

## FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB DAN SOLUSI KEGAGALAN LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI DI MALANG RAYA: SUATU STUDI KASUS

Imam Hanafi<sup>1</sup>, Suryadi<sup>2</sup>, Sukanto<sup>3</sup>, Andy Fefta Wijaya<sup>4</sup>, Choirul Saleh<sup>5</sup>  
Universitas Brawijaya, Malang  
e-mail: imamhanafi@ub.ac.id

**Abstract:** *Quality education must be included in a comprehensive education system under applicable education laws. The definition of good service quality must pay attention to and be centered on efforts to fulfill customer needs and desires and the accuracy of delivery to balance customer expectations. This study aimed to identify the factors causing the failure of education services in Malang Raya and their solutions. Several data collection techniques were used in this study, including interviews, observation, and documentation. In this study, the main instrument was the researcher, who was supported by an interview guide, file notes, and writing instruments. This study uses descriptive data analysis, which aims to describe and explain systematically in detail the actual situation, which will then draw a conclusion and finally be able to answer the problems raised in the formulation of the problem. In this study, it was found that the factors causing the failure of educational services in Malang Raya, among others: 1) There is no optimal collaboration between stakeholders, 2) There are still providers of subscription education services that collect tuition fees, 3) Supervisory human resources, 4) An effective supervision system, less than optimal, 5) Inadequate facilities and infrastructure, and 6) Miss Orientation.*

**Keywords:** *descriptive; higher education; public service.*

**Abstrak:** Pendidikan bermutu harus tercakup dalam suatu sistem pendidikan komprehensif sesuai undang-undang pendidikan yang berlaku. Definisi mutu layanan yang baik, harus memperhatikan dan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kegagalan layanan pendidikan di Malang Raya serta solusinya. Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain wawancara, observasi, serta dokumentasi. Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen utama adalah peneliti sendiri yang didukung oleh interview guide, file note, dan alat tulis menulis. Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan, menjelaskan dan memaparkan secara mendetail dan sistematis tentang keadaan yang sebenarnya, yang kemudian akan ditarik sebuah kesimpulan, dan akhirnya dapat menjawab masalah yang diangkat dalam perumusan masalah. , antara lain: 1) Belum adanya kerjasama yang optimal antar stakeholder, 2) Masih adanya pelaksana layanan pendidikan berlangganan yang memungut uang pendidikan, 3) SDM Pengawas, 4) Sistem pengawasan yang kurang optimal, 5) Sarana dan prasarana yang kurang, dan 6) Miss Orientation. Beberapa upaya dilakukan sebagai solusi atas kegagalan layanan layanan pendidikan tinggi, antara lain: upaya-upaya berbasis strategis dan upaya-upaya berbasis system, antara lain: pembinaan dan peningkatan SDM, peningkatan sarana dan prasarana, pemenuhan perlengkapan pelaksana layanan Pendidikan, dan tindakan tegas kepada pelaksana layanan pendidikan yang tidak taat aturan. Sedangkan upaya-upaya berbasis system yang bisa dilakukan, antara lain: perbaikan regulasi, perbaikan sistem pengawasan pelaksana layanan Pendidikan, terciptanya palang pintu otomatis, mempermudah sistem pengaduan masyarakat, serta rencana pemberlakuan kartu pendidikan.

**Kata kunci:** deskriptif; pendidikan tinggi; pelayanan publik.

## PENDAHULUAN

Mutu suatu pendidikan tergantung pada tujuan dan yang akan dilakukan dalam pendidikan. Pendidikan bermutu harus tercakup dalam suatu sistem pendidikan komprehensif (Wang et al., 2020) sesuai undang-undang pendidikan yang berlaku. Mutu layanan yang baik, harus memperhatikan dan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan (Nan-Nan et al., 2015). Sehingga mutu dan jumlah jasa layanan merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan dikendalikan atas capaian yang diperoleh dari tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan demikian, mutu layanan diketahui dengan cara membandingkan antara harapan atau kepentingan pelanggan atas layanan yang ideal dengan layanan yang benar-benar mereka terima (Afthanorhan et al., 2019). Artinya, mutu layanan merupakan kekuatan penting yang dapat membuahkan keberhasilan, baik di dalam organisasi maupun dalam pertumbuhan dan perkembangan kelembagaan. Selanjutnya, apabila mutu layanan pendidikan yang dimaksudkan dikaitkan dengan penyelenggaraan pendidikan dengan berpedoman pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, maka penjaminan mutu bersifat wajib, baik pada ruang lingkup internal maupun eksternal (Williams, 2016). Apabila jasa layanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan maka mutu layanan yang dipersepsikan adalah termasuk baik dan memuaskan. Jika layanan jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan maka mutu layanan dipersepsikan sebagai mutu yang ideal. Sebaliknya jika layanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka mutu layanan dipersepsikan buruk. Selain itu, mutu juga

bisa dinilai dari perbandingan layanan yang sama atau setara yang diberikan oleh penyelenggara yang lain.

1. Bahwa pihak penerima jasa layanan adalah orang atau manusia. Artinya, sasaran pemberian jasa layanan berbasis orang. Dengan demikian, hubungan dengan pengguna jasa (pelanggan/siswa) adalah bersifat high contact system yaitu hubungan pemberi jasa dengan pelanggan adalah bersifat langsung dan tinggi (Dabholkar, 2015). Pelanggan dan penyedia jasa terus berinteraksi selama proses pemberian jasa berlangsung. Dengan demikian, untuk penerima jasa (pelanggan) harus menjadi bagian dari sistem jasa layanan tersebut yang tidak bisa terpisahkan.
2. Bahwa hubungan dengan pelanggan adalah berdasarkan member relationship, di mana pelanggan telah menjadi anggota lembaga pendidikan tersebut, sistem pemberian jasanya secara terus menerus dan teratur sesuai kurikulum yang telah ditetapkan.

Rekrutmen peserta didik menjadi gambaran awal keberhasilan dan/atau kegagalan layanan pendidikan (Harvey et al., 2017). Dalam kajian awal, peneliti menemukan adanya perguruan tinggi yang kekurangan peserta didik. Sedangkan pada saat yang sama, ada perguruan tinggi yang jumlah pendaftarannya jauh melampaui daya tampungnya. Diperlukan kajian, apakah ini terkait dengan mutu layanan publik yang telah diberikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kegagalan layanan pendidikan di Malang Raya serta solusinya.

## METODE

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data, dimana teknik-teknik tersebut

dimaksudkan agar data-data yang terkumpul benar-benar obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Teknik-teknik dalam pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

1. Wawancara: Dalam teknik wawancara ini, peneliti melakukan wawancara secara terbuka dan tertutup, dimana wawancara terbuka yang dilakukan peneliti dengan cara tanya jawab dan interview secara langsung kepada informan, sedangkan wawancara tertutup dilakukan oleh peneliti dengan membuat daftar pertanyaan tertulis yang sudah disiapkan. Informan penelitian ini adalah personalia pendidikan, masyarakat (siswa) pengguna jasa layanan pendidikan .
2. Observasi: Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara peneliti pengamat langsung objek yang akan diteliti secara dekat di lapangan yang berkaitan dengan permasalahan yang hendak diteliti. Peneliti dalam melakukan pengamatan mencatat fenomena dan fakta-fakta yang berkaitan dengan permasalahan yang hendak diteliti. Peneliti juga melakukan observasi dengan melihat proses layanan kepada pengguna jasa pendidikan (Alshenqeti, 2014)
3. Dokumentasi: Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dengan mencatat dan memanfaatkan data-data yang sudah tersedia di Lembaga Pendidikan Tinggi yang berhubungan dengan fokus penelitian. Data-data tersebut bisa berupa arsip, buku, dan surat kabar yang berkaitan dengan apa yang hendak diteliti. Dalam penelitian ini data dokumen berupa Perda, UU, Prosedur Pelaksanaan Pendidikan .

#### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam pengumpulan data merupakan alat bantu yang digunakan dalam penelitian untuk

menggali dan memperoleh data. Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen utama adalah peneliti sendiri yang didukung oleh interview guide, file note, dan alat tulis menulis. Interview guide merupakan kerangka pernyataan yang akan diajukan oleh peneliti kepada informan, dengan adanya interview guide ini berguna sebagai pedoman yang dapat mengarahkan peneliti supaya tidak terjebak oleh data-data yang kurang mendukung dan kurang valid pada saat melaksanakan wawancara pencarian data di lapangan.

#### Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif (Nassaji, 2015) yang bertujuan untuk menggambarkan, menjelaskan dan memaparkan secara mendetail dan sistematis tentang keadaan yang sebenarnya, yang kemudian akan ditarik sebuah kesimpulan, dan akhirnya dapat menjawab masalah yang diangkat dalam perumusan masalah. Analisis data merupakan hal yang sangat penting karena dengan melakukan analisis data, data dapat digunakan untuk memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan akhir penelitian.

#### Mutu Layanan Publik

Konsep mutu bersifat relatif, karena penilaian mutu sangat ditentukan dari prespektif yang digunakan. Pada dasarnya terdapat tiga orientasi mutu yang seharusnya konsisten antara satu dengan yang lain, yaitu persepsi pelanggan, produk dan proses. Untuk produk jasa layanan, ketiga orientasi ditinjau dari kepuasan pelanggan. Pengertian mutu secara luas adalah merupakan keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau layanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat (Hardiyansyah, 2018).

Menurut (Sinambela, 2019) definisi konvensional dari mutu biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti :

1. Kinerja (performance);
2. Keandalan (reliability);
3. Mudah dalam penggunaan (ease of use); dan

#### Estetika (esthetics)

Adapun dalam definisi strategis dapat dinyatakan bahwa mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan. Beragamnya pengertian mutu antara lain disebabkan cara melihat atau melakukan pendekatan dalam memahami mutu. Menurut Hardiyansyah (2018) terdapat lima macam perspektif mutu yang dapat dijelaskan mengapa mutu dapat diartikan secara beraneka ragam oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berlainan, meliputi:

Trancendental approach, mutu dipandang sebagai innate excellence (Yarimoglu, 2014), di mana mutu dapat dirasakan, diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan.

Product-based approach, bahwa mutu merupakan atribut ataupun spesifikasi (Job & Amaneddine, 2016) yang dapat kuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan dalam mutu mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk.

User-based approach, bahwa mutu tergantung pada orang yang memandangnya, sehingga layanan yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan layanan yang paling bermutu tinggi (Fields et al., 2014). Perspektif yang subjektif dan demand oriented ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga mutu bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

Manufacturing-based approach, mendasarkan diri pada supply dan terutama memperhatikan praktik-praktik perkerjasama dan pamanufakturan, serta mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan persyaratan (Loyyl & Kumar, 2018). Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang

dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan mutu adalah standar-standar yang menggunakannya.

Value-based approach, memandang mutu dari segi nilai dan harga (Amir et al., 2016). Dengan mempertimbangkan trade-off antara kinerja dan harga, mutu didefinisikan sebagai “affordable excellence.” Mutu dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki mutu paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai.

Berkaitan dengan konsep mutu layanan, maka hal itu dapat dipahami dengan melalui perilaku konsumen, yaitu perilaku yang dimainkan konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan dan mengevaluasi suatu produk maupun layanan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka. Mutu layanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian mutunya ditentukan pada saat terjadinya pemberian layanan publik tersebut. Sehingga definisi mutu layanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen. Yang menjadi pertanyaan adalah ciri-ciri atau atribut-atribut apakah yang ikut menentukan mutu layanan publik? (Hardiyansyah, 2018) menyebutkan ciri-ciri atau atribut-atribut mutu layanan publik, sebagai berikut:

1. Ketepatan waktu layanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses;
2. Akurasi layanan, yang meliputi bebas dari kesalahan;  
Kesopanan dan keramahan dalam memberikan layanan;  
Kemudahan mendapatkan layanan;  
Kenyamanan dalam memperoleh layanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat layanan, tempat pendidikan, ketersediaan informasi dan lain-lain;

Atribut pendukung layanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan dan lain-lain.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka mutu layanan dapat disimpulkan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk (barang atau jasa) yang menunjang kemampuan dalam memenuhi kebutuhan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyebab Kegagalan Layanan Pendidikan di Malang Raya, Faktor Penyebab Kegagalan Layanan Pendidikan

Penyelenggaraan layanan memang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, namun penyelenggaraan layanan tetap tidak terhindarkan dari potensi terjadinya kegagalan layanan. Telah dinyatakan secara luas bahwa kinerja layanan publik adalah konsep yang kompleks dan multidimensi (Wright et al., 2013). Penyelenggaraan layanan Pendidikan Malang Raya dinilai masyarakat masih belum efektif. Hal tersebut menimbulkan berbagai asumsi mengenai faktor penyebab kegagalan layanan pendidikan tersebut. Fakta adanya faktor kegagalan layanan publik menurut (Wright et al., 2013) sebagai sesuatu yang sangat penting untuk mengembangkan berbagai kemungkinn strategi untuk meningkatkan kualitas layanan. Faktor penyebab kegagalan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Belum adanya kerjasama yang optimal antar stakeholder Layanan publik merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya (Pollitt, 2012). Melihat definisi diatas dalam hal ini penyelenggara layanan dalam mewujudkan layanan yang berkualitas harus ada kerjasama yang optimal diantara stakeholder dan berkoordinasi dengan baik karena

mereka bekerja bersama sekelompok orang. Penyebab kegagalan tersebut menyebabkan layanan Pendidikan yang diterima masyarakat kurang optimal. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan menyebutkan penyebab kegagalan layanan pendidikan salah satunya karena kurang koordinasi yang optimal antar stakeholder. Kurangnya koordinasi yang baik antar stakeholder menyebabkan layanan pendidikan tidak dapat berjalan dengan baik. Hal tersebut terjadi antara petugas pengawas dengan pelaksana layanan pendidikan yang belum dapat bekerjasama dengan baik, karena pelaksana layanan pendidikan yang masih saja melanggar aturan. Kemudian masyarakat yang kurang berpartisipasi untuk tegas mengatakan kepada pelaksana layanan pendidikan bahwa telah membayar retribusi Pendidikan .

Berdasarkan wawancara dengan narasumber dan observasi peneliti, penyebab kegagalan layanan pendidikan ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi antar organisasi dan kurangnya dukungan dari stakeholder lainnya. Faktor penyebab kegagalan layanan tersebut menyebabkan kinerja dari organisasi buruk sehingga layanan publik menjadi tidak berkualitas. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan (Wright et al., 2013) bahwa terdapat dua tipe kegagalan layanan diantaranya adalah kegagalan layanan terjadi ketika organisasi memberikan hasil rendah/buruk juga sesuai dengan yang diungkapkan oleh Ismail Mohamad dalam (Hardiyansyah, 2018) permasalahan utama layanan publik dilihat dari sisi pola penyelenggaraannya, layanan publik masih memiliki berbagai kelemahan antara lain: kurang responsif, kurang informatif, kurang accessible, kurang koordinasi, birokratis, kurang mau mendengar

- keluhan/saran/aspirasi masyarakat, dan in-efisien.
2. Masih adanya pelaksana layanan pendidikan berlangganan yang memungut uang pendidikan. Penyebab kegagalan layanan Pendidikan yang paling menonjol adalah masih adanya pelaksana layanan pendidikan yang masih memungut uang pendidikan. Hal ini sangat bertentangan sekali dengan tujuan dari pendidikan yaitu pendidikan di Malang Raya gratis, dan menyebabkan hasil layanan rendah. Berdasarkan wawancara dengan narasumber dan observasi peneliti, masyarakat mengeluhkan masih banyak pelaksana layanan pendidikan yang masih belum taat dengan aturan yang berlaku dan kinerjanya yang kurang. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh (Ali et al., 2016) bahwa perbandingan sukses atau gagal suatu organisasi dengan beberapa alasan diantaranya kinerja yang dinilai berbagai stakeholder yaitu pengguna layanan. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, salah satu penyebab kurang optimalnya layanan Pendidikan Malang Raya adalah pelaksana layanan pendidikan yang masih saja memungut uang pendidikan dari pengguna jasa pendidikan. Pelaksana layanan pendidikan an yang masih meungut uang pendidikan dari pengguna jasa layanan pendidikan merupakan penyebab kegagalan layanan pendidikan yang sangat menonjol terkait dan menyebabkan belum optimalnya layanan pendidikan. Penyebab kegagalan tersebut sangat mengganggu proses layanan pendidikan dilapangan yang diterima masyarakat. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, terdapat penyebab masih adanya pelaksana layanan pendidikan yang memungut ongkos pendidikan yaitu karena gajinya yang hanya 700 ribu perbulan sehingga tidak mencukupi untuk kebutuhannya sehari-hari. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Moenir, 2010), bahwa layanan publik yang kurang memadai yang selama ini dilakukan oleh pemerintah disebabkan oleh Pendapatan Pegawai yang tidak mencukupi memenuhi kebutuhan hidup meskipun secara minimal. Akibatnya pegawai tidak tenang dalam bekerja, berusaha mencari tambahan pendapatan dalam jam kerja dengan cara antara lain "menjual" jasa layanan.
  3. SDM pengawas Penyebab kegagalan layanan pendidikan yang berikutnya adalah kurangnya SDM pengawas pelaksana layanan pendidikan. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, minimnya jumlah pengawas sangat mempengaruhi proses pengawasan kepada pelaksana layanan pendidikan. Jumlah pengawas 106 orang yang masih sangat kurang dibandingkan dengan jumlah pelaksana layanan pendidikan yang mencapai 530 orang, menyebabkan pengawasan tidak efektif. Satu pengawas bertugas mengawasi 5 staf hubungan masyarakat dilapangan setiap hari. Hal ini sesuai dengan salah satu hambatan dalam pengembangan manajemen kualitas menurut (Sinambela, 2019) yaitu ketidakcukupan sumber daya dan dana. Tidak bisa dipungkiri bahwa masih terdapat kekurangan dalam layanan pendidikan karena jumlah pengawas yang kurang. Penyebab kurangnya SDM pengawas pelaksana layanan pendidikan juga bertambah dengan SDM yang bervariasi. SDM pengawas ini kurang tegas dan jam terbang belum tinggi. Hal ini sesuai dengan salah satu hambatan dalam pengembangan manajemen kualitas menurut (Sinambela, 2019) yaitu karena pendidikan dan pelatihan

yang berkelanjutan belum optimal dan ketiadaan pengetahuan, kurang pahaman tentang manajemen kualitas bagi aparatur yang bertugas melayani.

Berdasarkan wawancara dengan narasumber, SDM yang bertugas sebagai pengawas dilapangan dan pelaksanayanan pendidikan belum optimal. Hal ini disebabkan oleh kurang tegasnya pengawas dalam menindak pelaksana layanan pendidikan yang melanggar aturan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh (Moenir, 2010) bahwa layanan publik yang kurang memadai yang selama ini dilakukan oleh pemerintah salah satunya karena kemampuan pegawai yang tidak memadai untuk tugas yang dibebankan kepadanya. Akibatnya hasil pekerjaan tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.

4. Sistem pengawasan yang kurang optimal Sistem pengawasan yang kurang optimal terhadap pelaksana layanan pendidikan merupakan salah satu faktor penyebab kegagalan layanan pendidikan . Kurang optimalnya sistem pengawasan juga disebabkan kurang disiplinnya petugas pengawas. Berdasarkan observasi peneliti dilapangan, petugas pengawas sering terlihat mengobrol sesama pengawas di posko pendidikan. Hal tersebut menyebabkan pelanggaran yang dilakukan oleh pelaksana layanan pendidikan semakin meningkat karena kurang optimalnya pengawasan.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti dilapangan, dapat disimpulkan bahwa faktor penyebab kegagalan layanan pendidikan yang lain adalah kurang optimalnya sistem pengawasan kepada pelaksana layanan pendidikan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Moenir, 2010) bahwa layanan publik yang kurang memadai

disebabkan oleh sistem, prosedur dan metode kerja yang tidak memadai, sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan dan sebagaimana mestinya.

5. Sarana dan prasarana yang kurang Penyebab kegagalan yang lain adalah kurangnya sarana dan prasarana. Sarana prasarana yang kurang akan sangat mempengaruhi layanan yang diberikan kepada pengguna jasa layanan Pendidikan . Sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen standar layanan yang tertuang dalam UU no 25 Tahun 2009 Tentang Layanan Publik, pasal 21 diantaranya meliputi Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, penyebab kegagalan layanan Pendidikan yang lain adalah kurangnya sarana prasarana. Sarana prasarana yang dimaksud adalah lahan Pendidikan yang kurang. Lahan Pendidikan hingga sekarang yang tersedia berjumlah 279 titik kawasan yang tersebar di Malang Raya. Kemudian posko Pendidikan yang jumlahnya kurang, jika adapun fasilitas diposko Pendidikan tersebut sangat memprihatinkan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh (Moenir, 2010) bahwa layanan publik yang kurang memadai yang selama ini dilakukan oleh pemerintah salah satunya karena tidak tersedianya sarana layanan yang memadai. Akibatnya pekerjaan menjadi lamban, waktu banyak hilang dan penyelesaian masalah terlambat.
6. Miss orientation Penyebab kegagalan layanan pendidikan selanjutnya adalah miss orientation. Adapun yang dimaksud miss orientation adalah penyelenggaraan layanan pendidikan belum mampu memenuhi tujuan dari penyelenggaraan pendidikan secara keseluruhan. Capaian tujuan yang telah di capai hanya secara finansial

yaitu meningkatkan PAD, sedangkan dalam tujuan meningkatkan layanan pendidikan, pihak penyelenggara layanan belum mampu untuk mewujudkan tujuan tersebut.

Melihat capaian tujuan yang di capai hanyalah peningkatan PAD, hal tersebut membuktikan bahwa orientasi penyelenggaraan pendidikan cenderung pada peningkatan PAD. Orientasinya lebih kepada peningkatan PAD, sedangkan tujuan peningkatan layanan pendidikan kepada pengguna jasa layanan Pendidikan masih sangat kurang. Adapun tujuan dari pendidikan yang tertuang dalam brosur Perguruan Tinggi di Malangkecewara adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan layanan kepada masyarakat pengguna jasa Pendidikan.
2. Mempermudah pengguna jasa Pendidikan dalam setiap kali Pendidikan kendaraannya.
3. Biaya lebih murah dan efisien.
4. Meningkatkan PAD.

Dari pemaparan maksud dan tujuan penyelenggaraan layanan Pendidikan di Malang Raya, membuktikan bahwa layanan Pendidikan belum mampu mencapai tujuan utama yaitu meningkatkan layanan kepada pengguna jasa pendidikan. Orientasi penyelenggaraan layanan pendidikan lebih kepada peningkatan PAD.

Terjadinya miss orientation sebagai salah satu penyebab kegagalan layanan Pendidikan memberi dampak terhadap belum dipenuhinya kepuasan kepada pengguna jasa layanan pendidikan. Selama ini pelaksanaan layanan publik lebih bersifat state oriented tidak public oriented. Dimana kepentingan negara lebih menjadi prioritas, segala yang menyangkut negara akan mendapatkan porsi yang lebih dibandingkan dengan kepentingan masyarakat. Seharusnya dalam memberikan layanan, para apratur negara lebih berorientasi pada public oriented. Layanan publik yang bersifat state oriented menyebabkan keperntingan publik bukan menjadi prioritas utama.

Upaya-upaya yang harus dilakukan pendidikan tinggi di Malang Raya untuk meningkatkan kualitas layanan Pendidikan kepada pengguna jasa pendidikan , meliputi:

Menurut (Ali et al., 2016) pemahaman yang baik terhadap fakta kegagalan layanan publik sebagai sesuatu yang sangat penting untuk mengembangkan berbagai kemungkinan strategi untuk meningkatkan kualitas layanan. Adapun upaya-upaya yang dilakukan Perguruan Tinggi di Malangkecewara dalam meingkatkan kualitas layanan adalah sebagai berikut: Upaya berbasis strategis Layanan pendidikan masih banyak kekurangan yang harus dibenahi mulai dari sistem, sarana prasarana hingga regulasi. Untuk mengatasi kekurangan tersebut pihak penyelenggara layanan pendidikan terus berupaya untuk memperbaiki layanan Pendidikan , baik upaya berbasis strategis dan upaya berbasis sistem. Adapun upaya berbasis strategis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pembinaan dan peningkatan SDM  
Upaya yang dilaksanakan oleh Perguruan Tinggi di Malangkecewara sebagai penyelenggara layanan dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan adalah dengan melakukan pembinaan dan peningkatan SDM. Aparatur pemerintah, diharapkan adanya kemampuan baik berupa pengetahuan, ketrampilan serta sikap perilaku yang memadai sesuai dengan tuntutan layanan. Pembinaan dan peningkatan SDM dilakukan secara rutin. Adapun pembinaan dan peningkatan SDM lebih diarahkan pada SDM pengawas dan SDM pelaksana layanan pendidikan khusus pendidikan.

Menurut (Hardiyansyah, 2018) membangun layanan prima harus dimulai dan mewujudkan atau meningkatkan profesionalisme SDM untuk dapat memberi layanan yang terbaik atau melebihi standar layanan yang ada. Tujuan

pelaksanaan pembinaan dan peningkatan SDM adalah dalam rangka memberikan layanan yang terbaik perbaikan layanan pendidikan pada masyarakat. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, pembinaan dan peningkatan SDM ini dilaksanakan secara rutin satu bulan sekali. Adapun pembinaan dan peningkatan SDM yang dilaksanakan meliputi pendidikan, pelatihan, etika dan peningkatan disiplin. Pendidikan dalam hal ini adalah semua personil dari manajer puncak karyawan operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas.

Upaya pembinaan dan peningkatan SDM harus dilakukan melihat kurangnya kualitas dari SDM sehingga mengakibatkan penyelenggaraan layanan tidak efektif. Tujuan dari upaya ini diharapkan dapat menciptakan SDM yang profesional dan berkualitas agar dapat bekerja dengan baik dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti upaya pembinaan dan peningkatan SDM masih memiliki kelemahan yaitu kurangnya keseriusan.

2. Peningkatan sarana dan prasarana  
Upaya selanjutnya yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi di Malangkecewara adalah dengan meningkatkan dan menambah sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana selama ini dirasa kurang. Misalnya saja posko pendidikan yang jumlahnya masih sedikit dan lahan pendidikan yang termasuk kawasan titik pendidikan. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, peningkatan dan penambahan sarana prasarana yang dimaksud adalah penambahan jumlah posko pendidikan. Saat ini jumlah posko ada 10 yang tersebar di beberapa titik. Posko pendidikan akan terus ditambahkan karena sangat bermanfaat bagi penyelenggaraan layanan

pendidikan. Kemudian titik Pendidikan yang saat ini berjumlah 279 titik akan ditambah lagi.

Fungsi dari posko pendidikan ini adalah untuk menampung aspirasi masyarakat yang langsung disampaikan pada petugas yang berada di posko tersebut. Tidak hanya menerima pengaduan dari masyarakat terkait layanan Pendidikan, tetapi juga memberikan sosialisasi kepada masyarakat yang belum mengetahui tentang layanan pendidikan ini. Dengan peningkatan sarana dan prasarana diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan Pendidikan di Malang Raya. Hal tersebut sesuai dengan yang disebutkan oleh (Hardiyansyah, 2018) bahwa ciri-ciri kualitas layanan salah satunya adalah kenyamanan dalam memperoleh layanan berkaitan dengan lokasi, ruang tempat layanan, tempat pendidikan, ketersediaan informasi dan lain-lain.

3. Pemenuhan perlengkapan pelaksanaan layanan pendidikan  
Berbagai upaya telah dilakukan oleh Perguruan Tinggi di Malangkecewara dalam meningkatkan kualitas layanan Pendidikan. Upaya selanjutnya adalah pemenuhan perlengkapan pelaksanaan layanan pendidikan. Pelaksanaan layanan pendidikan juga diperhatikan oleh Perguruan Tinggi di Malangkecewara, mulai dari perlengkapan mulai dari seragam atas bawah, identitas pelaksana layanan pendidikan hingga gaji. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, pemenuhan perlengkapan Pelaksana Layanan Pendidikan akan dilengkapi mulai dari baju, celana, topi dan surat tugas juga disertakan sebagai syarat pelaksana layanan pendidikan mengemban tugasnya. Tujuan pemenuhan perlengkapan pelaksanaan layanan pendidikan ini adalah agar pelaksana layanan pendidikan khusus pendidikan berbeda dengan

pelaksana layanan pendidikan yang belum sesuai dengan peraturan perundangan lainnya. Pelaksana layanan pendidikan merupakan faktor yang sangat penting dalam menciptakan layanan pendidikan yang efektif. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, pihak Perguruan Tinggi di Malangkecewara merencanakan adanya kenaikan gaji pelaksana layanan pendidikan yang saat ini 700 ribu perbulan dinaikkan setara UMR. Rencana kenaikan gaji ini diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja pelaksana layanan pendidikan kedepannya. Salah satu prinsip pokok dalam strategi layanan publik yaitu penghargaan dan pengakuan merupakan aspek penting dalam strategi peningkatan kualitas dengan memberikan penghargaan dapat meningkatkan motivasi dan moral kerja yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi karyawan dan bagi pelanggan yang dilayani.

4. Tindakan tegas Upaya berikutnya dalam agenda meningkatkan layanan pendidikan adalah dengan meningkatkan perilaku yang lebih tegas kepada pelaksana layanan pendidikan yang tidak taat aturan. Adapun pelaksana layanan pendidikan yang tidak taat aturan yang dimaksud adalah pelaksana layanan pendidikan yang masih saja memungut uang Pendidikan dari pengguna layanan pendidikan, walaupun sudah jelas mereka ikut pendidikan. Selain itu tidak hanya memungut kembali uang pendidikan tetapi juga mengalih tugasannya kepada orang lain untuk menjadi pelaksana layanan pendidikan. Hal ini merupakan suatu pelanggaran dan tidak sesuai dengan surat tugas yang diberikan kepada pelaksana layanan pendidikan.

Berdasarkan wawancara dengan narasumber, terkait dengan upaya meningkatkan layanan pendidikan,

pihaknya berupaya lebih tegas lagi dalam menjalankan tugasnya. Apabila melihat atau mengetahui ada pelaksana layanan pendidikan nakal dan tidak taat aturan maka langsung ditindak dengan dipecat atau memutus hubungan kerja. Salah satu strategi peningkatan layanan adalah dengan pernyataan yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik mengenai posisi dan sasaran organisasi dalam hal layanan kepada pelanggan.

Upaya berbasis sistem Upaya berbasis sistem juga dilakukan dalam rangka meningkatkan layanan pendidikan kepada masyarakat. Adapun upaya berbasis sistem tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan regulasi merupakan salah satu upaya yang akan dilakukan oleh Perguruan Tinggi di Malangkecewara sebagai penyelenggara layanan Pendidikan . Berdasarkan wawancara narasumber, pihaknya akan menerpakan aturan yang sudah ada dengan sebaik-baiknya. Rencana perbaikan regulasi ini secara bertahap dengan perubahan Peraturan Daerah, MoU dan Peraturan Gubernur masih direncanakan. Pemerintah dan masyarakat harus memberikan peluang, karena ini merupakan sebuah proses. Semuanya harus berjalan dengan seimbang agar dapat mewujudkan layanan Pendidikan yang berkualitas.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh (Kurniawan & Puspitosari, 2007) ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam perubahan-perubahan layanan ke arah yang lebih baik dan memberikan kepuasan kepada masyarakat yaitu diperlukan regulasi yang berpihak kepada rakyat. Adanya jaminan kepada masyarakat yang tidak diskriminasi. Penyedia layanan harus memberikan akses yang sama bagi semua warga.

2. Perbaikan sistem pengawasan pelaksana layanan pendidikan di

Malang Raya Upaya terkait meningkatkan kualitas layanan Pendidikan juga dilakukan dengan perbaikan sistem pengawasan kepada staf hubungan masyarakat. Perbaikan sistem pengawasan kepada pelaksana layanan pendidikan dilakukan agar pelaksanaan dilapangan sesuai dengan aturan dan pelaksana layanan pendidikan tidak lagi memungut uang pendidikan dari pengguna jasa layanan pendidikan .

Berdasarkan wawancara dengan narasumber, perbaikan sistem pengawasan pelaksana layanan pendidikan diantaranya dengan memberikan kelengkapan kepada petugas pengawas seperti , senter, buku absen dan lain-lain. Kemudian petugas pengawas dalam melaksanakan tugasnya berpedoman kepada SOP yang dibuat oleh pihak Perguruan Tinggi di Malangkeucewara. Petugas pengawas dilakukan setiap hari, dibagi menjadi 2 shift. Tugas pengawas pelaksana layanan pendidikan adalah mengawasi pelaksana layanan pendidikan yang sedang bekerja. Pengawasan telah dibagi pada setiap titik kawasan Pendidikan yang telah diatur pada Keputusan Bupati Malang Raya Nomor: 188/970/404.1.3.2/2012 Tentang Kawasan Pendidikan Malang Raya Tahun 2012.

Berdasarkan wawancara dengan narasumber, perbaikan sistem pengawasan dirasa sangat penting dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Pengawas pelaksana layanan pendidikan diberi SOP tersendiri agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan (Ali et al., 2016) bahwa tujuan reorganisasi secara sederhana adalah bisa melibatkan sistem perencanaan dan gaya manajemen sumber daya manusia.

3. Terciptanya palang pintu otomatis

Upaya berbasis sistem selanjutnya adalah terciptanya palang pintu otomatis. Palang pintu otomatis ini bertujuan untuk meminimalkan adanya pungutan liar yang dilakukan oleh pelaksana layanan pendidikan. Saat ini palang pintu otomatis tersedia di RSUD Malang Raya. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, palang pintu otomatis bertujuan agar tidak ada lagi pungutan ganda. Ketika ada yang datang, maka pelanggan langsung otomatis bertemu dengan mesin. Hal ini merupakan upaya untuk mencegah penarikan uang pendidikan dari pelaksana layanan pendidikan.

Palang pintu otomatis ini tidak lepas dari peran teknologi sebagai pendukung terciptanya palang pintu otomatis ini. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh (Kurniawan & Puspitosari, 2007) yang harus dilakukan sebagai upaya perbaikan layanan adalah dengan layanan yang berbasis teknologi. Layanan yang memanfaatkan kemajuan teknologi akan mampu merampingkan birokrasi dan juga mempermudah proses layanan.

4. Mempermudah sistem pengaduan masyarakat Upaya berikutnya yang dilaksanakan oleh Perguruan Tinggi di Malangkeucewara adalah dengan memudahkan masyarakat dalam menyampaikan aspirasinya terkait layanan pendidikan. Aspirasi masyarakat bisa bervariasi, ada yang menyampaikan pendapat hingga pengaduan terhadap layanan pendidikan. Pengaduan masyarakat bisa langsung disampaikan melalui via telepon dengan menghubungi call center yang telah disediakan, media online atau langsung menemui pengawas di posko Pendidikan yang tersedia.

Berdasarkan wawancara dengan narasumber, pihaknya mempermudah masyarakat dalam penyampaian keluhan terkait layanan

pendidikan. Perguruan Tinggi di Malangkecewara menyediakan posko pendidikan di beberapa titik Pendidikan, bisa juga langsung telepon ke call center dan dapat secara media online melalui P3M. Hal ini sesuai dengan salah satu dimensi layanan publik yang diungkapkan oleh (Hardiyansyah, 2018) yaitu *Courtesy*, yaitu sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.

5. Rencana pemberlakuan kartu pendidikan Rencana pemberlakuan kartu Pendidikan merupakan upaya selanjutnya yang dilakukan Perguruan Tinggi di Malangkecewara dalam meningkatkan layanan Pendidikan. Pemberlakuan kartu pendidikan ini merupakan upaya berbasis sistem. Berdasarkan wawancara narasumber, rencana pemberlakuan kartu pendidikan khusus Pendidikan mengganti stiker dengan kartu pintar. Di kartu tersebut tertera nomor kendaraan, nama pemilik, serta alamat pemilik. Kartu tersebut ditunjukkan kepada pelaksana layanan pendidikan.

Tujuan pemberlakuan kartu tersebut adalah mempermudah masyarakat menunjukkan bukti telah membayar uang pendidikan. Tidak hanya itu, stiker yang selama ini menjadi bukti bahwa telah membayar uang pendidikan memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan tersebut diantaranya adalah masih banyaknya pelaksana layanan pendidikan yang belum mengetahui jika stiker tersebut merupakan bukti bahwa pengendara telah membayar retribusi pendidikan. Masyarakat pun terkadang enggan menempelkan stiker tersebut dikendaraannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat disimpulkan bahwa upaya meningkatkan layanan pendidikan

selanjutnya adalah dengan rencana pemberlakuan kartu pendidikan. Tujuannya agar mempermudah masyarakat sebagai bukti telah membayar retribusi pendidikan pada saat pendidikan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh (Ali et al., 2016) bahwa strategi peningkatan dilakukan dengan menekankan pertumbuhan dan inovasi. Rencana pemberlakuan kartu pendidikan merupakan salah satu inovasi dari pihak Perguruan Tinggi di Malangkecewara dalam meningkatkan layanan Pendidikan kepada masyarakat.

## SIMPULAN

Pada penyelenggaraan layanan Pendidikan yang dianggap gagal terdapat upaya berbasis strategis dan upaya berbasis sistem untuk meminimalkan penyebab kegagalan tersebut. Upaya berbasis strategis yaitu pembinaan dan peningkatan sumber daya manusia (SDM), peningkatan sarana dan prasarana, pemenuhan perlengkapan Pelaksana Layanan Pendidikan tindakan tegas. Sedangkan upaya berbasis sistem yaitu perbaikan regulasi, perbaikan sistem pengawasan Pelaksana Layanan Pendidikan khusus Pendidikan, terciptanya palang pintu otomatis, mempermudah sistem pangaduan masyarakat, rencana pemberlakuan kartu Pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H., & Ghazali, P. (2019). Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 9(1), 13–24.
- Ali, F., Zhou, Y., Hussain, K., Nair, P. K., & Ragavan, N. A. (2016). Does higher education service quality effect student satisfaction, image

- and loyalty? A study of international students in Malaysian public universities. *Quality Assurance in Education*.
- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English Linguistics Research*, 3(1), 39–45.
- Amir, A. M., Auzair, S. M., Maelah, R., & Ahmad, A. (2016). Pricing for higher education institutions: a value-based approach. *International Journal of Educational Management*.
- Dabholkar, P. A. (2015). How to improve perceived service quality by increasing customer participation. *Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, 483–487.
- Fields, P., Hague, D. R., Koby, G. S., Lommel, A., & Melby, A. (2014). What is quality? A management discipline and the translation industry get acquainted. *Tradumática*, 12, 404–412.
- Hardiyansyah, H. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Gava Media.
- Harvey, A., Szalkowicz, G., & Luckman, M. (2017). The re-recruitment of students who have withdrawn from Australian higher education is published by the Centre for Higher Education Equity and Diversity Research, La Trobe University.
- Job, M. A., & Amaneddine, N. (2016). Quality Management Impact in Software Engineering-A Product Based Approach. *International Journal*, 6(7).
- Kurniawan, L. J., & Puspitosari, H. (2007). *Wajah buram pelayanan publik*. Malang: In-TRANS Publishing.
- Loyyl, B. W., & Kumar, M. (2018). A critical analysis on service quality and customer retention. Available at SSRN 3201409.
- Moenir, A. S. (2010). *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Parasuraman. 1990. *Delivering Quality Service*. New york: The Free. Press.
- Na-Nan, K., Sanamthong, E., & Sulong, M. (2015). Employees engagement, quality of service and customers satisfaction affecting customer loyalty of hair and beauty salon business. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(5), 3409–3421.
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. In *Language teaching research* (Vol. 19, Issue 2, pp. 129–132). Sage Publications Sage UK: London, England.
- Pollitt, C. (2012). *New perspectives on public services: place and technology*. Oxford University Press.
- Sinambela, L. P. (2019). *Reformasi pelayanan publik: teori, Kebijakan dan implementasi*.
- Wang, Y., Lin, H., Sun, L., Zhang, D., Wang, J., & She, L. (2020). Research on the Deep Integration of Modern Information Technology and Five Education. *2020 International Symposium on Advances in Informatics, Electronics and Education (ISAIEE)*, 241–244.
- Williams, J. (2016). Quality assurance and quality enhancement: is there a relationship? In *Quality in Higher Education* (Vol. 22, Issue 2, pp. 97–102). Taylor & Francis.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197–223.