. Optimasi pendapatan dari layanan yang bersumber dari masyarakat perlu difikirkan kembali. Perlu upaya-upaya pencegahan hal-hal yang berpotensi merugikan kepentingan masyarakat atas upaya meningkatkan kecukupan biaya operasional perguruan tinggi.

Berbagai tujuan yang mengarah kepada keuntungan finansial perlu desain ulang. Misalnya, 2 (dua) fungsi pungutan kepada masyarakat, yaitu: 1) fungsi regulasi, 2) fungsi anggaran. Dalam pungutan pendidikan, perlu diupayakan agar anggaran pendidikan sepenuhnya dari pemerintah. Jika pun ada sumbangsih masyarakat maka hanya bersifat pelengkap, penunjang dan tidak mempengaruhi keadilan layanan.

Fungsi pungutan selanjutnya adalah fungsi pengaturan. Fungsi pengaturan dalam penyelenggaraan layanan pendidikan misalnya mengatur kesetaraaan mutu pendidikan, pemerataan akses pendidikan berbagai daerah dan Negara untuk meningkatkan kefahaman, saling pengertian dan persatuan. Layanan pendidikan diupayakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi pengaturan disini ialah dalam penyelenggaraan layanan pendidikan dicegah kegagalan-kegagalan dan belum tercapainya tujuan. Perguruan tinggi yang bersifat kedaerahan, menonjolkan sukuisme atau ashabiyah harus dicegah. Juga, bentuk kegagalan layanan berupa rendahnya profesionalisme. Masyarakat dirugikan dengan kegagalan layanan semacam ini. Juga, yang sudah disebutkan, ketidakadilan dan ketertutupan. Bentuk kegagalan lainnya adalah sarana dan prasarana yang kurang. Sarana prasarana yang dimaksud adalah infrastruktur dan suprastruktur pendidikan yang masih kurang memadai.

Tujuan yang sudah terlihat tercapai hanya dalam peningkatan pendapatan perguruan tinggi adalah kontribusi masyarakat untuk pendidikan. Meskipun demikian, perhitungan yang tidak sesuai antara sumbangan dari masyarakat dengan sumbangan yang dilaporkan perlu menjadi perhatian.

Sulit dipungkiri adanya praktek-praktek sumbangan masyarakat untuk layanan pendidikan yang belum sepenuhnya dibukukan. Masyarakat, melalui media massa dan media social, yang merasa kurang puas dengan layanan pendidikan menyampaikan keberatan ini. Layanan yang adil dan transparan menjadi pusat perhatian masyarakat. Pungutan resmi yang diduga kuat mempengaruhi (keadilan) layanan harus dicegah. Apalagi pungutan liar yang jelas mempengaruhi layanan. Seharusnya harus ada solusi untuk memecahkan masalah ini. Layanan pendidikan yang adil, tranasparan, murah, nyaman menjadi keinginan masyarakat. Aparatur pelaksanan layanan pendidikan mampu memberikan layanan yang baik. Masyarakat mengharapkan upaya-upaya nyata yang dilakukan oleh perguruan tinggi terkait dengan masalah layanan pendidikan ini.

Berbagai respon terkait layanan pendidikan dari masyarakat menunjukkan bahwa layanan pendidikan masih perlu ditingkatkan. Persoalan keadilan, biaya, kecepatan, ketepatan, transparansi dan belum optimalnya pengawasan kepada pelaksana layanan pendidikan menjadi problematika yang harus sedera diselesaikan. Problematika ini diakui oleh perguruan tinggi.

Selain adanya permasalahan tersebut, hak pengguna layanan pendidikan belum sepenuhnya dipenuhi oleh perguruan tinggi. Masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan menginginkan standar mutu layanan pendidikan diterapkan dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan haknya. Masyarakat merasa kewajiban telah dilaksanakan. Layanan pendidikan ini dinilai gagal oleh masyarakat jika masyarakat merasa masih memperoleh standar layanan yang berbeda (yaitu lebih rendah) daripada layanan publik yang diterima oleh masyarakat di Negara lainnya. Kemudian, tujuan dari layanan pendidikan juga belum dapat dicapai sepenuhnya oleh pihak penyelenggara layanan pendidikan.

### 3.2. Strategi Peningkatan Mutu Layanan

Tindakan apa yang seharusnya diambil untuk mengatasi kegagalan layanan publik? ada tiga strategi besar yang harus dilakukan, antara lain:

Pertama, Penghematan yang terdiri dari pengurangan bidang atau ukuran organisasi. Dalam sektor swasta, penekanan adalah pada pengurangan sebagian bisnis yang tidak produktif dan tidak menguntungkan. Hal ini pada gilirannya bisa menyediakan sumber untuk investasi di bidang-bidang yang terlihat dimungkinkan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Penghematan bisa mencakup keluar dari pasar di mana perusahaan berkinerja buruk, atau penyusutan aktivitas di pasar dengan menjual asset atau mengurangi skala operasi, dengan tujuan meningkatkan efisiensi. Kedua, Perubahan haluan strategi kedua yang muncul sukses adalah mereposisi. Di mana penghematan bisa dipandang sebagai strategi efisiensi, mereposisi adalah strategi penghematan yang menekankan pertumbuhan dan inovasi

Ketiga, Perubahan haluan strategi terakhir yang dirasakan efektif adalah reorganisasi. Tujuan reorganisasi adalah untuk mendukung strategi penghematan atau reposisi, atau secara sederhana memperbaiki implementasi strategi baru tanpa adanya perubahan ukuran atau posisi pasar suatu perusahaan. Reorganisasi bisa melibatkan perubahan sistem perencanaan, tingkat desentralisasi, gaya manajemen sumber daya manusia atau budaya organisasi.

Dalam konteks sektor publik, strategi ini secara tidak langsung menyatakan pengurangan ketidakefisienan atau bagian-bagian layanan yang tidak efektif (penghematan), mungkin dengan perampingan atau kontrak; mengembangkan layanan baru dan memperluas layanan yang ada kepada kelompok klien yang tertolak (reposisi). Semua strategi ini jelas dalam sektor publik, dan masing-masing sektor yang diupayakan oleh organisasi yang gagal.

Penyedia layanan publik yang mengalami kesulitan mengenai nilai buruk dari indikator-indikator kinerja substantifnya tidak mungkin memperoleh banyak dari strategi reorganisasi itu sendiri. Agar bisa memperbaiki hasil layanan yang buruk, maka perlu mengubah apa yang diberikan daripada bagaimana yang diberikan. Hal ini bisa melibatkan penghematan dalam hubungan dengan reposisi, agar bisa menciptakan sumber dan menyebarkan kembali sumber lebih

secara produktif di pasar lain. Dengan demikian, Organisasi publik yang dianggap gagal karena hasil buruk lebih dimungkinkan untuk memulihkan jika mereka menekankan strategi penghematan dan reposisi daripada reorganisasi.

Reorganisasi dalam hal ini, merupakan variabel lemah daripada kekuatan penggerak besar dalam memperoleh hasil lebih baik. Implikasi bagi perubahan haluan strategi adalah berbeda jika organisasi dinilai sebagai gagal karena konsekuensi dari legitimasi yang rendah. Satu-satunya solusi praktis pada legitimasi rendah adalah menjadi lebih legitimate melalui strategi reorganisasi yang mengarah kepada struktur dan proses yang menyesuaikan norma-norma kelembagaan umum. Dengan demikian, Organisasi yang dianggap gagal karena legitimasi rendah lebih dimungkinkan akan pulih jika mereka mengejar strategi reorganisasi daripada penghematan dan reposisi.

Layanan publik yang buruk akan berdampak terhadap kesejahteraan rakyat. Sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap rakyat maka pemerintah harus melakukan perubahan layanan ke arah yang lebih baik. Ada beberapa hal yang harus dilakukan sebagai upaya perbaikan layanan dan memberikan kepuasan layanan kepada pengguna layanan, yaitu:

1) Diperlukan regulasi yang berpihak kepada rakyat.

Dengan regulasi perlindungan komplain. Adanya jaminan kepada masyarakat tentang layanan yang tidak diskriminasi. Penyedia layanan harus memberikan akses yang sama bagi semua warga.

2) Dibuatnya kesepakatan antara pemberi layanan (citizen's charter).

Adanya citizen's charter tersebut bisa berfungsi sebagai penguatan posisi tawar pengguna jasa layanan. Dengan menguatnya posisi tawar pengguna layanan akan ada kesetaraan antara pemberi layanan dan pengguna layanan, yang mana selama ini posisi tawar pengguna layanan sangat lemah. Citizen's charter tersebut akan memuat tentang hak dan kewajiban baik pemberi maupun penerima. Kesepakatan tersebut akan memberikan jaminan agar standart layanan minimal bisa sesuai dengan harapan pengguna layanan.

3) Pengendalian birokrasi.

Perlu adanya alat pengendali birokrasi yang tidak hanya bersifat normatif namun legalistik. Di dalam birokrasi diperlukan pembudayaan disiplin kerja, pembenahan etika kerja, meningkatkan motivasi bagi para pemberi layanan. Birokrasi bisa dikontrol dengan cara melibatkan berbagai elemen masyarakat, yang terdiri dari pejabat birokrasi, LSM, pers, serta warga pengguna.

4) Layanan yang berbasis teknologi.

Dengan memanfaatkan teknologi bisa dilakukan sosialisasi layanan lebih maksimal. Layanan yang memanfaatkan kemajuan teknoligi akan mampu merampingkan birokrasi dan juga mempermudah proses layanan.

5) Untuk memberikan layanan yang terbaik bagi layanan sebisa mungkin setiap layanan publik melakukan survai tentang kepuasan konseumen. Adanya survei akan mempermudah pemberi layanan untuk mengukur kinerja, mutu layanan menurut masyarakat serta akan mengetahui kebutuhan masyarakat. Survei merupakan salah satu alat untuk mendekatkan pembuatan kebijakan dengan masyarakat.

## 4. Kesimpulan

Penyelenggaraan layanan Pendidikan di Malang Raya dapat dipahami sebagai potret kegagalan layanan publik, hal ini ditunjukkan bahwa organisasi penyelenggaraan layanan Pendidikan belum mampu berkoordinasi dengan baik, kewajiban dan tanggung jawab penyelenggara layanan belum mampu dilaksanakan dengan baik, hak pengguna jasa layanan Pendidikan belum mampu dipenuhi secara keseluruhan, persepsi dan respon pengguna terhadap layanan Pendidikan tidak memuaskan dan beranggapan Pendidikan gagal, capaian tujuan penyelenggaraan layanan Pendidikan lebih berorientasi pada peningkatan PAD dan belum mampu

mencapai tujuan yang diharapkan masyarakat yaitu menikmati Pendidikan gratis, layanan Pendidikan sebagai potret kegagalan yang disebabkan oleh beberapa faktor.

Penyelenggaraan Pendidikan mengalami kegagalan yang disebabkan oleh beberapa faktor yaitu: belum adanya kerjasama yang optimal antar berbagai stakeholder, masih adanya Pelaksana Layanan Pendidikan yang memungut uang Pendidikan, SDM pengawas yang kurang, sistem pengawasan yang kurang optimal, sarana dan prasaran yang kurang, Miss oriented.

## Daftar Pustaka

Asopa, J. P. (2015). A Study of Innovations in Higher Education Marketing for Admissions and Its Impact on Students' Behavior. *Trinity Journal of Management, IT & Media*, *6*(1), 36–41.

Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative Sociology*, *42*(2), 139–160.

Bhardwaj, S. S. (2015). Service quality in Indian higher education: A comparative study of selected state owned and private universities. *Indian Journal of Marketing*, *45*(4), 32–42.

Bradley, G. (2016). *Benefit Realisation Management: A practical guide to achieving benefits through change*. Routledge.

Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. UGM PRESS.

Hardiyansyah, H. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Gava Media.

Ikemba-Efughi, I., & Raj, R. (2020). Managerial behaviour and corporate social responsibilities of private education providers in Nigeria: a case of private primary education. *Journal of Global Responsibility*.

Kara, A. M., Tanui, E., & Kalai, J. M. (2016). *Educational service quality and students' satisfaction in public universities in Kenya*.

Leonnard, L. (2018). The performance of SERVQUAL to measure service quality in private university. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, *11*(1), 16–21.

Sinambela, L. P. (2010). Reformasi Pelayanan Publik; Teori, Kebijakan, dan Implementasi Cet. *V, PT Bumi Aksara, Jakarta*.

Sultan, P., & Wong, H. Y. (2012). Service quality in a higher education context: an integrated model. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.