



KEBIJAKAN PENINGKATAN PROPORSI PENERIMAAN NON-UTAMA PTKIN BLU: MENGURANGI KETERGANTUNGAN PADA UKT MELALUI PENGUATAN UNIT BISNIS

POLICY TO INCREASE THE PROPORTION OF NON-PRIMARY INCOME FOR BLU PTKIN: REDUCING DEPENDENCE ON TUITION FEES THROUGH BUSINESS UNIT EMPOWERMENT

Naskah disubmit: 31 Januari 2025 | Revisi: 20 Februari 2025 | diterima: 20 Maret 2025

Herlinda Nifia*

UIN Syech M.Djamil
Djambek Bukittinggi

*Penulis Korespondensi:
lilinaqila@gmail.com

Abstrak

Policy paper ini menyajikan kajian mengenai kebijakan peningkatan proporsi penerimaan dari layanan non-pendidikan (layanan penunjang) pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU). Tujuan dari kajian ini adalah untuk mencapai target pengelolaan BLU, yaitu menyelenggarakan layanan umum yang berkesinambungan secara finansial. Metodologi penulisan yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif, dengan memanfaatkan data sekunder dan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan unit bisnis penunjang pada PTKIN BLU. Hasil kajian menunjukkan bahwa rendahnya proporsi penerimaan BLU disebabkan oleh dua faktor utama, yaitu: pengelolaan unit bisnis yang belum optimal dan keterbatasan kompetensi sumber daya manusia. Berdasarkan temuan tersebut, diajukan beberapa alternatif kebijakan, antara lain: pengembangan klaster riset dan inovasi berbasis industri, reformasi regulasi internal dan eksternal untuk profesionalisasi pengelolaan unit bisnis, reformasi struktur organisasi unit bisnis, dan diversifikasi jenis unit bisnis. Rekomendasi utama yang diajukan adalah reformasi regulasi internal dan eksternal untuk profesionalisasi pengelolaan unit bisnis, yang ditujukan kepada Kementerian Keuangan selaku Pembina Keuangan BLU dan Kementerian Agama.

Kata Kunci: Kebijakan; Kemandirian Finansial; Penerimaan Non Layanan Utama; PTKIN BLU; Profesionalisasi Unit Bisnis; Reformasi Regulasi

Abstract

This policy paper presents a study on the policy of increasing the proportion of revenue from non-educational services (supporting services) at State Islamic Religious Colleges (PTKIN) with the status of Public Service Agency (BLU). The purpose of this study is to achieve the target of BLU management, namely to provide financially sustainable public services. The writing methodology used is qualitative with a descriptive approach, utilizing secondary data and SWOT analysis to identify internal and external factors that influence the management of supporting business units at PTKIN BLU. The results of the study indicate that the low proportion of BLU revenue is caused by two main factors, namely: suboptimal management of business units and limited human resource competencies. Based on these findings, several alternative policies are proposed, including the development of industry-based research and innovation clusters, internal and external regulatory reforms for the professionalization of business unit management, reform of the organizational structure of business units, and diversification of business unit types. The main recommendation proposed is internal and external regulatory reforms for the professionalization of business unit management. These are addressed to the Ministry of Finance as the BLU Financial Supervisor and the Ministry of Religious Affairs.

Keywords: Policy; Financial Independence; Non-Main Service Revenue; PTKIN BLU; Professionalization of Business Units; Regulatory Reform

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang dikelola sebagai Badan Layanan Umum (BLU) memiliki tanggung jawab besar dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan pelayanan publik. Pada pasal 4 bagian 9 (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020) Tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum dan (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2022) dijelaskan bahwa BLU menyelenggarakan penyelenggaraan layanan umum sejalan dengan Praktik Bisnis yang Sehat.

PTKIN yang telah bertransformasi menjadi BLU menghadapi tantangan strategis dalam meningkatkan proporsi penerimaan dari non-layanan utama (penunjang). Transformasi ini memberikan peluang besar bagi PTKIN BLU untuk mengelola sumber daya secara lebih fleksibel dan inovatif. Namun, kenyataannya, potensi penerimaan dari unit bisnis atau usaha penunjang belum dimanfaatkan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh kebiasaan yang sudah terbentuk saat PTKIN masih berstatus Satuan Kerja (Satker) PNBP, di mana fokus utama hanya pada layanan pendidikan. Keterbatasan sumber daya manusia dan keahlian juga menjadi tantangan signifikan lainnya. Unit bisnis PTKIN BLU masih dikelola oleh dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki tugas utama lain, menyebabkan kurang fokusnya dalam menjalankan fungsi bisnis.

Ketergantungan yang tinggi pada UKT tidak hanya membebani mahasiswa dan masyarakat, tetapi juga menghambat pengembangan inovasi bisnis yang menjadi ciri khas BLU. Studi oleh (Ebrahim & Rangan, 2010) menegaskan bahwa organisasi publik yang

terlalu bergantung pada satu sumber pendapatan rentan terhadap ketidakstabilan keuangan, terutama dalam menghadapi dinamika ekonomi.

Fenomena rendahnya proporsi penerimaan dari sektor non-layanan utama (penunjang) menjadi isu krusial dalam pencapaian target anggaran BLU. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan jumlah mahasiswa tanpa diimbangi dengan peningkatan sumber daya akan berdampak negatif pada kualitas pendidikan (Pusvitasari, A., 2024). Penelitian terkini menunjukkan bahwa diversifikasi sumber pendapatan di lembaga pendidikan tinggi, termasuk PTKIN, berperan penting dalam menciptakan stabilitas keuangan yang mendukung keberlanjutan layanan pendidikan (Bafadal, I., 2021)

Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, diperlukan kebijakan strategis yang mendukung pengembangan unit bisnis PTKIN BLU dalam meningkatkan proporsi penerimaan Non layanan utama (penunjang). Dengan pendekatan ini, PTKIN BLU dapat memaksimalkan potensinya sebagai lembaga yang tidak hanya berorientasi pada layanan pendidikan tetapi juga pada pengelolaan bisnis yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, mengenai kebijakan strategis untuk meningkatkan proporsi penerimaan dari non-layanan utama (penunjang) menjadi sangat relevan untuk dibahas.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, berikut adalah identifikasi masalah terkait dengan rendahnya kontribusi penerimaan non-layanan utama terhadap anggaran PTKIN BLU:

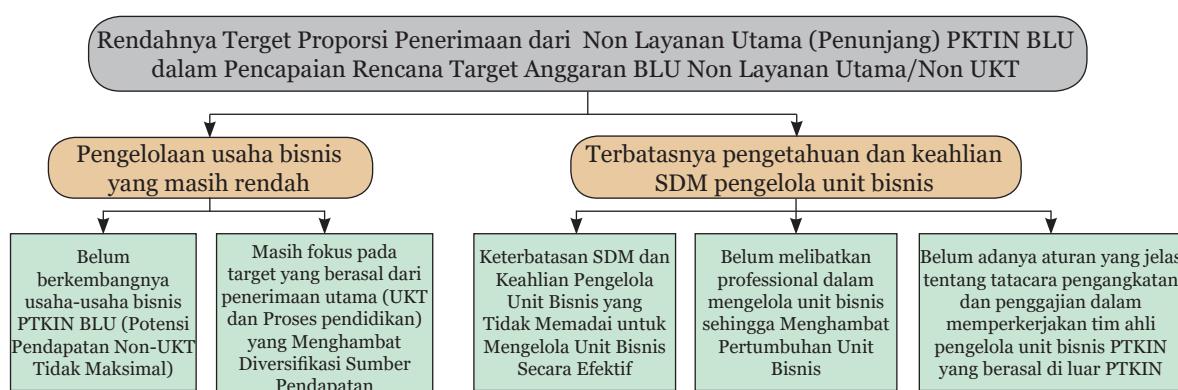
1. Pengembangan unit usaha non UKT PTKIN BLU belum tuntas. Mengem-

- bangkan unit bisnis akan memungkinkan menghasilkan pendapatan tambahan lainnya. Potensi pengelolaan fasilitas kampus, pelatihan, konsultasi, dan kolaborasi dengan industri belum dimanfaatkan secara signifikan.
2. Fokus yang terlalu besar pada penerimaan layanan utama. Sebagian besar PTKIN BLU masih berfokus pada peningkatan jumlah mahasiswa untuk meningkatkan UKT dan penerimaan akademik lainnya sebagai sumber utama pendapatan. Hal ini menyebabkan kurangnya dorongan untuk mengembangkan sumber pendapatan alternatif yang lebih beragam dan stabil.
 3. Keterbatasan SDM dalam pengelolaan unit bisnis. SDM yang mengelola unit bisnis di PTKIN BLU sebagian besar terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan (tendik) yang memiliki tugas utama di bidang akademik dan administrasi pendidikan. Sehingga mengurangi fokus mereka terhadap pengelolaan unit bisnis, karena mereka dibebani dengan kewajiban ganda.
 4. Belum ada keterlibatan profesional eksternal dalam pengelolaan bisnis. PTKIN BLU masih sangat bergantung pada pengelola internal yang umumnya bukan profesional di bidang bisnis. Hal ini yang membuat pengembangan unit bisnis terhambat.
 5. Keterbatasan regulasi terkait pengangkatan dan penggajian profesional. PTKIN BLU belum memiliki aturan yang jelas mengenai mekanisme pengangkatan dan penggajian tim ahli yang berbasar dari luar PTKIN untuk mengelola unit bisnis.

Identifikasi masalah ini menjadi langkah awal dalam memahami tantangan pengelolaan PTKIN BLU. Dengan pendekatan berbasis data dan argumen yang logis, makalah ini diharapkan memberikan klarifikasi terhadap isu yang dihadapi serta menawarkan solusi kebijakan yang dapat diimplementasikan.

Adapun dampak negatif yang ditimbulkan dari besarnya proporsi penerimaan non-layanan utama (penunjang) di atas di antaranya: PTKIN tidak memiliki fleksibilitas untuk mengelola anggaran secara mandiri, PTKIN kesulitan dalam memenuhi target anggaran tanpa harus meningkatkan UKT atau jumlah mahasiswa, PTKIN lebih rentan terhadap fluktuasi ekonomi dan perubahan kebijakan pemerintah, kinerja unit bisnis sering kali tidak memenuhi harapan, pengelolaan unit bisnis menjadi kurang profesional dan tidak optimal.

Adapun akar masalah Rendahnya Terget Proporsi penerimaan dari Non Layanan Utama (Penunjang) PTKIN BLU dalam pencapaian rencana target Anggaran BLU dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka yang menjadi problem statement dalam artikel ini adalah rendahnya proporsi non-layanan utama (penunjang) pada PTKIN BLU saat ini, disebabkan oleh pengelolaan usaha-usaha bisnis yang masih rendah, terbatasnya pengetahuan dan keahlian SDM pengelola unit bisnis, menjadi kendala signifikan dalam pengelolaan keuangan dan pengembangan kapasitas lembaga serta keberlanjutan keuangan dalam meningkatkan kinerja keuangan dan kemandirian keuangan PTKIN BLU yang diamanatkan melalui kebijakan pengelolaan badan layanan umum.

Meskipun PTKIN BLU memiliki potensi besar untuk menghasilkan pendapatan tambahan, sebagian besarnya masih bergantung pada UKT dan layanan utama pendidikan lainnya. Sebagai akibatnya, PTKIN BLU belum sepenuhnya memanfaatkan potensi bisnis non-layanan utama untuk mendukung tujuan jangka panjang dan keberlanjutan anggaran BLU.

Tujuan dan Manfaat Penulisan

Tujuan Penulisan

Tulisan ini memiliki tujuan untuk memaparkan permasalahan rendahnya proporsi penerimaan dari non-layanan utama pada PTKIN BLU dan menjelaskan faktor-faktor yang menghambat pengembangan sumber pendapatan tersebut. Serta untuk mendeskripsikan kondisi pengelolaan penerimaan PTKIN BLU yang masih bergantung pada UKT dan proses pendidikan, menjelaskan keterbatasan dan keahlian SDM dalam pengelolaan unit bisnis PTKIN BLU, kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran.

Manfaat Penulisan

Kebijakan ini memberikan manfaat utama dalam meningkatkan keberlanjutan finansial PTKIN BLU dengan peningkatan proporsi penerimaan dari non-layanan utama (Penunjang). Hal ini akan mengurangi ketergantungan pada UKT dan menciptakan sumber pendapatan yang lebih stabil, meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran BLU dengan mengoptimalkan unit bisnis non layanan utama. Dampak langsungnya adalah peningkatan kualitas pelayanan pendidikan dan non-pendidikan yang lebih baik untuk masyarakat.

Selain itu, penulisan *policy paper* dapat memperkuat tata kelola PTKIN BLU, meningkatkan relevansi dan keberlanjutan kebijakan, serta memberikan arah yang lebih jelas bagi pengelolaan anggaran dan pengembangan. Dan tulisan ini diharapkan juga dapat menjadi referensi kebijakan yang berguna bagi pengambil keputusan di tingkat pusat dan daerah untuk mencapai tujuan pengelolaan anggaran yang lebih berkelanjutan dan efisien dalam sektor pendidikan tinggi BLU.

Kerangka Teori dan Kerangka Konseptual

Kerangka Teori

Kebijakan peningkatan proporsi penerimaan dari non-layanan utama (penunjang) di PTKIN BLU dapat dibangun dari beberapa landasan teori yang relevan, mencakup teori manajemen dan organisasi, teori kebijakan publik dan teori pengelolaan keuangan publik, antara lain:

1. Teori manajemen dan organisasi:
 - a. Teori manajemen keuangan publik (*public financial management theory*). Teori ini mengemukakan pentingnya pengelolaan sumber daya

- keuangan publik yang efisien dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi publik. Teori ini digunakan untuk menganalisis bagaimana alokasi dan pengelolaan anggaran dapat diarahkan untuk mendukung pengembangan bisnis non-pendidikan sebagai sumber pendapatan alternatif, guna mengurangi ketergantungan pada penerimaan utama (UKT dan proses pendidikan (A. Suyanto, 2018).
- b. Teori manajemen strategis (*strategic management theory*). Manajemen strategis adalah teori yang berfokus pada perencanaan dan implementasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam hal ini, penerapan strategi yang relevan adalah melalui *SWOT analysis*. Sehingga dapat mendorong unit bisnis untuk menciptakan produk atau layanan baru.
 - c. Teori pengembangan sumber daya manusia (*human resource development theory*). Teori ini berfokus pada pentingnya pengembangan keterampilan dan kapasitas SDM untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dan juga relevan untuk menganalisis keterbatasan SDM yang ada dan perlunya pembenahan dalam pengelolaan tim ahli (Becker, G.S., 1998).
 - d. Teori pengelolaan perubahan (*change management theory*). Teori ini digunakan untuk menganalisis bagaimana PTKIN BLU dapat mengatasi hambatan internal dalam pengelolaan unit bisnis dan mengimplementasikan strategi baru untuk memperluas sumber pendapatan, sambil menjaga kualitas layanan pendidikan (Kotter, J. P., 1996).
- 2. Teori kebijakan publik (*public policy theory*). Teori kebijakan publik berfokus pada pembuatan kebijakan yang mengarah pada penyelesaian masalah publik dengan cara yang efisien dan berkelanjutan. Kebijakan yang mendukung pengembangan unit bisnis Non-UKT perlu dibuat untuk mengatasi keterbatasan dalam manajerial dan sumber daya.
 - 3. Teori pengelolaan keuangan publik
 - a. Teori pengelolaan Badan Layanan Umum (*BLU management theory*). Berdasarkan PMK Nomor 129/PMK.05/2020 dan PMK Nomor 202/PMK.05/2022, teori ini menjelaskan prinsip-prinsip pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU) yang menekankan pada peningkatan kualitas layanan publik melalui pengelolaan yang efisien dan berkelanjutan dan tetap dapat dipertanggungjawabkan sesuai aturan yang berlaku.
 - b. Teori diversifikasi pendapatan (*revenue diversification theory*). Teori diversifikasi pendapatan berfokus pada penyebaran sumber-sumber pendapatan untuk mengurangi ketergantungan pada satu sumber utama. Berarti mengembangkan sumber pendapatan selain UKT, yaitu melalui unit bisnis Non-utama.
 - c. Teori ekonomi dan keberlanjutan keuangan. Keberlanjutan keuangan PTKIN BLU memerlukan pendekatan teoritis dari perspektif ekonomi, dengan menjelaskan pentingnya diversifikasi pendapatan dalam menyediakan layanan publik yang

- optimal, mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk memastikan keberlanjutan usaha.
- d. Teori efisiensi dan efektivitas pengelolaan aset. Teori ini menekankan bagaimana aset yang dimiliki organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan pendapatan. Dalam konteks PTKIN BLU, pemanfaatan aset berupa tanah, bangunan, atau layanan lainnya dapat menjadi sumber utama pengembangan unit bisnis.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori di atas maka rumusan kebijakan pengembangan sumber penerimaan dari unit bisnis non-utama di PTKIN BLU memiliki fokus untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pengembangan unit bisnis non-pendidikan dan mencari solusi untuk meningkatkan penerimaan melalui pengelolaan yang lebih efisien dan profesional.

Pengembangan penerimaan non-utama di PTKIN BLU dirancang dengan pendekatan sistematis yang mencakup tiga elemen inti: regulasi, sumber daya manusia (SDM), dan optimalisasi aset. Regulasi, terutama PMK Nomor 129/PMK.05/2020 dan PMK Nomor 202/PMK.05/2022, memberikan pedoman untuk pengelolaan keuangan BLU, yang perlu diterjemahkan ke dalam kebijakan operasional yang mendukung fleksibilitas dan inovasi dalam unit bisnis.

Optimalisasi aset melibatkan pemanfaatan aset fisik dan nonfisik PTKIN BLU untuk aktivitas bisnis produktif, seperti kerja sama strategis dengan sektor swasta atau

pemanfaatan inovasi berbasis teknologi untuk menciptakan layanan bernilai tambah.

METODOLOGI

Metode penulisan yang digunakan dalam penulisan *policy paper* ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif memanfaatkan data sekunder dan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan unit bisnis penunjang pada PTKIN BLU. Dengan pendekatan deskriptif, data sekunder digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis komprehensif mengenai kinerja unit bisnis Non-UKT PTKIN BLU. Data tersebut mencakup laporan keuangan proporsi penerimaan PTKIN BLU Di indonesia. Analisis terhadap data keuangan dan penerimaan yang ada digunakan untuk mengidentifikasi persentase penerimaan, potensi pengembangan bisnis. Referensi juga diambil dari dokumen kebijakan yang relevan, seperti PMK tentang pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU).

Selain itu, penulis juga melakukan wawancara pada pihak-pihak terkait untuk mendapatkan perspektif yang lebih mendalam mengenai tantangan dan peluang pengelolaan unit bisnis Non-UKT kepada para pengelola unit bisnis dan perencana anggaran di PTKIN BLU. Wawancara ini menggunakan google form yang menggali faktor-faktor penghambat, kebijakan yang telah diterapkan, serta rekomendasi untuk perbaikan.

Lebih lanjut, dalam menganalisa data te- muan, penulis menggunakan pendekatan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) untuk menilai kondisi internal dan eksternal PTKIN BLU

dalam mengelola unit bisnis Non-UKT. Sehingga dengan analisis ini diperoleh gambaran menyeluruh mengenai kekuatan yang dapat dimanfaatkan, kelemahan yang perlu diperbaiki, peluang yang dapat dieksplorasi, serta ancaman yang harus diwaspadai dalam pengembangan unit bisnis tersebut.

Dengan metodologi ini, *policy paper* ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi kebijakan yang berbasis pada data yang valid dan praktik terbaik yang teruji, serta dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengelolaan unit bisnis Non-layanan utama PTKIN BLU yang lebih efisien dan berkelanjutan.

Tabel 1. Pertumbuhan Penerimaan BLU PTKIN 2023

NO	NAMA BLU	2023 Terhadap 2022		
		Peningkatan/ Penurunan Layanan Utama %	Peningkatan/ Penurunan Non Utama %	Peningkatan/ Penurunan Total Penerimaan %
1	UIN Syekh Nurjati Cirebon	114.13	-76.64	63.09
2	UIN Sunan Ampel Surabaya	7.15	280.29	21.87
3	UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung	13.14	121.93	18.69
4	IAIN Palopo	16.49	21.01	17.47
5	UIN Syech M. Djamil Djambek Bukittinggi	10.41	108.09	16.35
6	UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto	14.06	5046.49	15.39
7	UIN Imam Bonjol Padang	13.24	46.69	14.33
8	UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten	12.89	-0.44	12.28
9	UIN Sunan Gunung Djati Bandung	9.21	127.75	11.13
10	UIN Mataram	9.49	27.71	10.79
11	UIN Raden Mas Said Surakarta	9.47	1214.38	10.57
12	UIN Walisongo Semarang	-1.15	143.97	10.47
13	UIN KH. Abdurrahman Wahid Pekalongan	9.94		9.94
14	UIN KH Achmad Siddiq Jember	9.11	37.63	9.74
15	UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	8.47	33.55	9.70
16	UIN Raden Fatah Palembang	7.36	90.03	9.65
17	UIN Alauddin Makassar	8.86	8.54	8.84
18	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	5.08	15.20	7.15
19	UIN Mahmud Yunus Batusangkar	6.07		6.55
20	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	3.71	19.20	6.40
21	UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi	4.36	110.34	5.82
22	UIN Sultan Syarif Kasim Riau	14.24	-78.75	5.71
23	UIN Fatmawati Soekarno Bengkulu	4.78	694.17	5.51
24	UIN Salatiga	2.59	388.05	5.25
25	UIN Ar-Raniry Aceh	1.22	67.82	3.89
26	UIN Raden Intan Lampung	3.20	14.96	3.58
27	UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padang Sidempuan	0.08	10.57	0.89
28	UIN Sumatera Utara Medan	-6.93	193.28	-3.09

Sumber: Olahan Laporan Keuangan PTKIN BLU

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Proporsi Penerimaan PTKIN

Dalam laporan keuangan PTKIN BLU dapat dilihat bahwa total pendapatan dari tahun 2022 sampai dengan 2023 terjadi peningkatan yang signifikan. Dengan demikian, secara agregat, penerimaan PNBP BLU dari tahun ketahun meningkat pada PTKIN BLU. Akan tetapi komposisi yang mempengaruhi pendapatan total ini ada yang mengalami peningkatan dan ada yang mengalami penurunan. Sebagaimana dapat dilihat dari tabel penerimaan yang diterima tahun 2023 dibandingkan dengan tahun 2022 berikut ini.

Tabel di atas memperlihatkan pertumbuhan atau penurunan dari penerimaan BLU tahun 2023 yang dibanding dengan besaran penerimaan dari tahun 2022 di berbagai pada PTKIN, data diatas menunjukkan peningkatan atau penurunan dalam dua kategori: Layanan Utama (Layanan Akademik), Non Layanan Utama (Layanan Penunjang), serta terdapat pertumbuhan atau penurunan total penerimaan secara agregat (total pendapatan).

Pada UIN Syekh Nurjati Cirebon mengalami penurunan penerimaan layanan non utama (layanan penunjang) yang signifikan sebesar -76,64%, namun terjadi pertumbuhan total penerimaan yang signifikan yaitu, 63.09%. Angka ini menjelaskan bahwa yang mempengaruhi peningkatan penerimaan total adalah penerimaan layanan utama. UIN Sunan Ampel Surabaya menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam layanan non-akademik sebesar 280,29%, tetapi berkontribusi rendah terhadap peningkatan total penerimaan jika melihat peningkatan total penerimaan yang tidak sebesar peningkatan layanan non-akademik. UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung mengalami peningkatan baik pada layanan utama sebesar 13,14% maupun layanan non akademik sebesar 121,93%, dengan peningkatan total penerimaan sebesar 18.09% data ini juga menunjukkan bahwa peningkatan penerimaan layanan non akademik tidak berperanuh besar kepada peningkatan penerimaan total. IAIN Palopo, UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, dan UIN Imam Bonjol Padang menunjukkan peningkatan yang signifikan pada semua kategori dibanding tahun sebelumnya yaitu peningkatan pada layanan utama sebesar 16,49%, 10,41%, dan 13,24% dibanding tahun 2022,

serta pada non akademik juga mengalami pertumbuhan sebesar 21,01%, 108,09% dan 46,69% dibanding tahun 2022.

Pada UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto memiliki peningkatan penerimaan non-akademik yang luar biasa tinggi, yaitu sebesar 5046,49%, akan tetapi peningkatan penerimaan totalnya tidak terlalu besar yaitu 15,39%. Hal ini terjadi, karena UIN Purwokerto baru menjadi BLU di tahun 2023, dalam aturan BLU baru, maka UIN Purwokerto berhak meminta penggunaan saldo BLU tahun 2022 (satu tahun sebelumnya) yang bersisa dan dapat diakui sebagai penerimaan non layanan akademik tahun berjalan untuk IAIN Purwokerto, hasil dari penggunaan sisa penerimaan BLU tahun lalu inilah yang menyebabkan peningkatan penerimaan non layanan utama sangat signifikan.

UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten menunjukkan peningkatan pada pelayanan utama sebesar 12,89%, dan juga mengalami sedikit peningkatan pada penerimaan total sebesar 12,28. Sementara itu, penerimaan layanan penujang (non akademik/non utama) mengalami penurunan. UIN Sunan Gunung Djati Bandung, UIN Mataram, dan UIN Raden Mas Said Surakarta menunjukkan sedikit peningkatan pada layanan utama sebesar 9,21%, 9,49% dan 9,47% dibanding tahun 2022, sedangkan untuk pendapatan non akademik UIN Sunan Gunung Djati Bandung, dan UIN Raden Mas Said Surakarta mengalami peningkatan yang sangat tinggi sebesar 127,75% dan 1214,38%, hanya saja proporsi ini tidak terlalu besar pengaruhnya terhadap total penerimaan karena peningkatan total penerimaan hanya sebesar 11.13% dan 10.57%.

UIN Fatmawati Soekarno Bengkulu dan UIN Salatiga menonjol dengan peningkatan yang besar pada pelayanan non akademik sebesar 694,17% dan 388,05%. Tetapi pertumbuhan yang besar ini tidak memilliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan penerimaan secara agregat. Terakhir, UIN Sumatera Utara Medan mengalami penurunan layanan akademik sebesar -6,93% dan peningkatan non akademik sebesar 193,28 serta penurunan total penerimaan sebesar -3,09% yang membuktikan bahwa peningkatan penerimaan layanan non utama berpengaruh rendah terhadap total penerimaan.

Informasi ini dapat berguna untuk menilai besaran peningkatan penerimaan PTKIN

BLU serta kinerja universitas di berbagai bidang, termasuk layanan akademik dan non-akademik, serta kesehatan keuangan universitas. Untuk melihat proporsi yang mempengaruhi agregat penerimaan maka dapat dikaji lebih dalam. Terdapat dua proporsi sumber penerimaan PTKIN BLU yakni yang berasal dari layanan utama pendidikan (UKT dan Akademik lainnya) dan berasal dari NON layanan Akademik/penunjang (kerja sama, pengelolaan aset tetap dan lancar serta unit bisnis lainnya). Besaran proporsi penerimaan PTKIN BLU dari dua kegiatan di atas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Persentase Proporsi penerimaan PTKIN BLU Tahun 2021- 2023

NO	NAMA PTKIN BLU	2021		2022		2023	
		Layanan Utama (Akademik) %	Penunjang/ Non Akademik %	Layanan Utama (Akademik) %	Penunjang/ Non Akademik %	Layanan Utama (Akademik) %	Penunjang/ Non Akademik %
1	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	80.74	19.26	79.52	20.48	77.98	22.02
2	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	81.82	18.18	82.68	17.32	80.59	19.41
3	UIN Sunan Ampel Surabaya	91.76	8.24	94.61	5.39	83.19	16.81
4	UIN Syech M. Djamil Djambek Bukittinggi	95.49	4.51	93.92	6.08	89.13	10.87
5	UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung	95.88	4.12	94.89	5.11	90.45	9.55
6	UIN Walisongo Semarang	92.06	7.94	92.00	8.00	90.74	9.26
7	UIN Mataram	93.67	6.33	92.85	7.15	91.76	8.24
8	UIN Alauddin Makasar	96.09	3.91	93.41	6.59	93.43	6.57
9	UIN Ar-Raniry Aceh	97.13	2.87	95.99	4.01	93.52	6.48
10	UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	96.61	3.39	95.09	4.91	94.02	5.98
11	UIN Sumatera Utara Medan	98.27	1.73	98.08	1.92	94.19	5.81
12	UIN Raden Fatah Palembang	97.14	2.86	97.23	2.77	95.20	4.80
13	UIN Imam Bonjol Padang	96.22	3.78	96.74	3.26	95.82	4.18
14	UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten	95.49	4.51	95.44	4.56	95.96	4.04
15	UIN Syekh Nurjati Cirebon	98.70	1.30	73.24	26.76	96.17	3.83
16	UIN Raden Intan Lampung	97.56	2.44	96.79	3.21	96.43	3.57
17	UIN Sunan Gunung Djati Bandung	97.30	2.70	98.38	1.62	96.67	3.33
18	UIN Salatiga	99.94	0.06	99.31	0.69	96.81	3.19
19	UIN KH Achmad Siddiq Jember	99.74	0.26	97.78	2.22	97.22	2.78
20	UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi	98.34	1.66	98.62	1.38	97.26	2.74
21	UIN Sultan Syarif Kasim Riau	98.00	2.00	90.83	9.17	98.16	1.84
22	IAIN Palopo	85.01	14.99	96.88	3.12	98.66	1.34
23	UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto	99.93	0.07	99.97	0.03	98.82	1.18

Bersambung pada halaman berikut (halaman 474)

24	UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padang Sidempuan	99.00	1.00	97.85	1.04	97.07	1.14
25	UIN Raden Mas Said Surakarta	99.96	0.04	99.91	0.09	98.91	1.09
26	UIN Fatmawati Soekarno Bengkulu	99.86	0.14	99.89	0.11	99.21	0.79
27	UIN Mahmud Yunus Batusangkar	100.00	0.00	100.00	0.00	99.55	0.45
28	UIN KH. Abdurrahman Wahid Pekalongan	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00

Sumber: Olahan Laporan Keuangan PTKIN BLU

Tabel di atas berisi tentang persentase proporsi penerimaan PTKIN BLU dalam dua kategori penilaian selama tiga tahun (2021, 2022, 2023), yaitu: Layanan Utama (Akademik), dan Layanan Penunjang /Non-Akademik. Proporsi ini didapat dari perbandingan jumlah penerimaan masing-masing kategori yang dibagi dengan total penerimaan BLU PTKIN.

Layanan utama BLU PTKIN memiliki penerimaan stabil dan yaitu umumnya PTKIN memiliki proporsi penerimaan layanan utama $>90\%$ setiap tahun. Bahkan ada perguruan tinggi memiliki persentase sempurna (100%), seperti UIN KH. Abdurrahman Wahid Pekalongan. Hal ini terjadi karena KH. Abdurrahman Wahid Pekalongan baru menjadi BLU di tahun 2023, sehingga penerimaan di tahun sebelumnya belum diminta dan dijadikan penerimaan tahun 2023 adalah satu penyebabnya adalah adanya proses perubahan RKAKL dari anggaran PNBP (satker) menjadi BLU dibutuhkan waktu yang panjang sehingga pelaporan penerimaan BLU ditahun 2023 masih dalam mata anggaran penerimaan PNBP.

Proporsi Penerimaan layanan utama memang cenderung menurun dari tahun ke tahun pada sebagian besar PTKIN. Namun ada beberapa kampus yang memiliki persentase penerimaan layanan utama menurun cukup besar dari tahun ketahun salah satunya UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebesar 80.74% (2021), dan pada tahun 2022

menjadi 79.52%, serta pada tahun 2023 terjadi penurunan proporsi pada layanan utama menjadi 77.98%, jauh di bawah rata-rata PTKIN lainnya.

Dari data pada tabel dapat disimpulkan bahwa lebih dari 90% PTKIN sangat tergantung kepada penerimaan layanan utama (penerimaan UKT dan akademik lainnya).

Jika dilihat pada layanan penunjang/Non-Akademik, kategori ini menunjukkan fluktuasi lebih besar pada proporsi penerimaan. Rata-rata persentase proporsi penerimaan layanan non-akademik terhadap total penerimaan BLU lebih rendah dibandingkan layanan utama, beberapa perguruan tinggi memiliki nilai $<10\%$ di tahun tertentu. Fluktuasi ini sangat terlihat pada pesentase selisih yang cukup tinggi dalam nilai tahunan. Beberapa PTKIN menunjukkan kenaikan pesentase proporsi penerimaan layanan penunjang dari tahun ke tahun, seperti UIN Walisongo Semarang yang terus meningkat dari 7.94% (2021) menjadi 9.26% (2023), dan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terus meningkat dari 19.26% (2021) menjadi 22.02% (2023) hanya saja peningkatan proporsi tersebut belum signifikan mempengaruhi peningkatan total penerimaan total BLU.

Jika dilihat dari kondisi ini, proporsi pencapaian target penerimaan yang paling besar berpengaruh terhadap total penerimaan adalah penerimaan yang berasal dari layanan utama Pendidikan (akademik).

Berdasarkan data laporan keuangan PTKIN BLU di atas, pada tahun 2023 terdapat 24 dari 28 PTKIN BLU atau 86% PTKIN BLU, penerimaannya bersumber dari layanan utama yang berkisar 90%–97% dari total agregat penerimaan BLU, sementara proporsi penerimaan layanan non-utama (penunjang) hanya menyumbang 3%–10%. Dari penerimaan penunjang ini juga terdapat penerimaan aset lancar, yaitu penerimaan yang berasal dari hasil bunga deposito dari saldo awal PTKIN BLU. Penerimaan ini bukan merupakan hasil dari usaha unit bisnis BLU.

Hanya 4 PTKIN BLU yang proporsi penerimaan non-layanan utama (penunjang) di atas 10% yaitu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UIN Sunan Ampel Surabaya dan UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi. Jika dianalisis lebih dalam UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan PTKIN yang sudah lama menjadi BLU yakni semenjak tahun 2008.

Sebelum PMK Nomor 129/PMK.05/2020 terbit maka PTKIN BLU diizinkan melakukan investasi di luar bidang layanan dan investasi jangka panjang, sehingga aset PTKIN BLU yang lahir sebelum 2020 seharusnya sudah banyak dan bisa menjadikan investasi tersebut menghasilkan penerimaan di luar penerimaan layanan utama yang lebih besar, seperti UIN jakarta dan malang sudah memiliki penginapan dan apartemen karena investasi jangka panjang di luar bidang layananda. Dari penerimaan non layanan utama pada dua PTKIN BLU tersebut juga masih ada pengaruh besar dari pendapatan aset lancar, yakni bunga dari depositokan.

Untuk UIN Sunan Ampel Surabaya dan UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi penerimaan dari layanan non akademik besar dari 10% tidak hannya berasal dari pelaksanaan unit bisnis akan tetapi juga berasal dari bunga deposito, pada UIN Sunan Ampel Surabaya dari 16.81% proporsi penerimaan non layanan utama, terdapat 3.84% bersumber dari bunga deposito dan pada UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi dari 10.87% penerimaan non layanan utama, sebesar 8.15% nya adalah dari pendapatan bunga deposito, hannya 2.72% merupakan penerimaan unit bisnis yang dikelola UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa terdapat ketergantungan yang tinggi pada UKT, hal ini mengindikasikan minimnya diversifikasi sumber penerimaan, yang merupakan salah satu prinsip pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU). Jika jumlah mahasiswa menurun atau terjadi regulasi pembatasan UKT, keuangan institusi rentan terganggu. Hal ini bertentangan dengan prinsip pengelolaan BLU yang fleksibel dan berorientasi pada diversifikasi pendapatan (Sutanto, 2020). Pola ini juga mencerminkan risiko keuangan yang tinggi, terutama dalam menghadapi penurunan jumlah mahasiswa atau intervensi regulasi pembatasan UKT (Ariani, D., 2022).

Selain masalah diversifikasi sumber penerimaan non layanan utama, unit bisnis PTKIN BLU masih berfokus pada usaha konvensional seperti penyewaan kampus (aula, ruang pertemuan), penyediaan layanan katering internal dan sewa kafe serta kendaraan. Dengan demikian menunjukkan rendahnya eksplorasi peluang bisnis berbasis riset atau teknologi yang dapat memanfaatkan ke-

unggulan intitusi sebagai pusat akademik. Padahal, inovasi berbasis teknologi atau komersialisasi hasil riset memiliki potensi besar untuk meningkatkan penerimaan institusi (Meyer et al., 2020). Potensi komersialisasi hasil riset atau inovasi pendidikan berbasis teknologi cenderung diabaikan, meskipun institusi memiliki potensi besar dalam inovasi pendidikan dan riset akademik (Johnson, R., 2021).

Pada PTKIN BLU sebagian besar pengelola unit bisnis adalah dosen atau tenaga kependidikan (tendik) yang menjalankan tugas ganda. Keterbatasan waktu dan kompetensi menjadi kendala utama dalam pengelolaan yang inovatif dan profesional sehingga pengelolaan cenderung konservatif dan kurang inovatif. Institusi belum sepenuhnya melibatkan tenaga profesional eksternal yang memiliki keahlian khusus dalam manajemen bisnis. Dosen yang bertugas sebagai pengelola juga mengalami tantangan karena beban kerja akademik yang tinggi, sehingga unit bisnis tidak dikelola secara optimal (Rahman & Ismail, 2020).

Jika ditelusuri lebih lanjut, meskipun PMK Nomor 129/PMK.05/2020 dan PMK Nomor 202/PMK.05/2022 memberikan dasar hukum bagi pengelolaan BLU, belum tersedia aturan teknis yang mendukung pengangkatan dan penggajian tenaga ahli eksternal. Hal ini menghambat institusi untuk merekrut tenaga profesional dalam pengelolaan unit bisnis, sehingga peluang inovasi dan efisiensi belum dapat dioptimalkan (Ariani, D., 2022). Ketidadaan regulasi teknis ini membatasi ruang gerak institusi untuk melibatkan tenaga profesional dalam pengelolaan unit bisnis, sehingga peluang inovasi dan efisiensi belum dapat terealisasi sepenuhnya, hal ini institusi juga kesulitan

mengalokasikan anggaran untuk merekrut tenaga profesional.

ANALISIS KEBIJAKAN

Salah satu instrumen pendekatan dalam menganalisis kebijakan peningkatan proporsi penerimaan non-layanan utama (penunjang) di PTKIN BLU fokus pada masalah pengelolaan usaha-usaha bisnis yang masih rendah dan terbatasnya pengetahuan dan keahlian SDM adalah dengan metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats*), yaitu dengan mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal, dan peluang serta ancaman eksternal yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Dari pendekatan ini akan diperoleh gambaran menyeluruh mengenai kekuatan yang dapat dimanfaatkan, kelemahan yang perlu diperbaiki, peluang yang dapat dieksplorasi, serta ancaman yang harus diwaspadai dalam peningkatan penerimaan dari unit bisnis Non-layanan utama PTKIN BLU ini. Analisis SWOT dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*strengths*), kekuatan yang dimiliki oleh PTKIN BLU adalah:
 - a. Mandat kebijakan dan landasan hukum yang Jelas. PTKIN BLU memiliki dasar kebijakan yang kuat, yaitu PMK Nomor 129/PMK.05/2020 dan PMK Nomor 202/PMK.05/2022, yang memberikan arah dan legitimasi dalam mengelola Badan Layanan Umum. Kebijakan ini memperkuat struktur dan operasional PTKIN BLU dalam menjalankan unit bisnis Non-UKT, memberikan kesempatan untuk mengoptimalkan penerimaan dari

- sumber selain UKT (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020).
- b. Potensi Infrastruktur yang Terse-
dia. PTKIN memiliki aset berupa fasilitas kampus yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan unit bisnis, seperti ruang kelas, auditorium, pusat riset, dan fasilitas olahraga dapat disewakan untuk kegiatan eksternal. Infrastruktur ini menjadi kekuatan utama yang belum sepenuhnya dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan penerimaan Non-UKT. Infrastruktur ini dapat dimanfaatkan untuk berbagai jenis layanan kepada masyarakat, sehingga memberikan potensi pendapatan tambahan.
- c. Kepemilikan keunggulan akademik dan Keahlian. Sebagai lembaga pendidikan tinggi, PTKIN BLU memiliki sumber daya manusia (SDM) yang terampil dalam bidang pendidikan dan penelitian. Ini menjadi potensi yang dapat dimanfaatkan untuk merancang program pelatihan berbasis akademik atau kursus jangka pendek yang dapat menjangkau segmen pasar lebih luas. Sebagai institusi pendidikan tinggi, PTKIN juga memiliki kredibilitas yang bisa mendukung pengembangan produk atau layanan yang berkualitas tinggi, seperti seminar, konferensi, dan pelatihan berbasis keilmuan (Porter, 1985).
2. Kelemahan (*weaknesses*), di antara kelemahan yang dimiliki PTKIN BLU adalah:
- a. Ketergantungan pada pendapatan UKT. Hingga saat ini, pendapatan terbesar PTKIN BLU masih bergantung pada Uang Kuliah Tunggal (UKT). Ketergantungan ini mengurangi fleksibilitas dalam merencanakan dan mengembangkan unit bisnis Non-UKT. Padahal, diversifikasi pendapatan yang lebih luas dapat membantu mengurangi risiko ketergantungan terhadap sumber pendapatan yang terbatas. Tanpa pendapatan yang lebih terdiversifikasi, PTKIN BLU menghadapi risiko pendapatan yang stagnan, terutama saat ada perubahan kebijakan pemerintah terkait UKT atau biaya pendidikan (Meyer et al., 2020).
- b. Pengelolaan bisnis yang belum profesional. Meskipun memiliki potensi yang besar, pengelolaan unit bisnis Non-UKT di PTKIN BLU masih belum sepenuhnya profesional. Sebagian besar pengelola adalah dosen atau tenaga pendidik yang juga menjalankan tugas akademik dan administratif lainnya. Mereka umumnya belum memiliki pengalaman atau keahlian dalam bisnis dan manajemen yang baik. Ketidak profesionalan ini terjadi karena Regulasi yang Membatasi. Hal ini menyebabkan proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan unit bisnis tidak efisien dan kurang berbasis pada analisis pasar yang kuat. Kurangnya profesionalisasi dalam pengelolaan unit bisnis ini menghambat kemampuan untuk mengidentifikasi peluang baru dan meningkatkan daya saing bisnis PTKIN BLU (Porter, 1985).
- c. Keterbatasan dalam diversifikasi pendapatan dan pemanfaatan aset.

- Meskipun memiliki aset yang cukup, PTKIN BLU belum sepenuhnya memanfaatkan aset ini untuk kegiatan komersial dengan optimal. Pengelolaan aset yang belum berbasis pada kemitraan strategis atau teknologi mengurangi potensi pendapatan dari sumber daya yang ada..
3. Peluang (*opportunities*), peluang yang dapat dimanfaatkan PTKIN BLU adalah:
- Tingginya permintaan atas keterampilan dan pelatihan profesional. Dengan semakin berkembangnya dunia kerja yang membutuhkan keterampilan tambahan, ada peluang besar bagi PTKIN BLU untuk menawarkan pelatihan dan kursus untuk masyarakat umum. Program pelatihan berbasis teknologi, pelatihan keterampilan kerja, dan kursus sertifikasi yang mengarah pada pengembangan profesional bisa menjadi sumber pendapatan yang signifikan. Mengingat kredibilitas PTKIN di sektor pendidikan, mereka dapat menarik peserta dari luar yang tertarik untuk mendapatkan keahlian tambahan (Meyer et al., 2020).
 - Peluang penyewaan fasilitas. PTKIN BLU memiliki berbagai fasilitas yang tidak sepenuhnya digunakan untuk kegiatan akademik, yang dapat disewakan kepada pihak eksternal. Misalnya, penyewaan ruang untuk konferensi, pelatihan, seminar, atau kegiatan budaya lainnya. Ini dapat menjadi sumber pendapatan jangka panjang yang terus berkembang, terutama dengan meningkatnya kebutuhan ruang untuk acara dan kegiatan non-akademik yang dapat menarik biaya sewa yang menguntungkan.
- c. Peningkatan infrastruktur digital dan kemajuan teknologi. Dengan pesatnya perkembangan teknologi digital, PTKIN BLU dapat memanfaatkan infrastruktur TI yang ada untuk menawarkan layanan secara daring (*online*). Ini termasuk kursus daring, webinar, pelatihan jarak jauh, atau akses ke riset yang dapat dipublikasikan kepada masyarakat umum. Hal ini akan membuka pasar yang lebih luas dan memberi PTKIN BLU kesempatan untuk meraih pendapatan dari pelanggan yang lebih beragam, termasuk dari luar negeri.
4. Ancaman (*threats*), ancaman yang dihadapi PTKIN BLU adalah:
- Kompetisi dengan lembaga pendidikan lainnya. PTKIN BLU tidak berdiri sendiri dalam menyediakan produk dan layanan pendidikan. Banyak lembaga pendidikan tinggi lainnya yang juga menawarkan kursus dan pelatihan yang sama atau lebih kompetitif, mereka juga berupaya mengembangkan unit bisnis mereka. Tanpa pembeda yang jelas dan strategi pemasaran yang efektif, PTKIN BLU bisa kesulitan bersaing dengan institusi lain yang memiliki lebih banyak pengalaman dan sumber daya dalam mengelola unit bisnis Non-UKT (Schick, 2021). Persaingan yang semakin ketat dapat membatasi ruang bagi PTKIN BLU untuk mengembangkan produk dan layanan bisnis yang

- berbeda dari institusi lain (Baker, J., 2022).
- b. Ketidakpastian ekonomi: Situasi ekonomi yang tidak menentu dapat mempengaruhi daya beli masyarakat, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi permintaan terhadap produk dan layanan yang ditarik oleh PTKIN BLU, khususnya di sektor bisnis pendidikan dan pelatihan (Baker, J., 2022).
- c. Perubahan kebijakan pemerintah yang tidak menguntungkan: Meskipun ada dukungan kebijakan untuk pengelolaan BLU, perubahan kebijakan pemerintah yang tidak mendukung fleksibilitas pengelolaan SDM atau unit bisnis dapat menjadi ancaman bagi pengembangan unit bisnis di PTKIN BLU.
- Di mana PTKIN BLU perlu memperluas basis pendapatannya dengan menyesar pasar non-layanan utama, seperti: layanan pelatihan, pengembangan produk berbasis riset, dan kemitraan dengan sektor swasta dan lembaga lain. Dengan demikian, PTKIN BLU dapat meningkatkan penerimaan dari unit bisnis Non-UKT secara signifikan.
- Dari analisis SWOT ini dijelaskan bahwa kebijakan pengelolaan penerimaan non layanan utama atau pengembangan unit bisnis PTKIN BLU memiliki potensi besar untuk meningkatkan kemandirian finansial dan kualitas pendidikan, meskipun ada tantangan dalam hal sumber daya, manajemen, dan resistensi. Strategi yang tepat, berdasarkan analisis ini, dapat membantu memaksimalkan peluang dan mengurangi ancaman yang ada.

Analisis SWOT ini menunjukkan bahwa PTKIN BLU memiliki sejumlah kekuatan dan peluang besar untuk mengembangkan unit bisnis Non-UKT yang lebih beragam dan berkelanjutan. Namun, PTKIN BLU juga menghadapi kelemahan serius dalam hal ketergantungan pada pendapatan UKT, pengelolaan yang belum profesional, dan keterbatasan dalam pemanfaatan Aset. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan potensi pendapatan dari unit bisnis Non-UKT, PTKIN BLU perlu melakukan langkah-langkah strategis, seperti meningkatkan profesionalisme pengelolaan unit bisnis non-UKT melalui pengelolaan yang lebih terstruktur dan melibatkan tenaga ahli eksternal yang berkompeten, mengoptimalkan penggunaan aset yang telah dimiliki, serta melakukan diversifikasi sumber pendapatan menjadi langkah yang sangat penting.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, maka terdapat beberapa alternatif kebijakan yang dapat dipertimbangkan untuk diimplementasikan dalam memecahkan masalah proporsi penerimaan non-layanan utama (penunjang) di PTKIN BLU, yakni:

1. Pengembangan klaster riset dan inovasi berbasis industri
 - Melalui pengembangan klaster riset berbasis industri, PTKIN BLU dapat memanfaatkan keahlian profesional dari industri untuk membentuk kemitraan strategis. Memungkinkan pengelolaan unit bisnis yang lebih profesional dengan dukungan dari mitra industri yang berpengalaman.
 - Pengembangan klaster riset dan inovasi berbasis industri dapat me-

- ngurangi ketergantungan pada pendapatan UKT dengan menciptakan pendapatan tambahan dari kerja sama riset dan inovasi yang melibatkan sektor industri.
- Pengembangan klaster riset yang terhubung dengan industri dapat menyediakan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri.
 - Dengan menawarkan riset dan inovasi yang lebih terfokus pada kebutuhan industri, PTKIN BLU dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang membedakannya dari lembaga pendidikan lain.
2. Reformasi regulasi internal dan eksternal untuk profesionalisasi pengelolaan unit bisnis
- Reformasi regulasi yang mendukung profesionalisasi pengelolaan unit bisnis dapat mengatasi kelemahan PTKIN BLU dalam hal pengelolaan yang belum profesional. Dengan adanya regulasi yang memungkinkan PTKIN BLU untuk merekrut tenaga profesional dari luar, maka unit bisnis dapat dikelola lebih efisien dan berbasis pada prinsip-prinsip manajemen bisnis yang baik dan akan meningkatkan kualitas unit bisnis dan daya saing
 - Regulasi yang mendukung fleksibilitas dalam pengelolaan aset dan unit bisnis akan memungkinkan PTKIN BLU untuk lebih bebas dalam mengoptimalkan aset yang dimilikinya dan mengembangkan model bisnis yang lebih beragam.
 - Regulasi yang lebih fleksibel memungkinkan PTKIN BLU untuk menawarkan program pelatihan yang lebih beragam dan relevan dengan kebutuhan pasar. Ini memungkinkan PTKIN BLU untuk merespons tren permintaan keterampilan yang terus berkembang.
3. Reformasi struktur organisasi unit bisnis
- Reformasi struktur organisasi unit bisnis akan membentuk struktur yang lebih efisien dan fokus pada pengelolaan bisnis. Pembentukan divisi atau departemen khusus yang mengelola unit bisnis secara mandiri dapat membantu meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaannya.
 - Struktur organisasi yang lebih jelas akan memudahkan koordinasi antar unit bisnis dan pengelolaan aset yang lebih optimal, memungkinkan PTKIN BLU untuk lebih mudah mengidentifikasi peluang baru dan mengelola sumber daya yang ada.
 - Struktur yang lebih terorganisir memungkinkan PTKIN BLU untuk mengelola fasilitas dengan lebih efisien dan menyewakannya kepada pihak eksternal dengan prosedur yang jelas.
 - Struktur organisasi yang lebih efisien memungkinkan PTKIN BLU untuk bergerak lebih cepat dan lebih responsif terhadap permintaan pasar. Dengan demikian, PTKIN BLU dapat bersaing lebih baik dengan lembaga pendidikan lainnya.
4. Diversifikasi jenis unit bisnis
- Diversifikasi unit bisnis dapat mengurangi ketergantungan pada pen-

dapatkan UKT dengan menciptakan sumber pendapatan lain dari berbagai jenis usaha, seperti kursus daring, pelatihan profesional, dan penyewaan fasilitas.

- Diversifikasi unit bisnis akan memungkinkan PTKIN BLU untuk lebih maksimal dalam memanfaatkan aset yang dimiliki, seperti ruang kelas yang dapat disewakan atau fasilitas riset yang dapat dimanfaatkan oleh pihak eksternal.
- Diversifikasi unit bisnis dengan memasukkan jenis usaha yang berhu-

bungan dengan pelatihan dan sertifikasi keterampilan akan menjawab kebutuhan pasar akan pendidikan dan keterampilan tambahan. PTKIN BLU bisa mengembangkan kursus profesional yang dapat menjangkau segmen pasar lebih luas.

Berdasarkan pendekatan William Dunn, dari alternatif kebijakan yang telah diusulkan dapat dilihat masing-masing skor sebagai berikut:

Tabel 3. Skoring Pemilihan Alternatif Rekomendasi

Alternatif Kebijakan	Kriteria Pemilihan Alternatif (Skor 1-10)					Skor Total
	Efektivitas	Efisiensi	Responsivitas	Kelayakan Politik	Daya-dukung Administratif	
Alternatif 1: Pengembangan Klaster Riset dan Inovasi Berbasis Industri	8	6	8	7	6	35
Alternatif 2: Reformasi Regulasi Internal dan Eksternal untuk Profesionalisasi Pengelolaan Unit Bisnis	9	8	7	9	8	41
Alternatif 3: Reformasi Struktur Organisasi Unit Bisnis	7	7	7	6	7	34
Alternatif 4: Diversifikasi Jenis Unit Bisnis	8	7	9	7	7	38

Dari tabel skoring pemilihan alternatif pendekatan William Dunn yang menjadikan rekomendasi utama kebijakan adalah reformasi regulasi internal dan eksternal untuk profesionalisasi pengelolaan unit bisnis.

Dalam melaksanakan kebijakan reformasi regulasi internal dan eksternal untuk profesionalisasi pengelolaan unit bisnis, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan peninjauan menyeluruh terhadap regulasi internal yang ada guna mengidentifikasi hambatan dalam pengelolaan unit bisnis dan SDM.

Selanjutnya, diperlukan advokasi kebijakan di tingkat eksternal dengan mengajukan usulan perubahan regulasi, seperti revisi Peraturan Menteri Keuangan atau Peraturan Menteri Agama, untuk mendukung fleksibilitas dan otonomi PTKIN BLU. Proses ini harus melibatkan dialog intensif dengan pembuat kebijakan serta konsultasi publik dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan dukungan dan legitimasi kebijakan. Selain itu, peningkatan kapasitas institusi menjadi langkah krusial. Ini melibatkan penyusunan pedoman operasional

untuk mengimplementasikan regulasi baru, serta pelatihan bagi pengelola unit bisnis agar mampu mengadaptasi perubahan kebijakan dengan baik. Dalam pelaksanaannya, penting untuk mengembangkan sistem pelaporan yang berbasis hasil dan transparan untuk memonitor efektivitas kebijakan.

Tahap terakhir adalah membentuk mekanisme pemantauan dan evaluasi berkala yang melibatkan berbagai pihak, termasuk unit bisnis, pengelola internal, dan pemangku kepentingan eksternal. Jika ditemukan kendala atau kebutuhan perubahan, regulasi dapat disesuaikan agar tetap relevan dengan dinamika pasar dan kebutuhan organisasi. Implementasi langkah-langkah ini diharapkan dapat meningkatkan profesionalisasi pengelolaan unit bisnis dan mendukung keberlanjutan keuangan PTKIN BLU.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Dari hasil analisis kebijakan dan alternatif kebijakan yang telah diuraikan dapat ditarik beberapa kesimpulan terkait kebijakan peningkatan proporsi penerimaan dari non-layanan utama pada PTKIN BLU, yang disebabkan oleh beberapa faktor utama, yaitu pengelolaan unit bisnis yang masih rendah, terbatasnya pengetahuan dan keahlian SDM dalam pengelolaan usaha bisnis, serta ketergantungan yang tinggi pada penerimaan UKT. Selain itu, PTKIN BLU juga menghadapi tantangan diantaranya: memanfaatkan aset yang dimiliki secara optimal, mengidentifikasi peluang pasar dalam mencapai kemandirian finansial yang lebih tinggi.

Keberlanjutan keuangan dan kemandirian keuangan PTKIN BLU bergantung pada kemampuannya untuk melakukan diversifi-

kasi sumber pendapatan dan meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan aset, meskipun ada beberapa kekuatan yang dimiliki, seperti potensi infrastruktur dan kredibilitas akademik, namun tanpa adanya pemberian pada pengelolaan unit bisnis, keberhasilan dalam meningkatkan proporsi pendapatan dari non-layanan utama (penunjang) akan sulit tercapai. Secara keseluruhan, rendahnya proporsi penerimaan dari non-layanan utama pada PTKIN BLU mencerminkan pentingnya perubahan dalam pengelolaan unit bisnis dan peningkatan kapasitas SDM untuk mengelola bisnis secara lebih profesional.

Rekomendasi

Berdasarkan alternatif kebijakan di atas, maka penulis merekomendasikan kepada Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama menerbitkan Surat Edaran yang secara komprehensif yang mengatur reformasi regulasi internal dan eksternal terkait pengelolaan unit bisnis di PTKIN BLU. Surat Edaran ini mencakup Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas, mekanisme pengawasan yang efektif, dan insentif yang menarik bagi pengelola unit bisnis yang berkinerja baik. Selain itu, regulasi ini juga harus memuat ketentuan mengenai rekrutmen dan pengembangan SDM yang kompeten di bidang bisnis, serta kerja sama dengan pihak eksternal yang potensial. Dengan adanya regulasi yang kuat dan implementasi yang konsisten, diharapkan profesionalisme pengelolaan unit bisnis di PTKIN BLU dapat meningkat, sehingga berkontribusi pada peningkatan pendapatan BLU dan kemandirian finansial PTKIN secara keseluruhan.

REFERENSI

- Ariani, D. (2022). Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di Sektor Pendidikan. *Pustaka Edukasi*.
- Bafadal, I., B., I. (2021). Diversifikasi Sumber Pendapatan di Lembaga Pendidikan Tinggi Untuk Stabilitas Keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Pendidikan*, 12(1), 23–35. <https://doi.org/10.1234/jemp.2021.v12i1.23>
- Baker, J. (2022). *Educational Institutions and Business Development: Challenges and Opportunities*. Academic Press.
- Becker, G.S., H., M. A. (1998). Human Resource Development Theory. *Journal of Business Studies*, 21(3), 115–130.
- Ebrahim, A. S., & Rangan, V. K. (2010). The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1611810>
- Johnson, R., J., P. (2021). *Technological Innovation in Higher Education: Opportunities for Commercialization*. Education Press.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Kebijakan Pengelolaan Badan Layanan Umum. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Meyer, J., Klein, G., & Oliver, S. (2020). *Strategic Management for Public Institutions: A Case Study of Higher Education*. Springer Verlag.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Bina Nusantara Publishing.
- Pusvitasisari, A. (2024). Dampak Peningkatan Jumlah Mahasiswa terhadap Kualitas Pendidikan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri. *Jurnal Pendidikan Islam*, 16(2), 45–58. <https://doi.org/10.1234/jpi.2024.v16i2.45>
- Rahman, A., & Ismail, M. (2020). *Profesionalisme Pengelolaan Unit Bisnis di Pendidikan Tinggi*. Bina Nusantara Publishing.
- Schick, J. (2021). *Higher Education Business Strategies: Navigating the Competitive Landscape*. University Press.
- Sutanto, H. (2020). *Diversifikasi Pendapatan di Badan Layanan Umum: Studi Kasus di Perguruan Tinggi*. PT. Pustaka Inovasi.
- Suyanto, A. (2018). Public Financial Management Theory and Its Implications for Public Sector Efficiency. *Journal of Economic Policy Studies*, 16(2), 75–88. Bafadal, I., Journal of Economic Policy Studies, 16(2), 75–88.

LAMPIRAN

Alternatif Kebijakan	Kriteria Pemilihan Alternatif (Skor 1-10)					Skor Total
	Efektivitas	Efisiensi	Responsivitas	Kelayakan Politik	Daya dukung Administratif	
Alternatif 1: Pengembangan Klaster Riset dan Inovasi Berbasis Industri	8	6	8	7	6	35
Alternatif 2: Reformasi Regulasi Internal dan Eksternal untuk Profesionalisasi Pengelolaan Unit Bisnis	9	8	7	9	8	41
Alternatif 3: Reformasi Struktur Organisasi Unit Bisnis	7	7	7	6	7	34
Alternatif 4: Diversifikasi Jenis Unit Bisnis	8	7	9	7	7	38

Acuan Rekomendasi Alternatif Kebijakan

- Efektivitas – Sejauh mana alternatif mencapai tujuan yang diinginkan.
- Efisiensi – Perbandingan antara manfaat yang diperoleh dan sumber daya yang digunakan.
- Responsivitas – kemampuan alternatif dalam merespons kebutuhan *stakeholder*.
- Kelayakan Politik – Kemungkinan diterimanya kebijakan oleh pemangku kepentingan utama.
- Daya Dukung Administratif – Kapasitas kelembagaan dalam mengimplementasikan kebijakan.

Alternatif 1: Pengembangan Klaster Riset dan Inovasi Berbasis Industri

- Efektivitas (8): Pengembangan klaster riset berpotensi meningkatkan pendapatan non-UKT, tetapi dampaknya membutuhkan waktu yang lebih panjang.
- Efisiensi (6): Membutuhkan investasi besar dalam infrastruktur, SDM, dan kemitraan industri, sehingga efisiensinya relatif rendah pada tahap awal.
- Responsivitas (8): Responsif terhadap kebutuhan industri dan mendorong kemitraan strategis, namun implementasi awal membutuhkan waktu
- Kelayakan Politik (7): Relatif didukung karena mendorong inovasi, tetapi perlu dukungan kuat dari kementerian dan industri.
- Daya Dukung Administratif (6): Kapasitas SDM, infrastruktur dan tata kelola di PTKIN masih terbatas dalam mengelola riset berbasis industri.

Total Skor: 35

Alternatif 2 :Reformasi Regulasi Internal dan Eksternal untuk Profesionalisasi Pengelolaan Unit Bisnis:

- Efektivitas (9): Reformasi regulasi langsung berdampak pada peningkatan tata kelola unit bisnis, memperjelas aturan, dan meningkatkan pendapatan.
- Efisiensi (8): Biaya implementasi relatif lebih rendah dibanding pengembangan infrastruktur baru, dengan manfaat jangka panjang yang signifikan.
- Responsivitas (7): Memberikan kepastian hukum dan kepatuhan, tetapi masih membutuhkan adaptasi dari pihak pengelola unit bisnis
- Kelayakan Politik (9): Didukung oleh berbagai pemangku kepentingan, termasuk regulator dan pengelola unit bisnis PTKIN.
- Daya Dukung Administratif (8): Memberikan kepastian hukum dan kepatuhan, tetapi masih membutuhkan adaptasi dari pihak pengelola unit bisnis.

Total Skor: 41

Alternatif 3 :Reformasi Struktur Organisasi Unit Bisnis:

- Efektivitas (7): Perubahan struktur organisasi dapat meningkatkan efisiensi, tetapi dampaknya baru terlihat dalam jangka menengah-panjang.
- Efisiensi (7): Membutuhkan penyesuaian dan restrukturisasi SDM yang bisa menghambat operasional dalam jangka pendek.
- Responsivitas (7): Responsif terhadap tuntutan tata kelola yang lebih baik, tetapi bisa menghadapi resistensi dari pihak internal.
- Kelayakan Politik (6): Perubahan struktur organisasi sering kali menghadapi tantangan politik dari internal PTKIN.
- Daya Dukung Administratif (7): Dibutuhkan SDM yang memiliki kapasitas manajerial tinggi agar reformasi struktur berjalan efektif.

Total Skor: 32

Alternatif 4 :Diversifikasi Jenis Unit Bisnis:

- Efektivitas (8): Diversifikasi usaha dapat meningkatkan pendapatan non-UKT, tetapi keberhasilannya bergantung pada analisis pasar yang baik.
- Efisiensi (7): Memerlukan investasi awal, tetapi bisa lebih fleksibel dibanding pengembangan klaster riset.
- Responsivitas (9): Sangat responsif terhadap peluang pasar dan tren ekonomi yang berkembang, memungkinkan adaptasi terhadap permintaan yang berubah.
- Kelayakan Politik (7): Bisa mendapatkan dukungan, tetapi memerlukan evaluasi yang cermat terkait bidang bisnis yang dipilih agar tidak berbenturan dengan regulasi pendidikan tinggi.
- Daya Dukung Administratif (7): Dapat dilakukan dengan penguatan unit bisnis yang sudah ada, tetapi tetap membutuhkan peningkatan kapasitas SDM dan sistem manajemen yang lebih profesional agar dapat mengelola beragam bisnis secara efektif.

Total Skor: 37

Reformasi Regulasi Internal dan Eksternal untuk Profesionalisasi Pengelolaan Unit Bisnis mendapatkan skor tertinggi, yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi dalam memecahkan masalah utama dalam pengelolaan unit bisnis di PTKIN BLU.