
Transformasi Digital Dalam Proses Bisnis Pendaftaran Mahasiswa Asing UIN Syarif Hidayatullah Jakarta: Implementasi Dan Tantangannya

Evi Mulyah^{1*}, Nursilowati¹

¹UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

*Corresponding Author: evimulyah@uinjkt.ac.id

ABSTRACT

The internationalization agenda of UIN Syarif Hidayatullah Jakarta to increase foreign student enrollment is hindered by a fragmented, semi-manual admission process currently relying on Google Forms without integration into the university's core academic information system. This study aims to analyze the digital transformation of the foreign student admission business process by mapping the as-is process, identifying challenges from multiple stakeholder perspectives, designing an integrated to-be process model, and examining supporting and inhibiting factors for implementation. A qualitative case study approach was employed, involving in-depth interviews and observations with key informants from the IT center (Pustipanda), academic administration bureau (AAKK), finance bureau, and the international office (PLKI). Findings reveal critical barriers: absence of a dedicated admission portal, regulatory and technical obstacles in foreign currency payment processing, lack of API-based interoperability between systems, cybersecurity risks related to sensitive personal data, organizational resistance to change, and global accessibility issues. The proposed to-be model features a multicurrency payment gateway, digital document submission with auto-validation, single source of truth database, and cloud-based global access. Conclusion highlights that successful transformation requires institutional commitment, regulatory revision, and capacity building. This research contributes practical recommendations for implementing an integrated, user-centric digital admission ecosystem in Islamic public universities.

Keywords: business process, digital transformation, foreign student admission, integrated system, UIN Jakarta

Article history

Received:
8 March 2026

Revised:
2 April 2026

Accepted:
11 May 2026

Published:
22 May 2026

PENDAHULUAN

Di era revolusi industri 4.0, transformasi digital telah menjadi sebuah keniscayaan strategis bagi institusi pendidikan tinggi untuk mempertahankan relevansi dan meningkatkan daya saing global. Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) menegaskan bahwa digitalisasi yang berhasil tidak hanya tentang adopsi teknologi, tetapi juga tentang perubahan mendalam yang merekonfigurasi operasional, nilai, dan model layanan institusi. Dalam konteks ini, Vial (2019) mendefinisikan transformasi digital sebagai proses perubahan yang didorong oleh teknologi digital yang berdampak pada seluruh aspek organisasi, termasuk strategi, budaya, dan proses operasional. Institusi pendidikan tinggi di negara berkembang menghadapi tantangan unik dalam transisi ini, termasuk keterbatasan infrastruktur, resistensi birokrasi, dan kesiapan sumber daya manusia yang belum memadai.

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, sebagai salah satu perguruan tinggi Islam negeri terkemuka di Indonesia, telah menetapkan visi untuk menjadi world-class university dengan meningkatkan jumlah mahasiswa asing sebagai bagian dari agenda internasionalisasinya. Altbach dan Knight (2007) menyatakan bahwa keberadaan mahasiswa asing merupakan indikator kunci

dari jangkauan global dan reputasi internasional sebuah universitas. Namun, tuntutan meningkatkan reputasi internasional ini belum sejalan dengan kesiapan infrastruktur digital yang ada. Penelitian tentang internasionalisasi PTKI di Indonesia menunjukkan bahwa digitalisasi menjadi faktor krusial dalam memperluas jejaring akademik global, namun implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan sistemik.

Proses bisnis pendaftaran mahasiswa asing yang dijalankan saat ini belum mendukung tujuan strategis tersebut secara optimal. Calon mahasiswa asing masih mengandalkan aplikasi melalui Google Form yang terpisah dari website utama, bersifat standalone dan tidak terintegrasi dengan Sistem Informasi Akademik (SIA). Kondisi ini mencerminkan apa yang diidentifikasi dalam literatur sebagai infrastruktur pendaftaran digital yang belum komprehensif, yang tidak hanya menimbulkan kesulitan bagi calon mahasiswa dalam melacak status aplikasi, tetapi juga berpotensi menciptakan kesan kurang profesional di mata dunia internasional. Penelitian oleh Almarabeh dan AbuAli (2010) menunjukkan bahwa sistem yang terintegrasi secara penuh secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pengguna, sementara sistem yang terfragmentasi justru menciptakan duplikasi data dan inefisiensi alur kerja.

Tantangan yang lebih kompleks muncul dari dimensi regulasi keuangan. Sebagai instansi Badan Layanan Umum (BLU), UIN Jakarta menghadapi kendala dalam penerimaan pembayaran dalam valuta asing serta ketiadaan rekening valas yang memadai. Hal ini sejalan dengan temuan Alrahbi dkk. (2022) bahwa hambatan regulasi dan teknis dalam pemrosesan pembayaran lintas batas menjadi salah satu faktor penghambat utama digitalisasi pendaftaran mahasiswa internasional di perguruan tinggi negara berkembang. Selain itu, isu keamanan siber dan perlindungan data pribadi menjadi perhatian serius mengingat pengumpulan dokumen sensitif seperti salinan paspor secara digital harus mematuhi standar internasional seperti GDPR bagi calon mahasiswa dari kawasan Eropa.

Penelitian ini mengambil posisi yang unik dalam literatur transformasi digital pendidikan tinggi. Berbeda dengan kajian terdahulu yang lebih banyak membahas sistem yang sudah berjalan (*end-product*) atau strategi pemasaran secara makro, seperti yang dilakukan oleh Mazzarol dan Soutar (2012) tentang bagaimana universitas menggunakan alat digital untuk memasarkan diri secara global, penelitian ini secara spesifik berfokus pada proses transisi dari keadaan yang manual dan terfragmentasi (*as-is*) menuju keadaan yang terdigitalisasi dan terintegrasi (*to-be*). Pendekatan ini didukung oleh kerangka Business Process Improvement (BPI) yang dikemukakan Hammer (1990) sebagai metode sistematis untuk menganalisis, mengevaluasi, dan merancang ulang proses bisnis yang ada guna mencapai peningkatan signifikan dalam efisiensi, efektivitas, dan adaptabilitas.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) yang ingin diisi adalah minimnya studi yang secara komprehensif menganalisis tantangan implementasi transformasi digital pada proses pendaftaran mahasiswa asing di konteks perguruan tinggi Islam negeri di Indonesia, dengan mempertimbangkan faktor-faktor spesifik seperti birokrasi publik, regulasi keuangan negara, budaya organisasi, dan kesiapan sumber daya manusia. Berdasarkan Almulhim (2021) dan Mustapa & Fatimah (2023), klasifikasi hambatan transformasi digital di perguruan tinggi terdiri atas enam kategori utama: lingkungan, strategi, organisasi, teknologi, sumber daya manusia, dan budaya. Studi ini akan mengadopsi kerangka tersebut sebagai lensa analisis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) memetakan dan mendeskripsikan proses bisnis pendaftaran mahasiswa asing yang berlaku saat ini (*as-is process*); (2) mengidentifikasi tantangan dan kendala yang dialami oleh semua pemangku kepentingan (*stakeholders*); (3) merancang sebuah model proses bisnis yang ideal (*to-be process*) yang terintegrasi dengan website dan sistem informasi akademik UIN Jakarta; serta (4) menganalisis faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat implementasi dari model transformasi digital yang diusulkan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu transformasi digital di institusi pendidikan tinggi berbasis agama, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi konkret bagi pengambil kebijakan di UIN Jakarta.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal instrumental. Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan memahami fenomena transformasi digital secara mendalam dalam konteks alamiahnya, berfokus pada makna, perspektif, dan pengalaman para pemangku kepentingan (Creswell & Poth, 2018). Metode studi kasus dipilih karena fenomena yang diteliti, tantangan implementasi transformasi digital pada proses pendaftaran mahasiswa asing, tidak dapat dipisahkan dari konteks spesifik UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Yin, 2018). Studi ini bersifat instrumental karena kasus UIN Jakarta digunakan untuk memahami isu yang lebih luas, yaitu transformasi digital di perguruan tinggi negeri.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian ditentukan secara purposif dengan kriteria: (1) terlibat langsung dalam proses pendaftaran mahasiswa asing; (2) memiliki pengetahuan mendalam tentang alur kerja dan kendala yang dihadapi; (3) bersedia menjadi informan. Total informan berjumlah 4 orang, yaitu staf yang berasal dari Pusat Teknologi Informasi dan Pangkalan Data (PUSTIPANDA); Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan dan Kerja Sama (AAKK); Biro Keuangan; dan Pusat Layanan Kerja Sama Internasional (PLKI).

Prosedur Penelitian

Penelitian dilaksanakan dalam tiga tahap. Tahap pra-penelitian meliputi studi pendahuluan dan penyusunan instrumen wawancara semi-terstruktur. Tahap penelitian meliputi pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi nonpartisipan selama bulan Oktober tahun 2025. Tahap pasca-penelitian meliputi transkripsi data, analisis, dan penulisan laporan.

Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik triangulasi sumber. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur. Kedua, observasi nonpartisipan dilakukan terhadap alur pendaftaran yang berjalan. Ketiga, analisis dokumen digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi data primer, meliputi SOP, desain sistem, dan kebijakan terkait.

Analisis Data

Analisis data menggunakan model tematik dari Braun dan Clarke (2006) yang terdiri atas enam tahap, yaitu: (1) familiarisasi data melalui membaca transkrip berulang kali; (2) pembuatan kode awal untuk setiap segmen data yang relevan; (3) pencarian tema dengan mengelompokkan kode-kode yang memiliki pola; (4) peninjauan tema untuk memastikan koherensi internal dan eksternal; (5) pendefinisian dan penamaan tema secara operasional; serta (6) penulisan laporan.

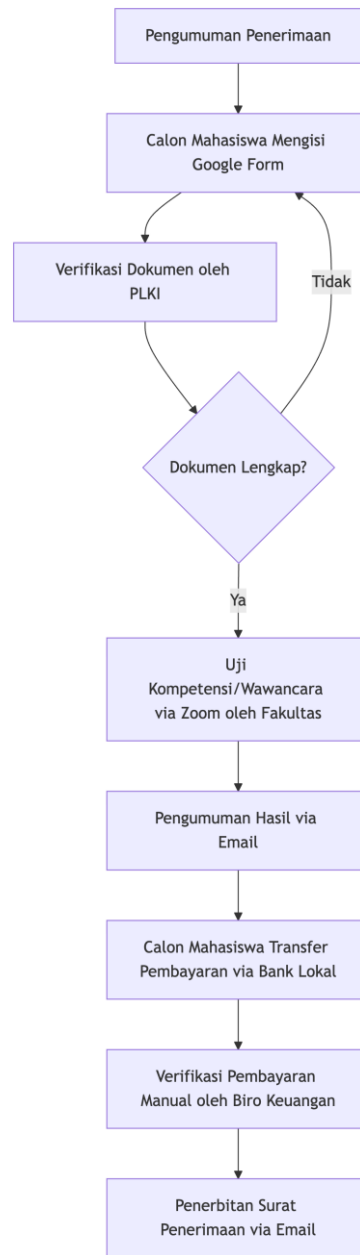
HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Penelitian ini menghasilkan temuan berdasarkan empat rumusan masalah yang telah ditetapkan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap empat informan, observasi non-partisipan, dan analisis dokumen. Berikut disajikan hasil analisis secara sistematis.

Pemetaan Proses Bisnis *As-Is* Pendaftaran Mahasiswa Asing

Proses pendaftaran mahasiswa asing di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta saat ini masih bersifat semi-manual dan belum terintegrasi. Gambaran alur proses *as-is* dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Alur Proses Bisnis As-Is Pendaftaran Mahasiswa Asing

Berdasarkan Gambar 1, terdapat beberapa titik kritis (*pain points*) yang teridentifikasi, yaitu: (1) tidak adanya portal khusus sehingga calon mahasiswa kesulitan melacak status aplikasi; (2) verifikasi dokumen dan pembayaran dilakukan secara manual; (3) data pendaftar tidak otomatis terintegrasi ke sistem akademik; (4) pembayaran hanya melalui transfer ke rekening rupiah tanpa dukungan valas.

Tantangan dan Kendala per Pemangku Kepentingan

Hasil wawancara mengungkapkan tantangan spesifik yang dihadapi oleh setiap kelompok pemangku kepentingan. Tabel 1 merangkum temuan tersebut.

Tabel 1. Tantangan dan kendala per pemangku kepentingan

Pemangku Kepentingan	Tantangan Utama	Dampak yang Dialami
Calon Mahasiswa Asing	Tidak ada portal resmi untuk lacak status; komunikasi hanya via email; pembayaran sulit karena tidak ada rekening valas; tidak ada notifikasi otomatis	Kecemasan karena tidak transparan; waktu respons lambat (3-7 hari); potensi gagal bayar karena biaya transfer tinggi
PLKI (Pusat Layanan Kerja Sama Internasional)	Verifikasi dokumen manual via Google Form; koordinasi dengan fakultas tidak terstruktur; data pendaftar tersebar di berbagai file excel	Beban administrasi tinggi; risiko duplikasi data; kesulitan rekapitulasi jumlah pendaftar <i>real-time</i>
Biro AAKK	Tidak menerima data pendaftar secara otomatis dari PLKI; proses input data ke SIAKAD diulang dari awal; tidak ada mekanisme <i>tracking</i> penerimaan	Inefisiensi waktu; potensi <i>human error</i> ; ketidakakuratan laporan penerimaan
Biro Keuangan	Belum ada regulasi tarif pendaftaran dalam USD; tidak memiliki rekening valas; proses konversi mata uang tidak otomatis; sistem pembayaran tidak terhubung dengan portal	Kesulitan rekonsiliasi; calon mahasiswa kebingungan; potensi kerugian selisih kurs
Pustipanda	Belum ada kepastian regulasi biaya pendaftaran sehingga pengembangan sistem tertunda; integrasi dengan SIAKAD <i>existing</i> belum dirancang; belum ada spesifikasi teknis portal multi-bahasa	Roadmap pengembangan tidak jelas; duplikasi <i>effort</i> di masa depan; ketidaksiapan infrastruktur API

Rancangan Model Proses Bisnis To-Be yang Ideal

Berdasarkan analisis tantangan, dirancang model proses bisnis ideal yang terdigitalisasi dan terintegrasi. Alur proses to-be disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Alur Proses Bisnis To-Be Pendaftaran Mahasiswa Asing

Fitur-fitur kunci dalam model *to-be* meliputi: *self-service* portal multi-bahasa, *digital document submission* dengan validasi otomatis, *integrated payment gateway* yang mendukung multi-mata uang, dashboard pelacakan status *real-time*, notifikasi otomatis melalui email/SMS, serta integrasi API dengan SIAKAD untuk *single source of truth*.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi implementasi transformasi digital menghasilkan temuan yang dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Faktor pendukung dan penghambat implementasi

Kategori	Faktor	Deskripsi	Tingkat Urgensi
Pendukung	Kesiapan teknis Pustipanda	Tim Pustipanda telah memiliki kapasitas merancang arsitektur sistem dan API	Tinggi
	Komitmen pimpinan universitas	Rektorat mendukung peningkatan peringkat menuju <i>world class university</i>	Tinggi
	Kebijakan PLKI	PLKI mendorong perluasan jejaring internasional dan membutuhkan sistem pendukung	Sedang
	Kebutuhan mendesak internasionalisasi	Target peningkatan jumlah mahasiswa asing menjadi prioritas strategis	Tinggi
Penghambat	Regulasi keuangan BLU	Keterbatasan penerimaan valas dan ketiadaan rekening valas	Sangat Tinggi
	Integrasi sistem SIAKAD	Sistem SIAKAD existing belum menyediakan API yang siap diintegrasikan	Tinggi
	Resistensi organisasi	Potensi penolakan staf terhadap perubahan prosedur kerja manual ke otomatis	Sedang
	Keamanan data & privasi	Risiko kebocoran data sensitif (paspor, rekening bank) jika tidak dienkripsi	Tinggi
	Aksesibilitas global	Latensi jaringan dan potensi pemblokiran akses dari negara tertentu	Rendah
	Ketidakpastian regulasi biaya	Belum ada SK Rektor tentang tarif pendaftaran dalam denominasi USD	Sangat Tinggi

Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Berdasarkan pemetaan *as-is* dan *to-be*, terdapat enam kesenjangan utama yang perlu diatasi: (1) tidak ada portal spesifik vs portal terintegrasi; (2) pembayaran manual vs *payment gateway multi-mata uang*; (3) verifikasi manual vs otomatis dan manual; (4) data terfragmentasi vs *single source of truth*; (5) komunikasi via email vs *dashboard real-time*; (6) SOP tidak sesuai vs SOP baru yang terdigitalisasi. Penutupan kesenjangan ini membutuhkan dukungan regulasi, alokasi anggaran pengembangan sistem, serta pelatihan sumber daya manusia.

PEMBAHASAN

1. Pemetaan Proses *As-Is* dan Identifikasi *Pain Points*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pendaftaran mahasiswa asing di UIN Jakarta saat ini menggunakan Google Form yang tidak terintegrasi dengan sistem informasi akademik. Temuan ini mengonfirmasi apa yang diidentifikasi dalam literatur sebagai infrastruktur pendaftaran digital yang belum memadai, yang secara langsung memengaruhi kualitas layanan elektronik (*e-service quality*) sebagaimana dikemukakan oleh Parasuraman et al. (2005), bahwa dimensi seperti *reliability*, *responsiveness*, dan *efficiency* sangat menentukan kepuasan pengguna dalam layanan digital.

Penelitian ini mengidentifikasi empat *pain points* utama: (1) tidak adanya portal resmi untuk pelacakan status aplikasi; (2) verifikasi dokumen dan pembayaran manual; (3) data pendaftar tidak terintegrasi ke SIAKAD; (4) pembayaran tanpa dukungan rekening valas. Temuan ini sejalan dengan studi oleh Rofiah et al., (2022) yang mengidentifikasi tantangan serupa di perguruan tinggi negeri Indonesia, di mana ketidaksiapan infrastruktur teknologi informasi menjadi hambatan utama digitalisasi proses penerimaan mahasiswa. Laporan dari lembaga internasional menunjukkan bahwa lebih dari 40% calon mahasiswa mengutip kompleksitas dan kurangnya transparansi sebagai hambatan utama dalam proses penerimaan (Selingo, 2021; University World News, 2025). Hal ini mengindikasikan bahwa permasalahan yang dihadapi UIN Jakarta bukanlah kasus yang terisolasi, melainkan cerminan tantangan sistemik yang dihadapi oleh banyak institusi pendidikan tinggi di negara berkembang. Ketidakterpaduan sistem yang ditemukan dalam penelitian ini juga memperkuat argumen Almarabeh & AbuAli (2010) bahwa sistem yang terintegrasi secara penuh secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pengguna, sementara sistem yang terfragmentasi menciptakan duplikasi data dan inefisiensi alur kerja.

Dari perspektif Business Process Improvement (BPI) yang dikemukakan oleh Hammer (1990), proses *as-is* yang ditemukan menunjukkan adanya pemborosan (*waste*) berupa waktu tunggu yang lama (antara verifikasi dokumen hingga pengumuman hasil mencapai 3-7 hari kerja), duplikasi pekerjaan (data input berulang di PLKI, Biro AKK, dan Keuangan), serta ketidakpastian informasi yang diterima calon mahasiswa. Milani et al., (2024) menegaskan dalam kerangka *strategic redesign* mereka bahwa keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan menghilangkan inefisiensi dalam proses bisnis yang ada sebelum merancang proses yang baru.

2. Tantangan Multi-Pemangku Kepentingan

Analisis penelitian ini mengungkapkan bahwa tantangan transformasi digital bersifat multidimensional, bervariasi antar pemangku kepentingan. Temuan ini sejalan dengan kerangka sistematis yang dikembangkan oleh Almulhim (2021) dan Mustapa & Fatimah (2023) yang mengklasifikasikan hambatan digitalisasi di perguruan tinggi ke dalam enam dimensi utama yaitu: lingkungan, strategi, organisasi, teknologi, sumber daya manusia, dan budaya.

Secara spesifik, hasil penelitian mengidentifikasi bahwa Pustipanda menghadapi kendala regulasi yang belum final sebagai penyebab utama tertundanya pengembangan sistem. Temuan ini diperkuat oleh studi di berbagai negara yang menunjukkan ketidakpastian kebijakan masih menjadi salah satu faktor dominan yang menghambat transformasi digital di institusi pendidikan tinggi negara berkembang (Almulhim, 2021; Mustapa & Fatimah, 2023; Setiawan et al., 2019). Dalam konteks yang lebih luas, Vial (2019) berargumen bahwa transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi melainkan perubahan yang berdampak pada strategi, struktur, budaya, dan proses operasional organisasi. Dengan demikian, ketiadaan regulasi yang jelas tidak hanya menghambat aspek teknis tetapi juga menciptakan ketidakpastian pada tingkat strategis dan kultural.

Tantangan pembayaran valuta asing yang dihadapi Biro Keuangan merupakan temuan paling unik dalam penelitian ini. Sebagai institusi Badan Layanan Umum (BLU), UIN Jakarta terikat regulasi yang mengharuskan seluruh penerimaan negara dikonversi ke dalam Rupiah. Hambatan ini jarang dibahas dalam literatur internasional tentang digitalisasi penerimaan mahasiswa, karena sebagai besar studi berasal dari konteks perguruan tinggi swasta atau negeri

dengan mekanisme keuangan yang berbeda. Kamal et al., (2018) menyoroti bahwa pengelolaan keuangan negara yang kompleks seringkali menjadi bottleneck dalam adopsi inovasi digital di sektor publik Indonesia. Demikian pula dalam konteks universitas publik di negara lain, seperti yang diidentifikasi oleh Mulkeen et al., (2017) bahwa sistem keuangan publik yang kaku seringkali tidak mampu mengakomodasi kebutuhan operasional yang berubah dengan cepat dalam era digital.

Dari perspektif pengguna, temuan bahwa calon mahasiswa asing mengalami kesulitan dalam pelacakan status dan komunikasi yang tidak transparan memperkuat hasil penelitian (Parasuraman et al., 2005) tentang pentingnya *e-service quality*. Dalam konteks penerimaan mahasiswa internasional, Alhothali (2021) menemukan bahwa ketidakjelasan prosedur dan kurangnya transparansi informasi menjadi faktor utama yang menyebabkan calon mahasiswa membatalkan pendaftaran mereka. Studi ini juga menemukan bahwa resistensi organisasi terhadap perubahan, yang diakui sebagai salah satu hambatan paling dominan, sangat dipengaruhi oleh persepsi staf tentang ancaman terhadap peran dan rutinitas kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan studi Almulhim (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan resistensi internal seringkali lebih sulit diatasi daripada hambatan teknis dalam proses transformasi digital.

Berdasarkan kerangka *Technology Acceptance Model* (TAM) yang dikemukakan oleh Davis (1989), resistensi ini dapat dijelaskan melalui rendahnya persepsi kegunaan (*perceived usefulness*) dan persepsi kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) di kalangan staf, terutama mereka yang telah lama terbiasa dengan prosedur manual. Al-Azawei et al., (2017) dalam meta-analisis mereka terhadap 107 studi TAM di pendidikan tinggi menunjukkan bahwa faktor psikologis dan kontekstual seringkali lebih dominan dalam memprediksi penerimaan teknologi dibandingkan faktor teknis itu sendiri. Hal ini mengimplikasikan bahwa strategi transformasi digital di UIN Jakarta tidak cukup hanya berfokus pada pengembangan sistem, tetapi harus disertai dengan pendekatan *change management* dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

3. Rancangan Model *To-Be* yang Terintegrasi

Model proses *to-be* yang dirancang dalam penelitian ini mengintegrasikan *self-service portal*, *digital document submission*, *payment gateway multi-currency*, dashboard pelacakan *real-time*, notifikasi otomatis, dan integrasi API dengan SIAKAD. Desain ini selaras dengan prinsip-prinsip *e-service quality* yang dikembangkan oleh Parasuraman et al., (2005), menekankan bahwa portal layanan digital yang efektif harus memiliki efisiensi, ketersediaan, pemenuhan, dan privasi sebagai dimensi kunci. Lebih lanjut, Zeithaml et al., (2002) menegaskan bahwa kualitas layanan elektronik yang unggul secara langsung berkontribusi pada loyalitas pelanggan dan niat untuk merekomendasikan layanan kepada orang lain, faktor yang sangat krusial dalam upaya internasionalisasi universitas.

Dari perspektif *Business Process Improvement* (Hammer, 1990; Milani et al., 2024), model *to-be* yang diusulkan menerapkan prinsip *obliteration* (menghilangkan langkah yang tidak perlu), *automation* (mengotomatiskan verifikasi dan notifikasi), dan *integration* (menyatukan data dari berbagai sumber). Kerangka *Business Process Reengineering* (BPR) yang dikembangkan oleh Hammer dan Champy (1993) mengajarkan bahwa transformasi yang fundamental memerlukan pemikiran ulang secara radikal terhadap proses bisnis yang ada, bukan sekadar memperbaiki inkremental. Dalam konteks ini, pemisahan antarmuka pendaftaran mahasiswa asing dari pendaftaran lokal namun tetap terhubung pada pangkalan data pusat mencerminkan strategi yang memungkinkan layanan yang terdiferensiasi untuk segmen pengguna yang berbeda tanpa mengorbankan integritas data.

Temuan penelitian ini juga menegaskan pentingnya interoperabilitas melalui arsitektur API (*Application Programming Interface*) yang didasarkan pada standar open data seperti OneRoster™. Seperti yang diidentifikasi dalam literatur, ketiadaan standar interoperabilitas seringkali menyebabkan vendor *lock-in* dan melemahkan keberlanjutan sistem (European University Foundation, 2025; The Interoperability Working Group, 2024). Al-Hunaiyyan et al., (2017) dalam studi mereka tentang sistem informasi pendidikan di negara berkembang

menemukan bahwa adopsi *pendekatan service-oriented architecture* (SOA) secara signifikan mengurangi biaya integrasi jangka panjang dan meningkatkan fleksibilitas sistem.

Implikasi lebih luas dari model *to-be* ini berkaitan dengan daya saing global UIN Jakarta. Mazzarol & Soutar (2012) dalam analisis mereka tentang pasar global pendidikan tinggi, menekankan bahwa kehadiran online yang kuat, dapat dipercaya, dan mudah dinavigasi menjadi faktor penentu dalam keputusan calon mahasiswa internasional. Dengan demikian, portal pendaftaran yang dirancang tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen digital marketing dan branding internasional. Temuan ini sejalan dengan studi Al-Emran & Granić (2021) yang menunjukkan bahwa pengalaman pengguna (*user experience*) yang positif dalam proses aplikasi online secara signifikan meningkatkan persepsi calon mahasiswa terhadap reputasi institusi.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Analisis terhadap faktor pendukung dan penghambat dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa kesiapan teknis Pustipanda dan komitmen pimpinan universitas merupakan aset strategis utama. Temuan ini sejalan dengan kerangka *critical success factors* (CSF) untuk transformasi digital di pendidikan tinggi yang dikembangkan oleh Al Mulhim & Al Mazrooei (2021) dan Matt et al., (2025), bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada adanya kepemimpinan yang visioner dan kapasitas teknis internal yang memadai. Dalam konteks UIN Jakarta, keberadaan Pustipanda sebagai unit yang memiliki kompetensi teknis dalam pengembangan sistem informasi merupakan faktor pembeda yang penting.

Namun, faktor penghambat yang teridentifikasi, terutama regulasi keuangan BLU dan ketidakpastian kebijakan tarif memerlukan perhatian serius. Hambatan regulasi ini tidak bersifat teknis murni melainkan menyangkut sistem keuangan negara yang memiliki implikasi hukum dan akuntabilitas publik. Setiawan et al., (2019) dalam studi mereka di Indonesia menunjukkan bahwa reformasi regulasi seringkali menjadi prasyarat bagi transformasi digital sektor publik yang berhasil. Dalam hal ini, kerja sama dengan bank mitra untuk menyediakan layanan virtual account yang mendukung konversi mata uang otomatis (*real-time currency conversion*) dapat menjadi solusi jangka pendek sebelum perubahan regulasi yang lebih fundamental dapat dilakukan. Kamal et al., (2018) mengusulkan model *public-private* partnership dalam digitalisasi layanan keuangan publik yang memungkinkan institusi pemerintah untuk memanfaatkan infrastruktur perbankan swasta tanpa melanggar prinsip-prinsip akuntabilitas publik.

Faktor penghambat lainnya yang signifikan adalah resistensi organisasi dan kesiapan sumber daya manusia. Seperti yang ditegaskan dalam model TAM (Davis, 1989), penerimaan teknologi sangat dipengaruhi oleh persepsi pengguna tentang kemudahan dan kegunaan sistem. (Al-Azawei et al., 2017) menemukan dalam meta-analisis mereka bahwa pelatihan, dukungan teknis, dan keterlibatan pengguna dalam proses desain sistem secara signifikan meningkatkan persepsi positif terhadap teknologi baru. Oleh karena itu, strategi pelaksanaan transformasi digital di UIN Jakarta harus mencakup program *capacity building* yang intensif, terutama bagi staf administrasi di PLKI dan fakultas yang akan menjadi pengguna utama sistem baru.

Tantangan keamanan siber dan perlindungan data pribadi menjadi semakin kritis mengingat pendaftaran mahasiswa asing melibatkan pengumpulan dokumen sensitif seperti salinan paspor, data keuangan, dan informasi biometrik. Al-Hunaiyyan et al., (2017) mengingatkan bahwa institusi pendidikan di negara berkembang seringkali mengabaikan aspek keamanan data dalam pengembangan sistem informasi, yang dapat berakibat fatal pada reputasi institusi dan kerentanan hukum, terutama bagi mahasiswa yang berasal dari kawasan dengan regulasi perlindungan data yang ketat seperti GDPR di Eropa. Penelitian terbaru oleh Dwivedi et al., (2020) menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap standar internasional seperti ISO 27001 dan implementasi enkripsi *end-to-end* merupakan praktik minimal yang harus diadopsi oleh institusi pendidikan yang melayani pengguna internasional.

5. Sintesis dan Implikasi Penelitian

Secara sintesis, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan tiga kerangka utama, yaitu *Business Process Improvement* (Hammer, 1990; Milani et al., 2024),

Technology Acceptance Model (Davis, 1989), dan *E-Service Quality* (Parasuraman et al., 2005) dalam analisis transformasi digital di institusi pendidikan tinggi berbasis agama yang memiliki karakteristik unik sebagai institusi publik dengan regulasi keuangan yang kompleks. Model terintegrasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat menjadi landasan bagi studi serupa di institusi pendidikan tinggi negeri lainnya di Indonesia dan negara berkembang dengan konteks yang mirip.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah rekomendasi yang *actionable* bagi pemangku kepentingan di UIN Jakarta. Dalam jangka pendek, prioritas utama adalah penyelesaian regulasi tarif pendaftaran dalam denominasi valuta asing melalui revisi Peraturan Rektor, serta pembukaan rekening valas atau kerja sama dengan bank mitra untuk menyediakan layanan virtual account *multi-currency*. Dalam jangka menengah, pengembangan portal pendaftaran terintegrasi dengan arsitektur API yang memungkinkan interoperabilitas dengan SIAKAD yang ada, disertai dengan program pelatihan intensif bagi staf administrasi. Dalam jangka panjang, UIN Jakarta perlu mengembangkan kebijakan privasi data yang transparan dan sesuai dengan standar internasional untuk membangun kepercayaan calon mahasiswa asing sekaligus memitigasi risiko hukum.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian dilakukan dalam konteks tunggal (UIN Jakarta) sehingga generalisasi ke institusi lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, data dikumpulkan melalui metode kualitatif. Metode ini, meskipun memberikan kedalaman pemahaman, tidak mengukur secara kuantitatif tingkat kepuasan pengguna atau efisiensi proses. Penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan metode *mixed-methods* yang mengombinasikan analisis kualitatif dengan survei kuantitatif berskala besar, serta melakukan studi komparatif antara beberapa perguruan tinggi negeri di Indonesia untuk mengidentifikasi *best practices* dalam transformasi digital proses penerimaan mahasiswa asing.

KESIMPULAN

Penelitian ini berawal dari adanya kesenjangan antara visi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk menjadi *world-class university* melalui peningkatan jumlah mahasiswa asing dengan realitas infrastruktur digital yang masih bersifat semi-manual, terfragmentasi, dan belum terintegrasi. Harapan yang dituangkan dalam pendahuluan adalah tersedianya model proses bisnis pendaftaran mahasiswa asing yang terdigitalisasi, terintegrasi, dan berpusat pada pengguna (*user-centric*) yang mampu mengatasi tantangan teknis, regulasi, organisasi, dan keamanan data. Hasil penelitian sebagaimana telah dipaparkan dan dibahas menunjukkan bahwa harapan tersebut secara substansial dapat diwujudkan, namun dengan catatan penting bahwa transformasi digital bukan semata-masalah teknis melainkan perubahan sistemik yang melibatkan regulasi, budaya organisasi, dan sumber daya manusia.

Makna substantif yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah bahwa keberhasilan transformasi digital proses pendaftaran mahasiswa asing di perguruan tinggi negeri Islam tidak cukup hanya dengan mengembangkan portal atau mengadopsi teknologi mutakhir. Faktor penentu utamanya justru terletak pada tiga pilar: pertama, kesiapan regulasi yang mengakomodasi mekanisme keuangan lintas batas dan pengelolaan data pribadi sesuai standar internasional; kedua, komitmen kepemimpinan yang menerjemahkan visi digital ke dalam kebijakan konkret dan alokasi sumber daya; ketiga, kapasitas sumber daya manusia yang tidak hanya terampil secara teknis tetapi juga adaptif terhadap perubahan prosedur kerja. Ketika ketiga pilar ini terpenuhi, model *to-be* yang dirancang, dengan fitur *multi-currency payment gateway*, integrasi API, *single source of truth*, dan *real-time dashboard*, dapat diimplementasikan secara berkelanjutan.

Sebaliknya, jika hambatan regulasi keuangan, resistensi organisasi, dan ketidakpastian kebijakan tarif tidak diatasi terlebih dahulu, maka investasi pengembangan sistem digital berisiko tinggi mengalami kegagalan adopsi atau bahkan menciptakan kompleksitas baru. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital di sektor publik, khususnya perguruan tinggi negeri dengan status BLU, harus mengikuti logika regulasi diikuti sistem, bukan sebaliknya. Urutan strategis yang direkomendasikan adalah: penyelesaian regulasi tarif valas dan rekening penerimaan, perancangan arsitektur sistem berbasis standar interoperabilitas, pelatihan pengguna, kemudian pengembangan portal secara bertahap.

Prospek pengembangan penelitian ini ke depan sangat terbuka lebar. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan pendekatan *design-based research* yang mengimplementasikan model *to-be* secara aktual dan mengukur efektivitasnya melalui eksperimen kuasi. Studi komparatif antar beberapa perguruan tinggi negeri di Indonesia, baik yang sudah maupun belum menerapkan sistem terintegrasi, akan memberikan pemahaman yang lebih kaya tentang faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital. Selain itu, pengembangan instrumen pengukuran digital *readiness* khusus untuk institusi pendidikan tinggi berbasis agama di negara berkembang menjadi kontribusi teoretis yang sangat dibutuhkan. Akhirnya, penelitian tentang persepsi mahasiswa asing pasca-implementasi sistem akan melengkapi siklus evaluasi yang holistik, tidak hanya dari sisi efisiensi internal tetapi juga dari sisi pengalaman pengguna eksternal yang menjadi tujuan utama internasionalisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Pusat Penelitian dan Penerbitan (Puslitpen) Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta atas dukungan pendanaan yang telah diberikan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Azawei, A., Parslow, P., & Lundqvist, K. (2017). The effect of universal design for learning (UDL) application on e-learning acceptance: A structural equation model. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18 (6), 38-61.
- Al-Emran, M., & Granić, A. (2021). Is it still valid or outdated? A bibliometric analysis of the technology acceptance model and its applications from 2010 to 2020. In *Recent Advances in Technology Acceptance Models and Theories* (pp. 1-12). Springer.
- Al-Hunaiyyan, A., Al-Sharhan, S., & Alhajri, R. (2017). A new integrated framework for e-learning acceptance and success in higher education. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95 (17), 4154-4168.
- Alhothali, A. (2021). Factors influencing international students' decisions to enroll in Saudi Arabian universities. *Journal of International Students*, 11 (3), 602-621.
- Almarabeh, T., & AbuAli, A. (2010). The effectiveness of e-learning and traditional learning in Jordanian universities from students' and instructors' perspectives. *Communications of the IBIMA*, 2010, 1-11.
- Almulhim, A. (2021). Barriers to digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12 (8), 40-49.
- Al Mulhim, A., & Al Mazrooei, A. (2021). Critical success factors for digital transformation in higher education institutions. *Journal of Educational Technology & Society*, 24 (4), 112-125.
- Aurahbi, D. A., Khan, M., & Hussain, M. (2022). Challenges of digital transformation in higher education: A systematic review. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9 (2), 103-114.
- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11 (3-4), 290-305.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13 (3), 319-340.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 102211.
- European University Foundation. (2025). Interoperability is the key to sustainable partnerships in European education. BETT Show Report.

- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68 (4), 104-112.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Kamal, M. M., Hackney, R., & Ali, M. (2018). A public-private partnership model for e-government services adoption. *Government Information Quarterly*, 35 (4), 576-589.
- Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2012). *The global market for higher education: Sustainable competitive strategies*. Edward Elgar Publishing.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2025). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5), 339-343.
- Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2012). *The global market for higher education: Sustainable competitive strategies*. Edward Elgar Publishing.
- Milani, F., Kubrak, K., & Nava, J. (2024). Strategic redesign of business processes in the digital age: A framework. *Data & Knowledge Engineering*, 150, 102367.
- Mulkeen, J., Abdou, H. A., & Parkin, J. (2017). A conceptual framework for digital transformation in public sector organisations. In *Proceedings of the European Conference on Information Management and Evaluation* (pp. 416-424).
- Mustapa, R., & Fatimah, S. (2023). Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review. *Education and Information Technologies*, 28, 14865-14892.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7 (3), 213-233.
- Rofiah, C., Subiyantoro, H., & Wahyuni, S. (2022). Digital transformation challenges in Indonesian higher education: A case study of public universities. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 7 (2), 145-162.
- Selingo, J. J. (2021). The new student admissions experience: How digital tools are reshaping college access. *The Chronicle of Higher Education*.
- Setiawan, B., Trisunarno, L., & Rahayu, S. (2019). Digital transformation in Indonesian public universities: Barriers and enablers. *International Journal of Innovation Science*, 14, 445-460.
- Suharti, L., & Wibowo, A. (2022). Internationalization of Indonesian Islamic higher education in the digital transformation era: Opportunities and challenges. *Journal of Islamic Education and Research*, 8 (2), 112-128.
- The Interoperability Working Group. (2024). *Shortening the distance to interoperability: Meeting common needs across technologies and cultures in higher education*. UOC Symposium Proceedings.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118-144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 362-375.