



PENINGKATAN LAYANAN DALAM KETERBATASAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

IMPROVING THE QUALITY SERVICES IN THE SHORTAGE OF HUMAN RESOURCES (HR)

Zakiyul Fuad Zein*

UIN Sayyid Ali Rahmatullah
Tulungagung

*Penulis Respondensi:
staintulungagung@gmail.com

Disubmit: 24 September 2023

Revisi: 16 Oktober 2023

Diterima: 09 November 2023

Abstrak

Policy paper ini membahas permasalahan ketimpangan antara jumlah mahasiswa dengan jumlah tenaga kependidikan pada Universitas Islam Negeri (UIN) Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Pelayanan yang baik harus didukung, baik kualitas maupun kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) tenaga kependidikan yang memadai. Sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum (BLU), UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dapat menyelenggarakan layanan akademik maupun layanan non akademik. Untuk menyelenggarakan layanan tersebut, dibutuhkan adanya SDM yang memadai. Tenaga kependidikan merupakan ujung tombak pelayanan kepada mahasiswa dan masyarakat pada umumnya. Penulis mencoba untuk mencari solusi atas peningkatan pesat jumlah mahasiswa yang tidak diimbangi dengan peningkatan jumlah SDM tenaga kependidikan. Kondisi ini menyebabkan rasio jumlah mahasiswa dengan tenaga kependidikan yang tersedia menjadi tidak ideal dan berimbas terhadap kualitas layanan yang diberikan. Layanan yang cepat dan ramah sulit untuk diwujudkan. Dengan metode kualitatif deskriptif, penulis melakukan analisis sumber-sumber permasalahan dan mencari solusi atas permasalahan tersebut. Hasilnya, penulis merekomendasikan: 1) pimpinan memperketat kuota seleksi penerimaan mahasiswa baru; 2) pimpinan membangun sistem aplikasi yang terintegrasi ke dalam satu sistem database berbasis: *web*, *Android*, dan *IOS*; 3) pimpinan melibatkan pihak lain dalam penyelenggaraan layanan tertentu; dan 4) pimpinan menggunakan metode Kerja Sama Manajemen (KSM) dalam pengelolaan bisnis non akademik BLU, sehingga SDM yang tersedia bisa lebih fokus kepada layanan akademik sebagai *core business* BLU UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.

Kata Kunci : Rasio SDM, Teknologi, Kerja Sama

Abstract

This policy paper discusses the gap between the number of students and the number of academic staff at UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Excellent academic service must be supported by adequate quality and quantity of academic human resources (HR). As a Public Service University, UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung provide both academic and non-academic services. To provide these services, adequate human resources are needed. Academic staff are the spearhead of services to the students and society in general. The author tries to find a solution to the rapid increase of the number of students which is not followed by the increase of the number of academic human resources. This condition causes the ratio of the number of students to the available academic staff to be less than ideal and has an impact on the quality of the services provided. Fast and friendly services are hard to achieve. Using descriptive qualitative methods, the author analyzes the sources of problems and looks for solutions to these problems. As a result, the author recommends: 1) the university leader limit the selection quota for new student admissions; 2) the university leader builds an application system that is integrated into one web, Android and IOS based database system; 3) the university leader involves other parties in providing certain services; and 4) the university leader uses the Management Cooperation (MC) method in managing the non-academic business so that available human resources can focus more on academic services as the core business of PSA of UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.

Keywords : Ratio of HR, Technology, Cooperation

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik pada masing-masing instansi pemerintah secara berkala sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Di samping itu, peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan menjadikan keluhan masyarakat sebagai sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik.

Sebagaimana halnya Universitas Islam Negeri (UIN) Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung yang merupakan salah satu instansi pelayanan publik, dalam perjalanannya mengalami fase pertumbuhan yang pesat. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan jumlah mahasiswa dalam satu dekade terakhir. Tahun 2013, mahasiswa yang menempuh studi pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung berjumlah 3.909 orang. Tahun 2022 jumlah tersebut meningkat menjadi 24.407 orang. Meningkatnya jumlah mahasiswa berdampak terhadap Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. PNBP yang besar memberikan kesempatan kepada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung untuk mengembangkan sarana dan prasarana pendidikan. Pembangunan gedung, laboratorium, dan sarana penunjang lainnya setiap tahun dilakukan dengan menggunakan sumber dana PNBP. Namun pada sisi yang lain, hal ini menimbulkan berbagai permasalahan baru. Perkembangan jumlah mahasiswa yang pesat tidak diimbangi dengan pertambahan jumlah

tenaga kependidikan yang memadai. Pada tahun 2013, jumlah tenaga kependidikan 71 orang. Pada tahun 2022, jumlah tenaga kependidikan hanya berkembang menjadi 119 orang, 58 di antaranya adalah pegawai non-PNS (Pegawai Negeri Sipil). Artinya, 1 orang tenaga kependidikan melayani 205 mahasiswa. Jumlah tersebut sudah memperhitungkan tenaga keamanan dan kebersihan.

Pertumbuhan jumlah pegawai tidak sebanding dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa. Upaya pengembangan jumlah SDM tidak semulus penyediaan sarana dan prasarana pendidikan. Penambahan tenaga kependidikan baru hanya di kisaran 2 - 3 orang setiap rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dikurangi jumlah PNS yang pensiun dan mutasi, jumlah SDM tenaga kependidikan PNS selama satu dekade hanya bertambah 9 orang. Upaya penambahan SDM dari rekrutmen tenaga non-PNS terbentur dengan permasalahan regulasi. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja melarang pengangkatan pegawai non-PNS dan/atau non-PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja).

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia melalui Surat Edaran Nomor 185/M. SM.02.03/2022 menegaskan bahwa Per-28 November 2023, status kepegawaian di lingkungan instansi Pemerintah terdiri dari dua jenis, yaitu PNS dan PPPK. Rekrutmen calon PPPK UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung tahun 2023 dengan formasi tenaga kependidikan sebanyak 7 orang tidak sebanding dengan jumlah tenaga kependidikan non-PNS yang berjumlah 58 orang. Hal ini menjadi potensi berkurangnya

jumlah tenaga pendidikan setelah tanggal 28 November 2023.

Tenaga kependidikan menjadi ujung tombak pelayanan kepada mahasiswa. Tenaga kependidikan yang berkualitas menjadi faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan perguruan tinggi dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Tenaga kependidikan dituntut mempunyai profesional dan produktivitas yang tinggi agar dapat bekerja optimal untuk meningkatkan layanan kepada civitas akademika. Namun minimnya jumlah ‘pelayan’ mahasiswa tersebut, jelas akan berdampak terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada mahasiswa. Sumber daya manusia dengan segala keterbatasannya mempunyai batas kapasitas tertentu untuk dapat melayani mahasiswa dengan baik. Rasio jumlah mahasiswa dengan jumlah tenaga kependidikan yang tidak ideal mengakibatkan layanan yang cepat dan ramah akan sulit untuk diwujudkan. Banyaknya keluhan dan aduan mahasiswa atas layanan yang diberikan yang disampaikan melalui media sosial yang disediakan mengindikasikan bahwa kualitas layanan masih perlu mendapatkan perbaikan dan perhatian khusus. Kualitas layanan yang buruk akan berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa sebagai *customer*.

Rumusan Masalah

Permasalahan yang terjadi pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung adalah adanya *gap* antara jumlah mahasiswa dengan jumlah tenaga kependidikan yang menjadi ‘pelayan’ mahasiswa. Jika kondisi ini tidak menemukan solusi yang tepat, akan berpengaruh negatif terhadap citra

perguruan tinggi dan menurunkan minat masyarakat untuk menempuh pendidikan pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung di masa yang akan datang. Selain itu, *gap* tersebut juga menyebabkan beban kerja pegawai menjadi lebih berat. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja dan kenyamanan para pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam kondisi demikian, layanan yang cepat dan ramah akan sulit untuk diwujudkan.

Tujuan dan Manfaat Penulisan

Tujuan

Tujuan penulisan *policy paper* ini adalah untuk mencari solusi atas rasio yang tidak ideal antara jumlah mahasiswa dengan jumlah tenaga kependidikan ‘pelayan’ mahasiswa untuk dapat meningkatkan kualitas layanan pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.

Manfaat

Penulis mengharapkan, penulisan *policy paper* ini dapat memberikan gambaran kepada pimpinan tentang permasalahan yang terjadi dan alternatif kebijakan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Kualitas layanan yang baik akan memberikan jawaban terhadap kebutuhan masyarakat dan menunjang keberhasilan pembangunan Nasional di bidang pendidikan. Penulis mengharapkan alternatif kebijakan yang ditawarkan juga mampu menjaga kenyamanan dan kepuasan kerja para pegawai, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya dengan memberikan layanan yang cepat dan ramah kepada mahasiswa.

Kerangka Teori

Penyusunan Model Hubungan Jumlah Mahasiswa dan SDM Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (Murni, 2019). Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan unsur penting dan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam lembaga pendidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan penting terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan (Muniroh & Muhyadi, 2017). Di sini terlihat bahwa kualitas layanan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari peran tenaga kependidikan. SDM tenaga kependidikan memegang peran yang sangat tinggi dalam keberhasilan organisasi. Kualitas SDM tenaga kependidikan sangat mempengaruhi daya saing Perguruan Tinggi.

Jumlah tenaga kependidikan yang ideal untuk perguruan tinggi pada era teknologi informasi sekarang ini dinilai cukup dengan rasio mahasiswa/administrasi = 100, yang artinya satu tenaga administrasi melayani 100 mahasiswa (Salama et.al., 2015). Hal ini menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang profesional dan mempunyai produktivitas yang tinggi pun mempunyai batasan. Jika SDM dibebani pekerjaan di atas kapasitasnya, maka kualitas layanan dan produktivitasnya akan menurun. Hal ini harus dihindari, karena akan berdampak terhadap kualitas dan daya saing Perguruan Tinggi.

Ilmu pengetahuan semakin berkembang dari masa ke masa. Perkembangan ilmu pengetahuan mendukung untuk terciptanya teknologi baru yang menandai adanya kemajuan zaman. Hingga kini, teknologi yang berkembang sudah memasuki tahap digital. Termasuk di Indonesia, setiap bidang sudah mulai memanfaatkan teknologi untuk memudahkan pekerjaan, termasuk juga di bidang pendidikan (Lestari, 2018). Penerapan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi yang tepat dalam dunia pendidikan merupakan salah satu faktor kunci penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, penerapan dan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi bukan sekadar mengikuti *trend* global, melainkan merupakan suatu langkah strategis dalam upaya meningkatkan akses dan mutu pendidikan. Hal ini juga merupakan salah satu faktor kunci untuk mengejar ketertinggalan dunia pendidikan dan kualitas sumber daya manusia Indonesia dengan bangsa-bangsa lain (Tekege, 2017). Dalam banyak hal, kehadiran teknologi dapat menggantikan peran manusia. Teknologi dapat dimanfaatkan untuk menambal keterbatasan sumber dana manusia untuk menjaga kualitas dan meningkatkan layanan pendidikan.

UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung sebagai Satuan Kerja BLU

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 96/PMK.05/2020, UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung ditetapkan menjadi Satuan Kerja dengan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU). BLU adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada

masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas (Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum). BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, serta penerapan praktik bisnis yang sehat. BLU dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain dengan memenuhi memperhatikan prinsi-prinsip persaingan yang sehat, efisiensi, efektivitas, transparan, dan saling menguntungkan.

BLU dapat memanfaatkan Kerja Sama Sumber Daya Manusia (KSM) untuk kegiatan yang terkait atau dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi BLU. KSM adalah pendayagunaan aset BLU dan/atau aset milik pihak lain dengan mengikutsertakan sumber daya manusia dan/atau kemampuan manajerial dari BLU dan/atau pihak lain, dalam rangka mengembangkan kapasitas layanan dan meningkatkan daya guna, nilai tambah, dan manfaat ekonomi dari aset BLU (PMK Nomor 96 Tahun 2020).

METODOLOGI

Dalam proses penulisan *policy paper* ini, penulis mengumpulkan data selama 3 bulan, terhitung mulai dari bulan Oktober 2022 hingga Januari 2023. Penulis memilih UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, karena Perguruan Tinggi ini mempunyai

permasalahan kualitas layanan yang harus segera dicarikan solusi penyelesaiannya.

Penulis menggunakan teknik pengumpulan data sekunder. Penulis tidak secara langsung mengambil data sendiri, tapi memanfaatkan data yang sudah tersedia. Data mahasiswa penulis ambil dari Bagian Akademik dan Kemahasiswaan. Data pegawai, penulis ambil dari Bagian Kepegawaian. Data keluhan dan aduan layanan mahasiswa, penulis ambil dari Bagian Hubungan Masyarakat (Humas). Adapun data tarif layanan perguruan tinggi kompetitor diperoleh dari Peraturan Menteri Keuangan yang dapat diakses melalui internet.

Metode penulisan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengambilan data menggunakan metode observasi partisipan penuh dan metode wawancara.

Menurut J.W. Creswell bahwa penelitian kualitatif merupakan proses penelitian yang dilakukan untuk memahami permasalahan manusia atau sosial, di mana kegiatan yang dilakukan dengan memberikan gambaran secara komprehensif serta disajikan dalam bentuk narasi dan merujuk informasi dari para narasumber yang serta dilakukan secara alamiah (Rahadi, 2020).

Observasi Partisipasi Penuh, berarti penulis masuk secara total ke dalam kelompok yang diamati, terlibat, dan mengalami impresi yang sama dengan subjek penelitian (Hasanah, 2017).

Dengan metode di atas, penulis mencoba untuk mencari solusi atas permasalahan ketimpangan jumlah SDM tenaga kependidikan dan jumlah mahasiswa pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Minat masyarakat untuk menempuh pendidikan tinggi pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Salah satu faktor yang menyebabkan tingginya minat masyarakat tersebut dapat disebabkan faktor biaya hidup dan biaya kuliah di Tulungagung yang relatif lebih rendah dibandingkan PTKIN (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri) di daerah lain. Berikut disajikan perbandingan rata-rata Uang Kuliah Tunggal (UKT) pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dibandingkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UIN Sunan Ampel Surabaya serta biaya hidup di kota tempat berdomisili PTKIN.

Tabel 1. Perbandingan UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dan UIN Sunan Ampel Surabaya

No	Perguruan Tinggi	Pengeluaran Perkapita Masyarakat	UKT Kelompok 7 (Penuh)
1.	UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung	11.162.000	1.400.000 – 2.600.000
2.	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	16.897.000	6.348.300 – 32.641.700
3.	UIN Sunan Ampel Surabaya	18.345.000	6.600.000 – 10.800.000

Sumber: (1) Badan Pusat Statistik, 2023 (2) Keputusan Menteri Agama Nomor 82 Tahun 2023

Tabel 1 menunjukkan bahwa biaya menempuh pendidikan di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung relatif lebih rendah dibandingkan kompetitor utama di sekitarnya. UKT tertinggi yang diterapkan pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung masih jauh di bawah UKT terendah pada UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UIN Sunan Ampel Surabaya. Gabungan antara UKT yang murah dan biaya hidup yang relatif rendah menyebabkan pendidikan tinggi pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah lebih terjangkau

bagi masyarakat, terutama bagi masyarakat golongan menengah ke bawah.

Untuk memberikan layanan yang optimal kepada mahasiswa, diperlukan dukungan SDM yang memadai. Peningkatan jumlah mahasiswa yang pesat tidak diimbangi dengan pertumbuhan jumlah SDM tenaga kependidikan yang memadai. Data jumlah mahasiswa dan jumlah tenaga kependidikan tahun 2013-2022 disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Jumlah Mahasiswa dan Tenaga Kependidikan Tahun 2013-2022

Tahun	Jumlah Mahasiswa	Jumlah Tenaga Kependidikan	Rasio
2013	3.909	71	55
2014	5.631	81	70
2015	7.899	91	87
2016	10.679	96	111
2017	13.702	100	137
2018	16.602	122	136
2019	19.675	123	160
2020	22.900	120	191
2021	24.412	117	209
2022	24.407	119	205

Sumber: Bagian Akademik dan Kepegawaian UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, 2023

Tabel 2 menginformasikan perbandingan jumlah mahasiswa dan tenaga kependidikan pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung tahun 2013 – 2023. Dari data tersebut, kita memperoleh informasi bahwa rasio antara jumlah mahasiswa dan tenaga kependidikan selalu mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2022, rasio jumlah mahasiswa dan tenaga kependidikan jauh melampaui batas ideal. Hal ini dapat menjadi indikator bahwa secara umum pelayanan kepada mahasiswa tidak berjalan dengan baik. Ada beban kerja berlebih yang dibebankan kepada tenaga kependidikan UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.

Adapun sebaran tenaga kependidikan UIN Sayyid Ali Rahmatullah pada setiap unit layanan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3. Distribusi SDM Tenaga Kependidikan pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

No	Unit Layanan	Jumlah Personil
1	Akademik dan Kemahasiswaan	4
2	Umum	54
3	Keuangan	14
4	Tata Usaha Fakultas Syariah dan Ilmu Hukum	5
5	Tata Usaha Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan	7
6	Tata Usaha Fakultas Ushuludin Adab dan Dakwah	7
7	Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	5
8	Tata Usaha Program Pascasarjana	7
9	Perpustakaan	2
10	Pusat Pengembangan Bahasa (PPB)	8
11	Ma'had Al-Jami'ah	0
12	Pusat Informasi dan Pangkalan Data (PTIPD)	0
13	Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M)	5
14	Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)	1
Jumlah		119

Sumber: *Bagaian Kepegawaian UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, 2023*

Tabel 3 menginformasikan unit-unit layanan dan jumlah SDM tenaga kependidikan yang tersedia. Tidak semua unit sepenuhnya melayani mahasiswa. Beberapa unit layanan lebih banyak melayani para pegawai, tenaga pengajar, maupun masyarakat umum. Unit tersebut antara lain: Umum, Keuangan, LPM, Tenaga Kebersihan, dan Tenaga Keamanan. Jika unit-unit tersebut dikeluarkan dari perhitungan rasio jumlah SDM tenaga kependidikan dan jumlah mahasiswa, maka nilai rasionya akan semakin besar dan lebih tidak ideal lagi.

Secara umum, layanan tenaga kependidikan kepada mahasiswa UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis layanan, yaitu:

1. Layanan Akademik

Layanan ini berupa layanan kependidikan yang berkaitan langsung kepada mahasiswa (layanan primer) selama mahasiswa menjalankan proses studinya mulai akan masuk hingga lulus perguruan tinggi. Layanan administrasi akademik meliputi:

- Layanan pendaftaran mahasiswa baru;
- Layanan pembuatan kartu mahasiswa;
- Layanan pembuatan jas almamater;
- Layanan pemrograman mata kuliah;
- Layanan bimbingan akademik;
- Layanan Praktik Pengalaman Lapangan (PPL);
- Layanan Kuliah Kerja Nyata (KKN);
- Layanan ujian dan hasil studi;
- Layanan yudisium dan wisuda;
- Layanan perpustakaan;
- Layanan mutasi studi;
- Layanan surat aktif studi;
- Layanan cuti studi;
- Layanan legalisir; dan
- Layanan pengembangan bahasa asing.

2. Layanan Administrasi Keuangan

Layanan ini berupa layanan kepada mahasiswa di bidang pembayaran sebagai kewajiban mahasiswa untuk mendapatkan layanan yang dibutuhkan. Layanan ini meliputi:

- Layanan pembayaran biaya layanan akademik;
- Layanan pembayaran biaya layanan non akademik; dan
- Layanan surat keterangan pembayaran.

3. Layanan Lain

- a. Layanan pelatihan dan konsultasi;
- b. Layanan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
- c. Layanan percetakan dan penerbitan;
- d. Layanan pengembangan bahasa;
- e. Layanan keamanan dan parkir;
- f. Layanan kesehatan; dan
- g. Layanan kebutuhan konsumtif.

Layanan-layanan kepada mahasiswa yang dikelola oleh tenaga kependidikan mayoritas sudah didukung oleh keberadaan aplikasi dan perangkat keras. Namun campur tangan manusia dalam pelayanan tersebut tetap terjadi, baik karena memang tidak bisa digantikan oleh teknologi maupun karena kurang optimalnya pemanfaatan teknologi. Salah satu fakta yang terjadi, ketika mahasiswa mendaftar wisuda, bagian akademik masih meminta surat pernyataan bebas tanggungan dari Bagian Keuangan. Hal ini terjadi, dikarenakan belum adanya aplikasi yang terintegrasi secara menyeluruh, sehingga banyak informasi-informasi penting yang tidak dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan secara langsung. Permintaan surat keterangan bebas tanggungan seharusnya bisa dihapuskan apabila sebagian informasi keuangan dapat diakses oleh pihak-pihak yang membutuhkan.

Keterbatasan jumlah SDM yang dimiliki menyebabkan beberapa titik layanan berjalan kurang optimal. Sebagai contoh, mahasiswa baru tahun akademik 2022/2023 berjumlah 5002 orang. Mahasiswa memerlukan waktu tiga sampai empat jam untuk antrian pembuatan KTM. Proses foto dan identifikasi data memerlukan waktu sekitar 5 menit. Dengan tersedianya 4 SDM dibantu perangkat kamera, proses

pembuatan KTM memerlukan waktu sekitar 12 hari kerja. Layanan pembuatan KTM menggunakan SDM yang ada di Bagian Akademik dan Kemahasiswaan. Selama masa pelayanan pembuatan KTM tersebut, praktis layanan akademik lain terganggu selama 12 hari.

Layanan jas almamater juga membutuhkan alokasi waktu yang banyak. Pengukuran jas almamater dilakukan oleh pihak ketiga namun untuk proses pengambilan dilakukan oleh SDM yang ada di Bagian Akademik dan Kemahasiswaan. Jika satu mahasiswa dilayani dalam waktu 2 menit, maka proses layanan pengambilan jas almamater membutuhkan waktu 167 jam. Jika layanan pengambilan dilakukan oleh dua petugas, maka membutuhkan waktu sekitar 17 hari kerja. Namun dalam praktiknya, volume mahasiswa yang mengambil tidak tetap setiap harinya, sehingga membutuhkan waktu layanan yang lebih panjang. Pada waktu-waktu tersebut, praktis layanan akademik lain akan terganggu.

Kekurangan jumlah SDM juga terjadi pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M). Pendaftaran dan pemilihan tempat layanan KKN mahasiswa sudah dibantu dengan dukungan aplikasi digital. Namun untuk proses pemberangkatan, serah terima mahasiswa kepada masyarakat, dan bimbingan selama pelaksanaan KKN tetap membutuhkan SDM yang ada di LP2M. KKN mahasiswa dilaksanakan dua kali dalam satu tahun. Setiap periode peserta KKN berkisar 2500 orang. SDM di LP2M hanya tersedia 5 orang. Sebaik apa pun aplikasi yang mendukung dan sebaik apa pun kualitas SDM yang ada di LP2M, hampir dapat dipastikan bahwa layanan KKN mahasiswa tidak berjalan dengan baik.

Layanan wisuda adalah layanan yang membutuhkan waktu layanan yang paling panjang dengan kerumitan tersendiri. Ada tiga jenis layanan di dalam wisuda yang tetap membutuhkan campur tangan SDM pada Bagian Akademik dan Kemahasiswaan, yaitu penyediaan toga, ijasah, dan foto wisuda. Waktu yang dibutuhkan layanan pengambilan toga dapat diestimasikan sama dengan jas almamater, namun untuk layanan pengambilan ijasah dan foto wisuda membutuhkan waktu yang lebih lama karena ada unsur pencocokan nama dan data mahasiswa. Setiap tahun ada empat kali wisuda dengan peserta kurang lebih 1.000 orang setiap kali wisuda. 4 orang SDM yang ada di Bagian Akademik dan Kemahasiswaan. Kondisi ini dapat menggambarkan betapa berat beban kerja SDM Bagian Akademik dan Kemahasiswaan. Akibatnya layanan tidak dapat diberikan dengan cepat dan mengurangi tingkat kepuasan mahasiswa atas layanan yang diberikan.

Layanan di bidang keuangan sudah didukung oleh aplikasi pembayaran yang terintegrasi dengan sistem layanan akademik. Volume layanan mahasiswa di bidang ini yang tidak terlalu besar. Layanan hanya terjadi ketika mahasiswa mengalami kendala sistem dalam melakukan pembayaran. Kendala ini lebih sering terjadi ketika mahasiswa selesai melakukan cuti kuliah dan mempunyai tunggakan pembayaran.

Layanan keamanan dan parkir mahasiswa juga perlu mendapatkan perhatian khusus. Kesemrawutan parkir kendaraan mahasiswa yang terjadi tidak lepas dari kurangnya SDM yang mengatur ketertiban parkir. Kesemrawutan yang terjadi di lahan parkir mengganggu kenyamanan dan estetika.

Antrian yang terjadi di pintu masuk dan keluar kampus juga menjadi satu permasalahan tersendiri. Proses masuk dan keluar kampus menjadi lama dan tentu saja hal ini akan mengganggu kenyamanan.

Layanan non akademik merupakan bentuk layanan sekunder kepada mahasiswa. Layanan ini diberikan dalam rangka memberikan manfaat tambahan kepada mahasiswa dan diharapkan mampu menjadi penopang upaya peningkatan pendapatan PNPB tanpa membebani mahasiswa. Sejak menjadi BLU, layanan non akademik mendapatkan perhatian khusus untuk dikembangkan menjadi unit-unit bisnis BLU. Pengembangan layanan non akademik memprioritaskan penyediaan kebutuhan mahasiswa seperti kebutuhan mulai foto kopi, penjilidan, percetakan, kantin, *food court*, sampai kebutuhan konsumtif sehari-hari. Layanan ini diharapkan memenuhi hampir semua kebutuhan mahasiswa tanpa harus keluar kampus. Layanan non akademik hingga saat ini belum dapat berjalan optimal. Permasalahannya lagi-lagi berkaitan dengan keterbatasan jumlah SDM pengelola.

Dari berbagai permasalahan yang ada, hampir semua disebabkan oleh kurangnya SDM yang dimiliki untuk menyelenggarakan layanan. Jika hal ini tidak segera mendapatkan penanganan yang tepat, akan berdampak terhadap kualitas layanan yang diberikan dan akhirnya akan berdampak terhadap daya saing dan minat masyarakat untuk menempuh pendidikan tinggi pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.

Dari analisis di atas, penulis menyusun rancangan alternatif penyelesaian masalah yang terjadi:

1. Mengurangi jumlah penerimaan mahasiswa baru

Pilihan ini lebih ke arah tujuan meningkatkan kualitas layanan dan tingkat kepuasan mahasiswa. Pengurangan dilakukan untuk memperbaiki rasio antara jumlah mahasiswa dengan tenaga kependidikan yang tersedia. Logikanya, semakin kecil rasio, maka semakin baik pelayanannya. Rasio yang ideal juga akan mengurangi beban kerja dan kenyamanan kerja SDM tenaga kependidikan. Pengurangan jumlah penerimaan mahasiswa memang berisiko mengurangi potensi pendapatan PNBPN namun pilihan ini sesuai dengan amanah Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005, BLU bertujuan meningkatkan pelayanan kepada Masyarakat tanpa mengutamakan mencari keuntungan. Semakin kecil rasio maka semakin besar potensi perbaikan layanan dan dapat meningkatkan kenyamanan kerja para pegawai. Upaya meningkatkan pendapatan PNBPN dapat ditempuh dengan menaikkan tarif UKT mengingat UKT yang diterapkan relatif masih jauh lebih rendah dibandingkan para kompetitor utama.

2. Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi

Pemanfaatan teknologi dalam penyelenggaraan layanan UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung masih perlu ditingkatkan. Beberapa aplikasi sudah saling terintegrasi atau terkoneksi, namun beberapa aplikasi masih belum terkoneksi dengan aplikasi lain. Aplikasi pembayaran mahasiswa 'SIPUKT' sudah terkoneksi dengan aplikasi akademik 'SIKAD'.

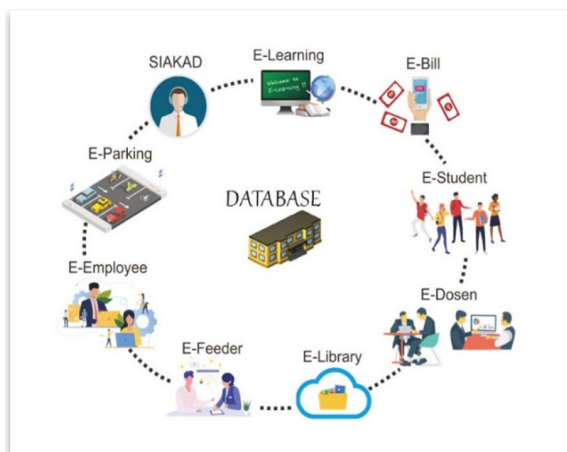
Mahasiswa yang sudah melunasi kewajibannya secara otomatis akan bisa melakukan proses administrasi akademik, seperti permrograman mata kuliah dan bimbingan dosen. Namun aplikasi layanan PPL dan KKN belum terintegrasi dengan aplikasi pembayaran mahasiswa 'SIPUKT'. Mahasiswa yang belum melakukan pembayaran dimungkinkan lolos mendaftar mengikuti PPL dan KKN. Verifikasi pembayaran secara manual oleh petugas layanan akan menambah kebutuhan penyediaan SDM. Permasalahan sejenis dapat dihindari jika semua aplikasi yang digunakan menggunakan satu database dan saling berkaitan satu sama lain. Teknologi memungkinkan adanya 'lock' satu proses tertentu oleh sistem jika satu proses yang lain yang dipersyaratkan belum dilakukan. Proses dilakukan tanpa campur tangan manusia ini akan sangat membantu di tengah kurangnya ketersediaan SDM.

Pengembangan teknologi untuk menggantikan peran manusia saat ini sudah didukung dengan meningkatnya perkembangan teknologi informasi dan perkembangan teknologi aplikasi yang berbasis: *web*, *Android*, dan *IOS*. Penggunaan jaringan internet sekarang sudah sampai di daerah-daerah terpencil. Media komunikasi berbasis data, gadget, dan penggunaan komputer portable sudah digunakan secara luas di kalangan mahasiswa UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Mahasiswa sudah menjadikan *gadget*, *portable computer (notebook)*, dan *personal computer* menjadi salah satu

kebutuhan primer untuk menunjang proses belajar mereka.

Dari analisis di atas, sangat dimungkinkan dikembangkan suatu sistem teknologi informasi yang terintegrasi sebagai sarana layanan dan media dalam meningkatkan layanan tanpa melalui tatap muka di lingkungan UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Sistem yang dibangun dapat mengadopsi fitur-fitur yang tersedia pada aplikasi *startup*, seperti Tokopedia, Satushehat, dan aplikasi-aplikasi lainnya. Aplikasi memuat seluruh fitur-fitur layanan yang dibutuhkan oleh mahasiswa. Sistem yang dibangun akan meningkatkan interaksi seluruh civitas akademika tanpa mengenal waktu dan jarak. Aplikasi harus bisa menyinergikan kebutuhan pengajar (dosen), pembelajar (mahasiswa) dan manajemen dalam satu sistem. Proses-proses yang disinergikan mulai dari titik kelas sebagai tempat pembelajaran sampai di sistem administrasi sebagai pengatur regulator pendidikan di perguruan tinggi melalui beberapa aplikasi yang akan dibangun.

Gambar 1: Ilustrasi layanan berbasis integrasi data dan aplikasi



Sistem yang akan dibangun memungkinkan terjadinya proses pembelajaran terprogram dalam suatu sistem pembelajaran berbasis IT dari lini administrasi sampai dengan proses pembelajaran secara *real time* dan tidak mengenal tempat atau titik proses belajar mengajar. Sistem ini akan mempermudah proses belajar mengajar mulai dari pelayanan administrasi akademik mahasiswa sampai dengan proses perkuliahan dengan memanfaatkan sarana teknologi informasi melalui *Local Area Network* (LAN), *fiber optic*, dan jaringan intranet dengan menggunakan sistem *Windows base*, *web base*, *Android base*, dan *IOS base*. Dengan banyaknya pilihan sistem akan memudahkan sistem layanan dan perkuliahan antara pengajar dan pembelajar untuk memilih sistem yang disesuaikan dengan kebutuhan dan disesuaikan juga dengan lokasi/tempat. Pemanfaatan teknologi ini akan mendekatkan seluruh lini layanan, kegiatan belajar mengajar, dan manajemen kapan pun dan di mana pun.

Pemanfaatan teknologi memungkinkan mahasiswa mendapatkan layanan pemrograman mata kuliah, bimbingan akademik, cetak hasil studi, pengajuan cuti, dan layanan akademik lainnya dapat dilakukan melalui aplikasi tanpa harus bertatap muka dengan unit layanan yang ada di Akademik dan Kemahasiswaan. Kondisi demikian dapat meminimalkan kebutuhan SDM di unit layanan tersebut. Metode 'swalayan' tersebut juga dapat diterapkan pada layanan lain seperti layanan peminjaman dan pengembalian

buku perpustakaan, dokumen bukti lunas pembayaran, layanan parkir, dan layanan lainnya.

3. Memanfaatkan tenaga/jasa dari pihak lain

Salah satu solusi terbatasnya jumlah SDM adalah memanfaatkan pihak lain dalam memberikan layanan kepada mahasiswa. Upaya ini mungkin menimbulkan adanya biaya baru, namun yang lebih menjadi pertimbangan adalah layanan melalui pihak lain tersebut dapat meningkatkan layanan kepada mahasiswa.

Layanan jas almamater, toga, dan foto wisuda adalah layanan yang sangat mungkin memanfaatkan jasa pihak lain. Jika selama ini identifikasi dan pembagiannya masih melibatkan SDM tenaga kependidikan, ke depan keterlibatan mereka harus dikurangi. Pendaftaran layanan dan identifikasi pembayaran bisa dilakukan melalui aplikasi. Proses pengukuran, pembuatan, dan pembagian bisa sepenuhnya diserahkan kepada pihak lain. Dalam hal ini, pengiriman barang kepada mahasiswa dapat memanfaatkan layanan jasa kurir. Sekarang ini layanan kurir, seperti: JNE, J&T, dan Kantor Pos, bisa didapatkan dengan biaya terjangkau. Pemanfaatan pihak lain dalam memberikan layanan akan menekan kebutuhan SDM tenaga kependidikan yang jumlahnya terbatas.

4. Mengoptimalkan KSM

Unit/satuan usaha baru didirikan dalam rangka meningkatkan pendapatan PNPB tanpa membebani mahasiswa. Pengembangan usaha tersebut membutuhkan dukungan keberadaan SDM yang memadai. Di

tengah keterbatasan jumlah SDM, KSM menjadi alternatif penyelenggaraan layanan terutama layanan non akademik. Dosen dan tenaga pendidikan berada di lingkungan pendidikan. Unit bisnis harus dikelola oleh orang yang mempunyai pengalaman dalam dunia bisnis. KSM dilakukan untuk merekrut orang-orang yang berkompeten dalam dunia bisnis untuk menjalankan unit usaha BLU.

5. Meningkatkan Kapasitas SDM Tenaga Kependidikan

Kualitas SDM merupakan salah satu kunci keberhasilan UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Penggunaan teknologi informasi dalam upaya meningkatkan pelayanan harus didukung oleh kemampuan SDM tenaga kependidikan untuk menggunakan/ memanfaatkan teknologi tersebut.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Jumlah mahasiswa UIN Sayyid Tulungagung mengalami pertumbuhan yang sangat pesat. Namun pertumbuhan jumlah SDM tenaga kependidikan yang 'melayani' mahasiswa tidak sebanding dengan kenaikan jumlah mahasiswa. Hal ini menyebabkan rasio antara jumlah mahasiswa dengan jumlah tenaga kependidikan menjadi besar, yaitu 1:205. Idealnya, rasio tersebut di bawah 1:100. Manusia dengan segala keterbatasannya, dapat dipastikan bahwa rasio yang terlalu besar menyebabkan layanan kepada mahasiswa tidak berjalan maksimal.

Jika hal ini tidak segera ditangani dengan baik akan menyebabkan turunnya tingkat kepuasan mahasiswa terhadap layanan

yang diberikan dan berdampak terhadap daya saing UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Penulis mengajukan solusi atas permasalahan tersebut dengan: (1) mengurangi jumlah penerimaan mahasiswa baru; (2) mengoptimalkan penggunaan teknologi; (3) melibatkan pihak lain dalam penyelenggaraan layanan; (4) mengoptimalkan KSM; dan (5) meningkatkan kapasitas SDM tenaga kependidikan.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis dan pembahasan di atas, penulis mengajukan usulan rekomendasi kebijakan kepada pimpinan sebagai berikut:

1. Pimpinan memperketat seleksi penerimaan mahasiswa baru. Kebijakan ini dilakukan dengan mengurangi kuota penerimaan mahasiswa baru dan meningkatkan tarif UKT. Kebijakan ini akan meningkatkan kualitas mahasiswa baru yang masuk dan memperbaiki rasio jumlah mahasiswa dan SDM tenaga kependidikan yang tersedia. Meskipun kebijakan ini akan berdampak terhadap pendapatan PNBP, namun kenaikan tarif UKT akan mengurangi risiko kehilangan potensi pendapatan PNBP. Menaikkan tarif UKT menjadi pilihan yang sangat mungkin untuk dilakukan karena tarif yang diterapkan pada UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung masih jauh di bawah kompetitor utama.
2. Pimpinan membangun sistem aplikasi terintegrasi berbasis: *web*, *Android*, dan *IOS*. Penggunaan gadget sekarang ini sudah meluas di seluruh lapisan masyarakat. Hampir semua mahasiswa mempunyai *smartphone*. Penyediaan aplikasi, terutama yang berbasis *Android*, akan memudahkan mahasiswa untuk mengakses layanan yang diberikan UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung kapan pun dan di mana pun. Pemanfaatan aplikasi layanan juga akan mengurangi kebutuhan SDM pengelola layanan.
3. Pimpinan memanfaatkan pihak lain dalam penyelenggaraan layanan. Beberapa layanan dapat diselenggarakan dengan menggandeng pihak lain. Pekerjaan tertentu dapat diserahkan kepada pihak tertentu yang profesional di bidangnya. Peluang peningkatan kualitas layanan sangat dimungkinkan karena pekerjaan dilaksanakan oleh pihak yang lebih profesional di bidang layanan tersebut.
4. Pimpinan menggunakan metode KSM dalam penyelenggaraan layanan non akademik. Pada hakikatnya, KSM adalah menyerahkan pengelolaan layanan kepada pihak yang profesional di bidangnya. SDM yang dimiliki oleh Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung terbiasa dalam lingkungan dunia pendidikan dan pengajaran, bukan di bidang *entrepreneur*. Unit-unit bisnis non akademik dapat diserahkan kepada pihak lain, sehingga SDM bisa lebih fokus terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi Satuan Kerja (Satker) di bidang penyelenggaraan pendidikan.
5. Pimpinan meningkatkan SDM UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dengan mengikuti mereka dalam berbagai kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan tema inovasi dalam peningkatan pelayanan. Upaya ini juga dapat dilakukan dengan mendatangkan

ahli atau narasumber yang memberikan bimbingan teknis secara langsung tentang penggunaan perangkat teknologi yang digunakan dalam mendukung layanan kepada mahasiswa dan masyarakat.

REFERENSI

- Hasanah, H. (2017). Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-ilmu Sosial). *At-Taqaddum*, 8(1), 21. <https://doi.org/10.21580/at.v8i1.1163>
- Lestari, S. (2018). Peran Teknologi dalam Pendidikan di Era Globalisasi. *Edureligia; Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 94–100. <https://doi.org/10.33650/edureligia.v2i2.459>
- Muniroh, J., & Muhyadi, M. (2017). Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2), 161. <https://doi.org/10.21831/amp.v5i2.8050>
- Murni. (2019). Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan. *Al-Ihda': Jurnal Pendidikan dan Pemikiran*, 13(2), 167–176. [http://repository.uinsu.ac.id/id/eprint/7224%0Ahttps://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/4445/2926%0Ahttp://repository.unika.ac.id/20131/5/14.D1.0204 EVAN BUDI PRATAMA %286.03%29..pdf BAB IV.pdf%0Ahttps://media.neliti.com/media/publicati](http://repository.uinsu.ac.id/id/eprint/7224%0Ahttps://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/4445/2926%0Ahttp://repository.unika.ac.id/20131/5/14.D1.0204%0Ahttps://media.neliti.com/media/publicati)
- Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 96/PMK.05/2016 Tahun 2016 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pemberian Gaji, Pensiun, atau Tunjangan Ketiga Belas Kepada Pegawai Negeri Sipil, Prajurit Tentara Nasional Indonesia, Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pejabat Negara, dan Penerima Pensiun atau Tunjangan.
- Rahadi, D. R. (2020). *Konsep Penelitian Kualitatif, Plus Tutorial NVivo*. In PT. Filda Fikrindo (Issue September).
- Salama, A., Wijaya, A. F., & Hermawan, H. (2015). Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Perguruan Tinggi (Studi pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya). *Wacana, Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 18(04), 259–266. <https://doi.org/10.21776/ub.wacana.2015.018.04.6>
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/185/M.SM.02.03/2022 tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah.

Tekege, M. (2017). Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pembelajaran SMA YPPGI Nabire. *Jurnal Teknologi dan Rekayasa*, 2(1), 40–52. <https://uswim.e-journal.id/fateksa/article/view/38>

