



## TATA KELOLA BADAN LAYANAN UMUM DI PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM NEGERI BERBASIS GOOD GOVERNANCE

### GOVERNANCE OF PUBLIC SERVICE AGENCY IN STATE ISLAMIC RELIGIOUS UNIVERSITIES

Naskah disubmit: 26 Januari 2025 | Revisi: 31 Februari 2025 | diterima: 25 Maret 2025

**Novardy\***

Direktorat Jenderal  
Pendidikan Islam  
Kementerian Agama

\*Penulis Korespondensi:  
[nov\\_emis@yahoo.com](mailto:nov_emis@yahoo.com)

#### Abstrak

*Policy paper* ini menguraikan bahwa kebijakan Badan Layanan Umum (BLU) pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum, yang bertujuan untuk meningkatkan otonomi, efisiensi, dan kualitas layanan pendidikan. Tujuan analisis kebijakan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan pengelolaan BLU pada PTKIN yang lebih efektif. Tulisan ini menggunakan metode penulisan kualitatif dengan pendekatan pada analisis deskriptif dari berbagai sumber data terkait dengan kebijakan penerapan BLU pada PTKIN. Hasilnya menunjukkan bahwa implementasi kebijakan BLU pada PTKIN telah membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan perguruan tinggi. Namun, implementasi kebijakan ini menghadapi berbagai tantangan, seperti perubahan budaya organisasi, keterbatasan sumber daya manusia, kesulitan dalam mengadaptasi model bisnis yang kompetitif, keterbatasan infrastruktur, dan kompleksitas regulasi. Kajian ini menganalisis tantangan-tantangan tersebut dan mengusulkan beberapa alternatif solusi inovatif, seperti penguatan tata kelola, peningkatan kapasitas SDM, diversifikasi sumber pendapatan, pengembangan model bisnis berbasis riset, pemanfaatan teknologi digital, dan penguatan kerja sama dengan industri. Upaya tersebut diharapkan dapat memberikan dampak positif yang seluas-luasnya kemakmuran pada transformasi kelembagaan di perguruan tinggi, yang secara berkesinambungan melahirkan peningkatan kualitas pada pelayanan publik.

**Kata Kunci:** *Good Governance*; Inovasi; Keuangan BLU; Kualitas Layanan Pendidikan; Otonomi Perguruan Tinggi; Sumber Daya Manusia; Transformasi Kelembagaan

#### Abstract

*This policy paper describes the policy of the Public Service Agency (BLU) at State Islamic Religious Colleges (PTKIN) as mandated in the Regulation of the Minister of Finance Number 129/PMK.05/2020 of 2020 concerning Guidelines for the Management of Public Service Agencies, which aims to improve autonomy, efficiency, and quality of education services. The purpose of this policy analysis is expected to contribute to the development of a more effective BLU management policy at PTKIN. This paper uses a qualitative writing method with an approach to descriptive analysis of various data sources related to the BLU implementation policy at PTKIN. The results show that implementing the BLU policy at PTKIN has brought significant changes in the management of higher education. However, the implementation of this policy faces various challenges, such as changes in organizational culture, limited human resources, difficulties in adapting competitive business models, limited infrastructure, and regulatory complexity. This study analyzes these challenges and proposes several alternative innovative solutions, such as strengthening governance, increasing HR capacity, diversifying revenue sources, developing research-based business models, utilizing digital technology, and enhancing cooperation with industry. It is hoped that these efforts will provide the widest possible positive impact on prosperity in institutional transformation in higher education, which will continuously give rise to improvements in the quality of public services.*

**Keywords:** *Good Governance*; Innovation; BLU Finance; Quality of Education Services; Higher Education Autonomy; Human Resources; Institutional Transformation

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Tata kelola yang baik (*Good Governance*) merupakan prinsip fundamental dalam pengelolaan organisasi publik, termasuk Badan Layanan Umum (BLU) di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Sebagai institusi yang mengelola dana publik dengan fleksibilitas tertentu, PTKIN yang berstatus BLU dituntut untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan operasionalnya tetapi juga menunjukkan akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan dan pelayanannya (Haribowo & Mulyani, 2021). Namun, penerapan prinsip *Good Governance* dalam tata kelola BLU sering kali menghadapi berbagai kendala, seperti kurangnya kapasitas sumber daya manusia, sistem pengelolaan yang belum optimal, serta pengawasan yang belum terintegrasi secara menyeluruh.

Dalam konteks PTKIN, implementasi tata kelola BLU yang berbasis *Good Governance* memiliki peran strategis dalam mendukung keberlanjutan institusi. Dengan penerapan tata kelola yang baik, PTKIN tidak hanya mampu memenuhi kewajiban sebagai institusi publik, tetapi juga dapat meningkatkan daya saing, menarik lebih banyak mahasiswa, dan mendorong pengembangan riset serta inovasi (Rambe et. al., 2023). Di tengah persaingan global, tata kelola yang berorientasi pada prinsip *Good Governance* dapat menjadi pondasi yang kokoh untuk mendukung pengelolaan yang transparan dan akuntabel, sekaligus membangun kepercayaan publik terhadap institusi (Derenov & Rizky, 2023).

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai tantangan dalam mewujudkan tata kelola

BLU berbasis *Good Governance* di PTKIN. Beberapa tantangan utama meliputi kompleksitas regulasi yang mengatur BLU, keterbatasan teknologi informasi yang mendukung transparansi pengelolaan, serta resistensi terhadap perubahan dari pihak internal. Selain itu, mekanisme pelaporan dan pengawasan yang sering kali bersifat administratif, alih-alih berbasis hasil, menjadi hambatan dalam meningkatkan efektivitas tata kelola BLU (Slamet et. al., 2022).

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan pengelolaan keuangan yang efisien, pemerintah telah mendorong penerapan *Good Governance* sebagai salah satu standar dalam pengelolaan BLU (Nurlatifa et. al., 2021). Dalam beberapa tahun terakhir, berbagai kebijakan dan panduan telah dikeluarkan untuk memperkuat tata kelola BLU, termasuk di PTKIN. Meski demikian, keberhasilan implementasi kebijakan tersebut sangat bergantung pada komitmen pimpinan, kompetensi sumber daya manusia, dan inovasi yang diterapkan di tingkat institusi. Oleh karena itu, kajian mendalam tentang tata kelola BLU berbasis *Good Governance* di PTKIN menjadi sangat penting untuk memberikan rekomendasi yang konkret dan aplikatif.

Selain sebagai institusi pendidikan tinggi, PTKIN yang berstatus BLU memiliki tanggung jawab tambahan untuk memberikan layanan publik yang berkualitas dengan memanfaatkan fleksibilitas pengelolaan keuangan. Namun, tanpa tata kelola yang berbasis *Good Governance*, fleksibilitas tersebut dapat menjadi pedang bermata dua. Ketidakefisienan dalam pengelolaan keuangan dapat memengaruhi kualitas layanan, sementara kurangnya akuntabilitas dapat menimbulkan persepsi negatif dari masyarakat. Oleh karena itu, tata kelola

berbasis prinsip-prinsip *Good Governance* seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektif dan efisiensi menjadi kebutuhan mendesak untuk mendukung pengelolaan yang optimal di PTKIN (Sulaeman et. al., 2023).

Di era digitalisasi, peluang besar terbuka untuk memperkuat tata kelola BLU melalui teknologi informasi (Siringoringo, 2017). Digitalisasi memungkinkan proses administrasi keuangan yang lebih cepat, pelaporan yang lebih akurat, serta pengawasan yang lebih transparan. Namun, adopsi teknologi ini masih terbatas di banyak PTKIN karena berbagai kendala, seperti kurangnya infrastruktur, rendahnya literasi digital, serta resistensi terhadap perubahan. Dengan demikian, transformasi digital perlu menjadi bagian integral dari upaya mewujudkan tata kelola BLU yang berbasis *Good Governance*.

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah harmonisasi regulasi. BLU di PTKIN berada di persimpangan antara regulasi pemerintahan yang sering kali kaku dengan kebutuhan akan fleksibilitas manajemen. Regulasi yang tumpang tindih atau kurang jelas sering menjadi penghambat dalam implementasi tata kelola yang efisien (Alifa & Sulaeman, 2023). Oleh karena itu, kajian ini juga menyoroti pentingnya reformasi kebijakan untuk menciptakan regulasi yang lebih mendukung pengelolaan BLU berbasis *Good Governance*.

Komitmen dari para pemangku kepentingan di PTKIN, termasuk pimpinan, staf pengelola, dan pengawas eksternal, juga menjadi faktor kunci dalam keberhasilan tata kelola BLU. Keterlibatan aktif dan kolaborasi antarpihak dapat mendorong implementasi praktik-praktik tata kelola yang baik. Selain itu, program pelatihan dan pengembangan

kapasitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan untuk memastikan bahwa pengelola BLU memiliki kompetensi yang memadai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan prinsip *Good Governance*.

Dengan demikian, pembahasan tentang tata kelola BLU berbasis *Good Governance* di PTKIN bukan hanya relevan tetapi juga strategis untuk mendukung keberlanjutan institusi. *Good Governance* bukan sekadar tujuan, tetapi merupakan proses yang terus berkembang untuk menjawab tantangan zaman dan kebutuhan masyarakat. Melalui penerapan tata kelola yang berbasis prinsip-prinsip ini, PTKIN tidak hanya dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas, tetapi juga memperkuat posisi sebagai lembaga pendidikan tinggi yang unggul dan terpercaya.

Melalui judul “Tata Kelola Badan Layanan Umum (BLU) di PTKIN,” yang berbasis *Good Governance*, penulisan ini bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan dalam implementasi tata kelola BLU sesuai prinsip *Good Governance*, serta memberikan kerangka kerja yang dapat mendukung pengelolaan yang lebih transparan, akuntabel, responsif, dan efektif. Dengan pendekatan yang komprehensif, penulisan ini diharapkan dapat menjadi panduan strategis bagi pengambil kebijakan dan praktisi di PTKIN dalam mewujudkan tata kelola yang unggul dan berdaya saing.

#### Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat beberapa permasalahan yang teridentifikasi dalam tata kelola BLU di PTKIN terkait penerapan tata kelola berbasis *Good Governance*:

1. Tidak semua pengelola BLU (SDM) di PTKIN memiliki pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip *Good Governance* dalam pengelolaan keuangan BLU yang efektif.
2. Keterbatasan teknologi informasi berbasis digital dalam tata kelola BLU di PTKIN belum merata, sehingga efisiensi dan akurasi pengelola keuangan masih terkendala.
3. Beberapa PTKIN masih menghadapi tantangan dalam menyusun laporan keuangan BLU yang transparansi, akuntabilitas, dan mudah diakses oleh publik.
4. Belum semua PTKIN mampu memanfaatkan fleksibilitas BLU secara maksimal dalam meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.
5. Adanya regulasi yang masih tumpang tindih (harmonisasi regulasi) antara kebijakan pemerintah pusat, kementerian terkait, dan otonomi PTKIN sering kali menghambat fleksibilitas dan efisiensi pengelolaan BLU di PTKIN.
6. Perubahan menuju tata kelola berbasis *Good Governance* sering menghadapi resistensi, baik dari pihak internal maupun eksternal institusi, serta pemahaman masyarakat dan pemangku kepentingan terhadap status BLU di PTKIN masih terbatas.

Aspek utama dalam kajian ini terfokus pada penerapan *Good Governance* di PTKIN BLU yang berpedoman pada tata kelola dan kinerja (tingkat maturitas) badan layanan umum, yaitu tingkat kedewasaan/ kematangan manajemen dalam mengelola BLU untuk mencapai tujuan dan menyelenggarakan tata kelola yang baik pada BLU. Oleh karena itu, diperlukan sebuah penilaian tingkat maturitas BLU, yang telah diatur sebagaimana dalam Peraturan Dirjen Perben-

daharaan Nomor PER-11/PB/2021 tentang Pedoman Penilaian Tata Kelola dan Kinerja (Tingkat Maturitas) Badan Layanan Umum. Penilaian tingkat maturitas BLU adalah suatu cara dalam menilai pengelolaan BLU dengan menggunakan basis hasil dan proses pada aspek dan indikator yang selaras dan ekuivalen untuk seluruh BLU berdasarkan prinsip dasar penilaian maturitas yang terdiri atas lima tingkatan utama (Ditjen Perbendaharaan, 2023).



Sumber: <https://djpb.kemenkeu.go.id/kanwil/jatim/id/layanan/layanan-umum/badan-layanan-umum/2954-tata-kelola-kinerja-tingkat-maturitas-badan-layanan-umum.html>

### Rumusan Masalah

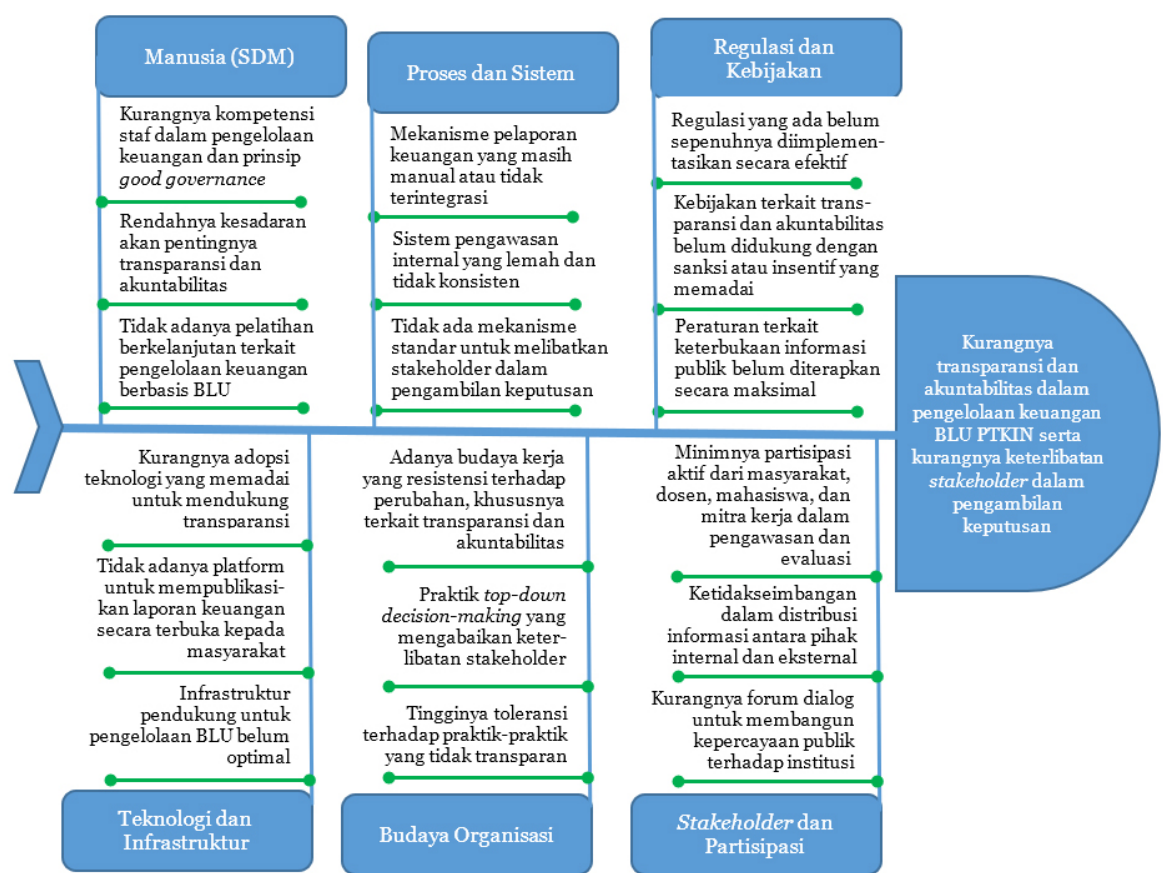
Meskipun Badan Layanan Umum (BLU) pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) dirancang untuk mendukung kemandirian pengelolaan keuangan dan peningkatan layanan pendidikan, namun tata kelolanya masih menghadapi berbagai kendala dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Governance*, karena: lemahnya transparansi dalam pengelolaan anggaran, kurangnya akuntabilitas kinerja yang sering kali tidak terukur secara obyektif, serta minimnya keterlibatan aktif pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, implementasi regulasi sering tidak selaras dengan kebutuhan operasional, yang menyebabkan inefisiensi birokrasi dan tumpang tindih kewenang-



an. Ketika kendala tersebut tidak dilakukan perbaikan, maka berpotensi menurunkan daya saing PTKIN sebagai institusi pendidikan tinggi dan menghambat peran strategis BLU dalam mendukung tri dharma perguruan tinggi. Oleh karena itu, diperlukan penguatan tata kelola berbasis *Good Governance* yang berfokus pada transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan par-

tisipasi untuk menjawab tantangan tersebut secara menyeluruh.

Secara garis besarnya rumusan masalah dalam penulisan paper ini, penulis menguraikan akar masalahnya menggunakan teori *fishbone* (IBIKKG, 2024) dalam bentuk diagram sebagai berikut:



Akar masalah di atas dapat dianalisis dengan menggunakan metode Urgency, Seriousness, Growth (USG), maka yang menjadi problem statement dalam makalah kebijakan ini bahwa tata kelola Badan Layanan Umum (BLU) pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) menghadapi permasalahan serius dalam menerapkan prinsip *Good Governance*, ditandai dengan lemahnya transparansi pengelolaan anggaran, rendahnya akuntabilitas kinerja

yang tidak terukur secara obyektif, serta minimnya partisipasi pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis. Ketidakesesuaian antara regulasi dan kebutuhan operasional, inefisiensi birokrasi, serta tumpang tindih kewenangan semakin memperburuk pengelolaan BLU, sehingga mengancam daya saing PTKIN dan menurunkan kepercayaan masyarakat. Kondisi ini mendesak untuk segera diatasi, karena berpotensi menghambat peran BLU dalam

mendukung tri dharma perguruan tinggi dan memperburuk kualitas layanan pendidikan.

### Tujuan dan Manfaat Penulisan

#### Tujuan Penulisan

1. Menganalisis tingkat penerapan prinsip *Good Governance* dalam pengelolaan BLU di PTKIN.
2. Mengidentifikasi tantangan dan kendala dalam penerapan tata kelola berbasis *Good Governance*.
3. Merumuskan strategi dan langkah inovatif untuk mengintegrasikan prinsip *Good Governance* dalam tata kelola BLU di PTKIN.
4. Menilai peran teknologi informasi dalam mendukung tata kelola BLU berbasis *Good Governance*.
5. Memberikan rekomendasi kebijakan yang aplikatif untuk meningkatkan tata kelola BLU di PTKIN.

#### Manfaat Penulisan

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori tata kelola organisasi publik, khususnya dalam konteks pengelolaan BLU di perguruan tinggi keagamaan negeri.
2. Menjadi rujukan akademik bagi penulisan serupa di masa depan.
3. Memberikan panduan strategis bagi pimpinan dan pengelola BLU di PTKIN untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan.
4. Menyediakan rekomendasi kebijakan yang relevan bagi pemerintah dan regulator terkait untuk memperkuat tata kelola BLU di PTKIN.

5. Mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan tinggi keagamaan negeri melalui tata kelola yang lebih baik, sehingga memberikan dampak positif bagi mahasiswa dan masyarakat secara umum.

### Kerangka Teori dan Konseptual

#### Kerangka Teori

Merujuk pada praktik pengelolaan organisasi yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efisiensi, efektivitas, responsivitas, dan kepatuhan terhadap hukum (UNDP, 1997), merupakan prinsip-prinsip utama dalam tata kelola BLU berbasis *Good Governance*.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005, BLU adalah satuan kerja yang diberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat, sistem keuangan yang fleksibel namun akuntabel, pengelolaan pendapatan negara bukan pajak (PNBP) yang efisien, serta mekanisme pelaporan yang transparan.

*Digital governance* adalah penerapan teknologi informasi untuk mendukung tata kelola organisasi, termasuk transparansi pelaporan, efisiensi operasional, dan pengawasan *real-time*. Penggunaan teknologi untuk pengelolaan keuangan, pelaporan, dan pelayanan publik dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas BLU.

Dalam konteks penerapan *Good Governance* di BLU PTKIN, perubahan menuju tata kelola yang lebih baik membutuhkan tahapan teori perubahan organisasi (model Lewin) yaitu mempersiapkan perubahan, melaksanakan perubahan, serta mengintegrasikan perubahan.

### *Kerangka Konseptual*

Berdasarkan prinsip efektif, efisiensi, dan produktivitas, instansi BLU harus sudah mulai menggunakan sistem informasi yang memudahkan proses integrasi data. Sistem informasi yang memudahkan instansi untuk mewujudkan tata kelola (*Good Governance*) pada instansi yang bersangkutan. Tata Pengelolaan dari BLU sendiri telah diatur sesuai Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dengan Pasal 68 dan Pasal 69 dari undang-undang tersebut, yang mana instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. BLU, diharapkan menjadi contoh kongkrit yang menonjol dari penerapan manajemen keuangan berbasis pada hasil (kinerja).

Beberapa studi-studi dengan berbagai sudut pandang yang telah dilakukan terkait Badan Layanan Umum di antaranya: (i) analisis implementasi/penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Budi Waluyo, 2015; Jahra, 2013; Nadilla dkk., 2016); (ii) analisis kinerja secara kelembagaan Badan Layanan Umum (Ernitati, 2016); (iii) eksistensi Badan Layanan Umum (Juliani, 2018); (iv) penilaian aspek kinerja keuangan (Nurliah dkk., 2020); (v) aspek tata kelola Badan Layanan Umum (Lukas, 2020); (vi) Balance Scorecard dan Badan Layanan Umum (Warno dan Winarni, 2015; Reza, 2018; Slamet dan Esha, 2020). Namun tulisan ini lebih spesifik pada tata kelola BLU di PTKIN dalam perspektif analisis kebijakannya.

### **METODOLOGI**

Penulisan artikel ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Bogdan dan Biklen (2016: 20) berpendapat bahwa pendekatan analisis deskriptif adalah pendekatan yang paling umum digunakan dalam penelitian kualitatif. Pendekatan ini menekankan pada pemahaman makna dari fenomena yang diteliti, bukan hanya sekedar mendeskripsikannya.

Pendekatan ini digunakan untuk penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam. Hal ini senada diungkapkan oleh Lexy J. Moleong (2017: 103) bahwa metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif adalah metode yang dapat digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena sosial secara mendalam.

Metode ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana fenomena sosial tersebut terjadi, mengapa terjadi, dan apa dampaknya.

Demikian pula Rachmat Kriyantono (2020: 29) berpendapat bahwa metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif adalah metode yang tepat untuk penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara holistik. Metode ini dapat digunakan untuk memahami fenomena sosial tersebut dari berbagai sudut pandang.

Metode pendekatan yang digunakan di atas untuk mendapatkan data yang relevan dengan masalah yang menjadi objek kajian ini serta untuk dapat menggambarkan permasalahan di lapangan secara objektif, yaitu pengelolaan aset BLU pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

#### *Apa itu BLU?*

Badan Layanan Umum atau yang disingkat BLU adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efektif, efisiensi, dan produktivitas.

Pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum dapat memberikan keleluasaan pada praktik-praktik bisnis untuk meningkatkan pelayanan pada masyarakat yang sangat luas guna memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Praktik pengelolaan keuangan BLU telah diatur oleh Undang-Undang Nomor 23 tahun 2005 Pasal 16, yang dalam penyelenggaraannya memuat hal-hal berikut:

1. Merencanakan penerimaan dan pengeluaran kas.
2. Melakukan pemungutan pendapatan atau tagihan.
3. Menyimpan kas dan mengelola rekening bank.
4. Melakukan pembayaran.
5. Mendapatkan sumber dana untuk menutup defisit jangka pendek.
6. Memanfaatkan surplus kas jangka pendek untuk memperoleh pendapatan tambahan.

Kehadiran BLU diharapkan untuk menyuburkan pewadahan baru bagi pembaruan manajemen keuangan pada sektor layanan publik, serta untuk meningkatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat.

#### *Aset BLU dan Pengelolaan Aset BLU*

Aset BLU merupakan sumber daya ekonomi yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh BLU sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi dan/atau sosial di masa depan diharapkan dapat diperoleh serta dapat diukur dalam satuan uang, dan sumber-sumber daya yang dipelihara karena alasan sejarah dan budaya. Dengan demikian, aset yang dimiliki BLU merupakan milik negara yang tunduk pada ketentuan perundang-undangan, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 136/PMK.05/2016 Tahun 2016 tentang Pengelolaan Aset pada Badan Layanan Umum.

Sesungguhnya aset di perguruan tinggi Badan Layanan Umum merupakan bagian dari kekayaan yang fundamental untuk keberlangsungan pengelolaan perguruan tinggi. Dan tidak akan bisa menjadi perguruan tinggi yang unggul apabila tidak memiliki aset yang bisa dikelola dengan baik. Aset pada perguruan tinggi Badan Layanan Umum merupakan bagian dari kekayaan yang perlu dioptimalkan pemberdayaannya. Hal tersebut akan memberikan dampak yang luas pada kemakmuran civitas kampus yang secara berkesinambungan melahirkan peningkatan kualitas kepada pelayanan publik. Kekayaan aset yang dimiliki perguruan tinggi serta bisa dikelola dengan baik, secara langsung akan meningkatkan nilai pendapatan. Dalam perguruan tinggi negeri, di mana aset yang ada merupakan milik pemerintah, maka proses kepemilikan maupun pengelolaannya diberikan sepenuhnya kepada pemerintah yang dalam hal ini oleh masing-masing perguruan tinggi.



Menurut Chris B. Murphy menyatakan bahwa secara umum aset itu ada dua jenis, yaitu aset berwujud (*tangible asset*) dan tidak berwujud (*intangible asset*). Aset berwujud biasanya aset fisik atau properti yang dimiliki oleh perusahaan dan digunakan untuk menghasilkan produk dan layanan. Sementara itu, aset tidak berwujud merupakan kekayaan yang tidak nampak secara kasat, tetapi memiliki nilai moneter dan dapat mewakili pendapatan potensial. Misalnya, hak cipta sebuah lagu, perusahaan rekaman mendapat royalti (Murphy, 2022).

Adapun aset berwujud (*tangible asset*), meliputi:

1. Aset lancar (*current asset*)  
Aset yang diperkirakan akan direalisasi atau dimiliki untuk dijual atau digunakan dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan, dimiliki untuk diperdagangkan atau untuk tujuan jangka pendek diharapkan akan direalisasikan dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan dari tanggal neraca, dan/atau berupa kas atau setara kas yang penggunaannya tidak dibatasi, meliputi kas dan setara kas, investasi jangka pendek, piutang usaha, piutang lain-lain, persediaan, uang muka, dan biaya dibayar di muka.
2. Aset tetap (*fixed asset*)  
Aset yang berwujud dan mempunyai masa manfaat lebih dari 12 (dua belas) bulan untuk digunakan, dalam kegiatan pemerintah atau dimanfaatkan oleh masyarakat umum.
3. Aset lainnya BLU  
Aset selain Aset Lancar BLU, investasi jangka panjang BLU, dan Aset Tetap BLU.

Sedangkan aset tak berwujud (*intangible asset*) merupakan aset non-fisik yang

memiliki nilai keuangan karena mewakili pendapatan potensial. Aset tidak berwujud termasuk hak paten (*patents*), hak cipta (*copyright*), merek perusahaan dan nama merek (*brand names*), desain dan prototipe (*designs and prototypes*), perangkat lunak (*software*), judul-judul penerbitan (*publishing titles*), lisensi dan waralaba (*licenses and franchises*), formula (*formulas*), model (*models*), dan lain sebagainya (Epstein dan Mirza, 2005).

Adapun menurut Pankaj M. Madhani terminologi aset tak berwujud merupakan suatu kemampuan yang tersembunyi dari sebuah organisasi dan kemampuan itu berasal dari tiga sumber utama, yaitu modal manusia, modal struktural atau organisasi, dan pelanggan atau modal relasional (Madhani, 2009).

Klasifikasi aset tak berwujud yang paling banyak digunakan adalah klasifikasi yang membedakan dan membagi sumber daya organisasi menjadi tiga kelas, meliputi:

1. Modal manusia (*human capital*)  
Didefinisikan sebagai pengetahuan yang dibawa oleh seorang karyawan ketika meninggalkan perusahaannya, misalnya yang ditinggalkan berupa keahliannya, pengetahuannya, keterampilan kerja, tingkat pendidikan, dan lain-lain. *Human capital* berupa kepemimpinan, pendidikan, pengetahuan, pengalaman, kompetensi, kelincahan intelektual individu karyawan, dan keterampilan.
2. Modal struktural (*structural capital*)  
Didefinisikan sebagai kumpulan pengetahuan yang ada di perusahaan pada akhir hari kerja, contoh aturan perusahaan, prosedur operasi, rutinitas, budaya kerja, *database*, paten, dan lain-lain. *Structural capital* termasuk struktur,

sistem, proses, inovasi, merek, kekayaan intelektual, paten, dan hal tidak berwujud lainnya yang dimiliki oleh entitas, tetapi tidak terdapat pada neraca.

3. Modal relasional (*relational capital*)

Didefinisikan sebagai semua modal intelektual yang terkait dengan hubungan eksternal perusahaan, misalnya kepuasan pelanggan, hubungan dengan pemasok, dan prosedur pemasaran. *Relational capital* terwakili dengan aliansi dan jaringan, hubungan yang berharga dengan pelanggan dan pemangku kepentingan terkait *stakeholder* lainnya.

Pengelolaan Badan Layanan Umum atau disingkat BLU bertugas mengelola aset dan hasil pengelolaan dapat digunakan sepenuhnya untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Pengelolaan pada BLU dapat meliputi:

1. Pelaksanaan pengelolaan Aset BLU meliputi: perencanaan dan penganggaran, penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, pemusnahan, dan penghapusan. Pengelolaan aset BLU dilaksanakan berdasarkan asas fungsional, kepastian, hukum, transparansi dan keterbukaan, efisiensi, akuntabilitas, dan kepastian nilai.
2. Pelaksanaan pengelolaan aset pihak lain. Dilaksanakan dengan prinsip-prinsip, sebagai berikut:
  - a. Tidak mengganggu kegiatan pemberian pelayanan umum kepada masyarakat;
  - b. Biaya dalam rangka pelaksanaan kerja sama tidak dapat dibebankan pada rupiah murni APBN;

- c. Dapat digunakan sebagai dasar penerbitan surat berharga setelah mendapatkan izin dari menteri keuangan; dan
- d. Tidak berakibat terjadinya pengalihan Aset BLU kepada pihak lain.

*Mekanisme Pelaksanaan Pengelolaan Aset BLU*

Dalam pengelolaan aset BLU dapat dilakukan dengan mekanisme Kerja Sama Operasional (KSO) dan Kerja Sama Sumber Daya Manusia dan/atau Manajemen (KSM), yang dilakukan melalui kerja sama antara BLU dengan pihak lain yang dituangkan dalam naskah perjanjian atau dengan mengikutsertakan sumber daya manusia dan/atau kemampuan manajerial dari BLU dan/atau pihak lain, dalam rangka mengembangkan kapasitas layanan dan meningkatkan daya guna, nilai tambah, dan manfaat ekonomi dari Aset BLU. Tujuan pengelolaan BLU melalui mekanisme KSO dan KSM adalah untuk meningkatkan penyediaan pelayanan umum kepada masyarakat, mengoptimalkan daya guna dan hasil guna Aset BLU dan untuk meningkatkan pendapatan BLU yang dapat digunakan langsung untuk membiayai belanja BLU sesuai Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA).

Pengelolaan aset BLU dapat dilakukan dengan mekanisme:

1. Kerja Sama Operasional (KSO), yaitu pendayagunaan aset BLU dan/atau aset milik pihak lain dalam rangka tugas dan fungsi BLU, melalui kerja sama antara BLU dengan pihak lain yang dituangkan dalam naskah perjanjian.
2. Kerja Sama Sumber Daya Manusia dan/atau Manajemen (KSM), yaitu pendayagunaan aset BLU dan/atau aset

milik pihak lain dengan mengikutsertakan sumber daya manusia dan/atau kemampuan manajerial dari BLU dan/atau pihak lain, dalam rangka mengembangkan kapasitas layanan dan meningkatkan daya guna, nilai tambah, dan manfaat ekonomi dari Aset BLU.

KSO atau KSM bertujuan untuk:

1. Meningkatkan penyediaan pelayanan umum kepada masyarakat;
2. Mengoptimalkan daya guna dan hasil guna Aset BLU; dan
3. Meningkatkan pendapatan BLU yang dapat digunakan langsung untuk membiayai belanja BLU sesuai Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA).

Pemimpin BLU melakukan KSO dan/atau KSM dalam rangka tugas dan fungsi pada BLU, dengan melibatkan pihak lain sebagai Mitra yang dituangkan dalam dalam naskah perjanjian antara pemimpin BLU dengan Mitra. Tarif yang dikenakan kepada masyarakat terhadap layanan yang dihasilkan dari KSO dan/atau KSM ditetapkan oleh pemimpin BLU sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai pengelolaan keuangan BLU.

Mitra yang dimaksud, terdiri atas: (i) pemerintah daerah; (ii) badan usaha milik negara; (iii) badan usaha milik daerah; (iv) BLU; (v) BLU daerah; (vi) perusahaan swasta; (vii) yayasan; (viii) koperasi; (ix) perorangan.

Perencanaan KSO dan/atau KSM disusun oleh Pemimpin BLU yang dicantumkan dalam RBA dan paling sedikit menjelaskan secara ringkas mengenai maksud dan tujuan, bentuk, dan hasil, seperti:

1. Analisis dan evaluasi dari aspek teknis termasuk berupa spesifikasi teknis/ku-

alifikasi dan/atau kegiatan terkait objek KSO dan/atau KSM;

2. Analisis dan evaluasi dari aspek keuangan sebagaimana termasuk proyeksi pendapatan dan biaya yang timbul dari pelaksanaan KSO dan/atau KSM; dan
3. Analisis dan evaluasi dari aspek hukum termasuk kelengkapan bukti kepemilikan aset, resiko, dan/atau rekam jejak Mitra.

Objek KSO terhadap Aset BLU dilakukan atas beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Tanah;
2. Gedung dan bangunan;
3. Aset tak berwujud yang terdiri atas perangkat lunak komputer (*software*); lisensi dan franchise; hasil kajian/penelitian yang memberikan manfaat untuk jangka panjang; hak cipta (*copyright*), paten, dan hak kekayaan intelektual lainnya; merk dagang; karya seni yang mempunyai nilai sejarah/budaya; serta aset tak berwujud lainnya.

Bentuk KSO terhadap aset BLU, dapat berupa:

1. KSO tanah dan bangunan dilakukan dalam bentuk tiga bentuk mitra, yaitu:
  - a. Mitra mendayagunakan tanah, gedung dan bangunan milik BLU dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi BLU selama jangka waktu tertentu yang disepakati dalam perjanjian, dengan ketentuan:
    - 1) Dilakukan berdasarkan keputusan pemimpin BLU;
    - 2) Jangka waktu KSO dapat dilakukan berdasarkan periodisasi pendayagunaan per tahun, per bulan, perhari, atau per jam;

- 3) Jangka waktu KSO paling lama 15 (lima belas) tahun sejak ditandatanganinya perjanjian;
- 4) Jangka waktu KSO apabila telah berakhir dapat diperpanjang setelah dilakukan evaluasi.

Selain mendapatkan kompensasi tetap, pemimpin BLU dapat mengenakan imbal hasil kepada Mitra dengan memperhitungkan: omzet; keuntungan; atau biaya operasional yang ditetapkan oleh pemimpin BLU.

- b. Mitra mendirikan bangunan sarana berikut fasilitasnya di atas tanah milik BLU, dan setelah selesai pembangunannya diserahkan kepada BLU, untuk kemudian digunakan oleh Mitra atau Mitra BLU dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi BLU selama jangka waktu tertentu yang disepakati dalam perjanjian;
- c. Mitra mendirikan gedung dan bangunan dan/atau sarana berikut fasilitasnya di atas tanah milik BLU, untuk kemudian digunakan oleh Mitra dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi BLU, dan Mitra menyerahkan gedung dan bangunan dan/atau sarana berikut fasilitasnya kepada BLU sesuai jangka waktu yang disepakati dalam perjanjian.

KSO tanah dan bangunan dalam bentuk pembangunan gedung dan bangunan oleh Mitra tersebut di atas, yakni:

- a. Dilakukan berdasarkan keputusan pemimpin BLU;
- b. BLU mendapatkan imbalan dari hasil KSO tanah dan bangunan be-

rupa kompensasi tetap dan/atau imbal hasil;

- d. Besaran kompensasi tetap ditetapkan oleh pemimpin BLU dengan paling sedikit mempertimbangkan: nilai wajar atas tanah milik BLU yang menjadi objek KSO; nilai penghapusan bangunan; dan estimasi nilai sisa bangunan pada akhir pelaksanaan KSO (*terminal value*). Nilai diperhitungkan jika terdapat bangunan yang dihapuskan di atas tanah milik BLU yang menjadi objek KSO. Besaran imbal hasil dihitung dengan mempertimbangkan pendapatan dan belanja KSO;
- e. Jangka waktu pelaksanaan KSO tanah dan bangunan ditetapkan dengan memperhitungkan masa manfaat bangunan, paling lama 30 (tiga puluh) tahun sejak perjanjian ditandatanganinya hanya berlaku untuk 1 (satu) kali perjanjian dan tidak dapat dilakukan perpanjangan
- f. Dalam hal KSO tanah dan bangunan bentuk pembangunan gedung dan bangunan oleh Mitra berakhir, Mitra dapat melanjutkan kerja sama dengan bentuk KSO tanah dan bangunan dengan mendayagunakan tanah dan/atau gedung dan bangunan milik BLU dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi BLU selama jangka waktu tertentu yang disepakati dalam perjanjian. Pelaksanaan kerja sama dilakukan setelah:
  - 1) Evaluasi terhadap pelaksanaan KSO tanah dan bangunan, yang telah dilaksanakan dengan Mitra yang ingin melanjutkan kerja sama;



- 2) Rencana KSO telah disusun pemimpin BLU; dan
  - 3) Ditetapkan dalam naskah perjanjian.
2. KSO aset selain tanah dan/atau bangunan
- KSO aset selain tanah dan/atau bangunan dilakukan berdasarkan keputusan pemimpin BLU dengan ketentuan sebagai berikut:
- a. BLU mendapatkan imbalan berupa kompensasi tetap, imbal hasil, dan/atau manfaat ekonomi lainnya;
  - b. Setelah jangka waktu KSO berakhir, Mitra dapat mengajukan perpanjangan kerja sama;
  - c. Perpanjangan kerja sama ditetapkan pemimpin BLU setelah dilakukan evaluasi dan penyesuaian klausul dalam perjanjian;
  - d. Dalam hal Mitra tidak mengajukan perpanjangan kerja sama, Mitra tidak diperbolehkan menggunakan manfaat dari aset selain tanah dan/atau bangunan milik BLU demi kepentingan sendiri, dan menjamin bebas dari segala tuntutan hukum dan hak-hak pihak ketiga.
3. KSO terhadap aset pihak lain
- KSO terhadap aset pihak lain dilakukan terhadap objek KSO berupa peralatan dan mesin milik Mitra. KSO ini dilakukan berdasarkan keputusan pemimpin BLU dengan cara BLU mendayagunakan peralatan dan mesin milik Mitra, untuk selanjutnya digunakan dalam pemberian pelayanan umum BLU sesuai jangka waktu tertentu yang disepakati dengan memperhitungkan masa manfaat peralatan dan mesin. BLU akan mendapatkan imbal hasil dari pelaksanaan KSO.
- Bentuk KSM terhadap aset BLU, berupa:
1. KSM pada BLU dan/atau pihak lain BLU dapat melakukan KSM pada BLU dan/atau pihak lain dengan imbalan dari pelaksanaan KSM sesuai dengan perjanjian. Adapun bentuk KSM pada BLU dan/atau pihak lain yaitu:
    - a. Pendayagunaan Aset BLU dan/atau Mitra dalam rangka menghasilkan layanan, dengan menggunakan/ menyertakan sumber daya manusia dan/atau kemampuan manajerial yang dimiliki BLU;
    - b. Pendayagunaan Aset BLU dan/atau Mitra dalam rangka menghasilkan layanan, dengan menggunakan/ menyertakan sumber daya manusia dan/atau kemampuan manajerial yang dimiliki Mitra.
  2. KSM pada BLU dan/atau pihak lain dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:
    - a. Dilakukan berdasarkan keputusan pemimpin BLU;
    - b. Jangka waktu KSM paling lama 5 (lima) tahun sejak ditandatanganinya perjanjian;
    - c. Apabila jangka waktu KSM telah berakhir dapat diperpanjang setelah dilakukan evaluasi dan penyesuaian klausul dalam perjanjian.

### Analisis Kebijakan

Pengelolaan keuangan dan kinerja Badan Layanan Umum (BLU) pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) harus merujuk pada berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur prinsip *Good Governance*, khususnya transparansi dan akuntabilitas. Berdasarkan ketentuan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003

tentang Keuangan Negara, transparansi adalah prinsip mendasar dalam pengelolaan keuangan negara, termasuk BLU. Selain itu, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi juga mengamatkan otonomi perguruan tinggi dalam pengelolaan keuangan, tetapi tetap mengutamakan tanggung jawab kepada publik. Ketentuan lebih lanjut terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU, yang mewajibkan publikasi laporan keuangan yang dapat diakses secara luas.

Kebijakan seperti pengembangan sistem informasi terpadu, publikasi laporan keuangan secara berkala, serta penguatan pengawasan internal dan eksternal sejalan dengan regulasi yang ada. Sistem informasi keuangan berbasis digital, misalnya, mendukung pemenuhan kewajiban transparansi sebagaimana diatur dalam PMK Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pengelolaan Keuangan BLU. Demikian pula, keterlibatan masyarakat dalam memberikan umpan balik sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, yang mengharuskan lembaga publik menyediakan akses informasi yang relevan dan akurat.

Namun, implementasi kebijakan ini menghadapi tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, kapasitas sumber daya manusia, dan konsistensi penerapan di tingkat operasional. Oleh karena itu, diperlukan harmonisasi regulasi antar-kementerian, pelatihan bagi pengelola BLU, serta evaluasi rutin untuk memastikan kebijakan transparansi berjalan efektif. Dengan mengacu pada kerangka hukum yang ada, langkah-langkah ini dapat meningkatkan kepercayaan publik, akuntabilitas, dan kualitas

layanan PTKIN sebagai institusi pendidikan berbasis BLU.

Kebijakan pengelolaan BLU pada PTKIN merupakan langkah strategis pemerintah, khusus Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama untuk meningkatkan otonomi, efisiensi, dan kualitas layanan pendidikan di perguruan tinggi keagamaan. Namun, implementasi kebijakan ini tidak terlepas dari berbagai tantangan dan kompleksitas.

Secara umum, kebijakan BLU pada PTKIN bertujuan untuk:

1. Memberikan keleluasaan kepada PTKIN dalam mengelola keuangan dan sumber daya manusia.
2. Mendorong PTKIN untuk lebih efisien dalam penggunaan anggaran dan sumber daya.
3. Memungkinkan PTKIN untuk mengembangkan program studi yang relevan dengan kebutuhan pasar, meningkatkan kualitas tenaga pengajar, dan memperbaiki fasilitas.

Namun dalam pelaksanaannya, kebijakan BLU pada PTKIN menghadapi sejumlah tantangan, antara lain:

1. PTKIN yang selama ini terbiasa dengan sistem birokrasi yang kaku, mengalami kesulitan beradaptasi dengan mekanisme pengelolaan yang lebih fleksibel dan mandiri.
2. Tidak semua SDM PTKIN memiliki kompetensi yang memadai untuk mengelola BLU, terutama dalam hal manajemen keuangan, pemasaran, dan pengembangan bisnis.
3. Regulasi yang kompleks dan sering berubah membuat pengelolaan keuangan BLU menjadi lebih sulit.

4. Tekanan untuk mencapai target kinerja yang tinggi dapat memicu tindakan yang tidak etis, seperti manipulasi data atau penyimpangan anggaran.
5. Terkadang masih terjadi intervensi pemerintah yang berlebihan dalam pengelolaan BLU, sehingga menghambat otonomi yang telah diberikan.
6. Persaingan yang ketat dan keterbatasan infrastruktur menjadi kendala dalam pengembangan bisnis PTKIN.
7. Pemahaman tentang konsep BLU di kalangan sivitas akademika dan masyarakat umum masih terbatas.

Di lain sisi, dapat juga diamati implementasi kebijakan BLU pada PTKIN dari sisi positifnya antara lain:

1. PTKIN memiliki kebebasan yang lebih besar untuk mengembangkan program studi baru, menjalin kerja sama dengan industri, dan meningkatkan kualitas layanan.
2. Dengan pengelolaan keuangan yang lebih fleksibel, PTKIN dapat mengalokasikan anggaran secara lebih efektif.
3. Dengan otonomi yang lebih besar, PTKIN dapat menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja.

Namun, kebijakan ini juga memiliki implikasi negatif, seperti: BLU membawa risiko keuangan yang lebih tinggi, seperti risiko gagal bayar atau kerugian investasi. Tidak semua PTKIN memiliki sumber daya yang sama, sehingga dapat terjadi ketimpangan dalam kualitas layanan. Bahkan BLU tanpa pengawasan yang efektif, berpotensi terjadinya penyimpangan dan korupsi akan semakin besar.

Analisis kebijakan terkait dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai Badan Layanan Umum (BLU) pada Pergu-

ruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) harus mempertimbangkan beberapa aspek utama yang memengaruhi pelaksanaan tata kelola dan pencapaian tujuan BLU. Meskipun UU Keuangan Negara dan peraturan pemerintah terkait BLU memberikan ruang bagi PTKIN untuk mengelola keuangan secara lebih fleksibel, praktik di lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kebijakan dan implementasi. Pertama, meskipun peraturan memberikan keleluasaan, pengelolaan anggaran masih sering tidak transparan, yang menyebabkan rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan BLU dalam mengelola sumber daya. Kebijakan yang mengatur sistem pelaporan keuangan, seperti yang diatur dalam Permendagri dan Permenkeu, sering kali tidak diimplementasikan secara maksimal, sehingga tidak ada indikator kinerja yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kedua, dalam hal akuntabilitas, meskipun peraturan menekankan pentingnya laporan keuangan yang diaudit, penerapan sistem pengawasan internal yang lemah menyebabkan pengawasan atas pengelolaan BLU tidak berjalan efektif. Keberadaan kelemahan pengawasan ini memungkinkan terjadinya penyalahgunaan anggaran dan inefisiensi dalam pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Selanjutnya, implementasi regulasi seringkali tidak selaras dengan kebutuhan operasional PTKIN, di mana birokrasi yang terlalu kaku dan tumpang tindihnya kewenangan antarlembaga atau pihak yang terlibat justru memperlambat proses pengambilan keputusan dan mengurangi efektivitas kinerja.

Selain itu, meskipun peraturan menekankan pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan, kenyataannya partisipasi dalam

proses pengambilan keputusan cenderung terbatas. Hal ini mengurangi kualitas tata kelola dan berpotensi menurunkan efektivitas BLU dalam mendukung tujuan strategis perguruan tinggi, seperti pengembangan riset, pendidikan, dan pengabdian kepada masyarakat (tri dharma perguruan tinggi). Oleh karena itu, kebijakan BLU perlu disempurnakan dengan memperkuat sistem transparansi, akuntabilitas, pengawasan yang lebih ketat, serta memfasilitasi partisipasi yang lebih luas dari seluruh pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan, agar peran strategis BLU di PTKIN dapat terwujud secara optimal.

dalam pengelolaan keuangan dan kinerja Badan Layanan Umum (BLU) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN), diperlukan alternatif kebijakan yang konkret dan terukur. Oleh karena itu, penulis mengajukan beberapa alternatif kebijakan sebagai acuan rekomendasi dengan menggunakan teori analisis kebijakan yang dikemukakan oleh William N. Dunn (2005), yaitu kriteria evaluasi kebijakan yang terdiri dari: efektivitas, efisiensi, kesesuaian, keadilan, responsivitas, dan ketepatan melalui skoring alternatif kebijakan, dengan nilai 1 – 5 (1 = sangat rendah, 5 = sangat tinggi) sebagai berikut:

### Alternatif Kebijakan

Berdasarkan analisis kebijakan di atas, bahwa untuk meningkatkan transparansi

No	Alternatif Kebijakan	Kriteria Alternatif Kebijakan (Skoring 1 – 5)						Total Skoring
		Efektivitas	Efisiensi	Kesesuaian	Keadilan	Responsivitas	Ketepatan	
1	Pengembangan sistem informasi keuangan dan kinerja terpadu	5	4	5	4	5	5	28
2	Penerapan standar pelaporan terbuka secara berkala	4	4	5	4	4	5	26
3	Penguatan mekanisme pengawasan dan audit independen perlu menjadi prioritas	5	3	5	5	4	5	27
4	Peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) di lingkungan PTKIN	4	4	4	4	5	4	25
5	Mekanisme partisipasi publik dan insentif untuk mendukung transparansi	4	4	4	5	5	4	26

Penjelasan kriteria alternatif kebijakan di atas sebagai berikut:

1. Pengembangan sistem informasi keuangan dan kinerja terpadu. Sistem ini harus berbasis digital, terintegrasi, dan dirancang agar dapat diakses secara real-time oleh pemangku kepentingan.

Sistem ini tidak hanya menyajikan laporan keuangan dan kinerja, tetapi juga menyediakan informasi terkait anggaran, realisasi belanja, pendapatan BLU, serta pencapaian indikator kinerja utama. Transparansi melalui teknologi ini akan memudahkan pengawasan publik dan mendorong akuntabilitas.



2. Penerapan standar pelaporan terbuka secara berkala. Laporan keuangan dan kinerja harus dipublikasikan secara terstruktur dalam *platform* yang mudah diakses, seperti situs web resmi PTKIN atau sistem informasi nasional yang dikelola pemerintah. Publikasi ini harus mencakup perincian pendapatan BLU, alokasi anggaran, dan evaluasi capaian kinerja. Selain itu, laporan harus disajikan dalam format yang sederhana dan ramah pembaca, sehingga dapat dipahami oleh berbagai pihak, termasuk masyarakat umum.
  3. Penguatan mekanisme pengawasan dan audit independen perlu menjadi prioritas. Pemeriksaan oleh lembaga independen, seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atau Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), harus dilakukan secara rutin. Hasil audit tersebut wajib dipublikasikan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik. Selain itu, unit pengawasan internal di PTKIN perlu diperkuat untuk memastikan pengelolaan keuangan dan kinerja berjalan sesuai dengan prinsip *Good Governance*. Penerapan audit berbasis risiko juga dapat meningkatkan efektivitas pengawasan.
  4. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) di lingkungan PTKIN. Pengelola keuangan dan kinerja BLU harus diberikan pelatihan yang berfokus pada transparansi, akuntabilitas, dan penggunaan teknologi informasi. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun budaya kerja yang mendukung penerapan prinsip *Good Governance*. Dukungan dalam bentuk panduan dan supervisi teknis dari kementerian terkait juga perlu diberikan secara berkesinambungan.
  5. Mekanisme partisipasi publik dan insentif untuk mendukung transparansi. PTKIN dapat membuka ruang partisipasi melalui forum konsultasi atau survei yang memungkinkan masyarakat memberikan masukan terkait pengelolaan BLU. Selain itu, insentif dapat diberikan kepada unit kerja atau individu yang berhasil menerapkan transparansi secara konsisten, sementara sanksi tegas diterapkan bagi pelanggaran prinsip *Good Governance*. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan publik, tetapi juga menciptakan motivasi internal untuk menerapkan transparansi dalam setiap aspek pengelolaan BLU. Dengan kombinasi kebijakan ini, transparansi dan akuntabilitas di BLU PTKIN dapat diwujudkan secara optimal.
- Berdasarkan skoring di atas, maka kebijakan pengembangan sistem informasi keuangan dan kinerja terpadu yang tepat untuk dijadikan rekomendasi, yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kesesuaian yang unggul dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan dan kinerja Badan Layanan Umum (BLU) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Dengan pertimbangan sebagai berikut:
1. Sistem ini memungkinkan pengelolaan keuangan dan kinerja BLU dapat dimonitor secara *real-time* oleh para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, sehingga meningkatkan efektivitas transparansi secara signifikan.
  2. Kebijakan ini sepenuhnya mendukung implementasi prinsip-prinsip *Good Go-*

- vernance yang diamanatkan oleh berbagai peraturan perundang-undangan, termasuk UU Keuangan Negara dan PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU.
3. Sistem ini sangat responsif terhadap kebutuhan era digital, di mana akses informasi yang cepat dan mudah menjadi tuntutan publik. Dengan sistem digital, PTKIN dapat memberikan informasi yang akurat dan transparan sesuai ekspektasi masyarakat.
  4. Meskipun memerlukan investasi awal yang cukup besar, sistem ini menawarkan efisiensi dan manfaat berkelanjutan, seperti pengurangan risiko kesalahan manual, peningkatan kepercayaan publik, dan modernisasi pengelolaan keuangan BLU.
  5. Sistem ini dapat diintegrasikan dengan mekanisme pelaporan dan partisipasi publik, sehingga mendorong keterlibatan masyarakat dalam pengawasan dan pengambilan keputusan.
2. BLU merupakan bagian dari unit kerja kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah, namun dalam pengelolaannya memiliki perbedaan yang membedakan dengan satuan kerja instansi pemerintah lainnya, yaitu: aspek pengelolaan keuangan, aspek manajemen organisasi, aspek penganggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*).
  3. Hadirnya satuan kerja Badan Layanan Umum sebenarnya bukan semata-mata persoalan fleksibilitas di bidang keuangan, atau bagaimana Badan Layanan Umum memiliki cadangan keuangan yang kuat, tetapi sesungguhnya Badan Layanan Umum adalah perbaikan sistem manajemen. Berubahnya sistem penggunaan anggaran negara dari sistem Pendapatan Negara Bukan Pajak menjadi sistem Badan Layanan Umum, secara tidak langsung mendorong kepada instansi pemerintah yang telah mendapatkan mandat Badan Layanan Umum untuk melakukan perubahan manajemen institusinya yang lebih baik. Dengan demikian, secara implisit Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum dituntut melakukan transformasi organisasi dari *government agency* menjadi *agencitification*, atau dengan kata lain, Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum dituntut untuk bertransformasi dari institusi birokrasi menuju institusi ala korporasi.
  4. Transformasi dimaksud tidak saja transformasi di bidang keuangan, tetapi transformasi pada sistem tata kelola dan manajemen perguruan tinggi secara totalitas serta manajemen aset. Di mana aset pada perguruan tinggi Badan Layanan Umum merupakan bagian dari kekayaan yang perlu dioptimalkan

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. BLU adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Adapun prinsip yang diterapkan dalam pengelolaan BLU adalah sebagai organisasi yang *costumer-oriented*, *not-for-profit oriented*, dan *outcome-oriented*.

pemberdayaannya. Hal tersebut dapat memberikan dampak seluas-luasnya pada kemakmuran di perguruan tinggi yang secara berkesinambungan melahirkan peningkatan kualitas kepada pelayanan publik. Kekayaan yang bisa dikelola dengan baik, secara langsung akan meningkatkan pendapatan, yang mana pendapatan pada perguruan tinggi Badan Layanan Umum adalah salah satu energi untuk bisa hidup dan berkembang.

### Rekomendasi

Adapun rekomendasi kebijakannya bahwa Direktur Jenderal Pendidikan Islam (Dirjen Pendis) Kementerian Agama membuat regulasi pengembangan dan implementasi Sistem Informasi Keuangan dan Kinerja

Terpadu bagi Badan Layanan Umum (BLU) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan dan kinerja sesuai prinsip *Good Governance*. Sistem ini dirancang berbasis digital, terintegrasi, dan dapat diakses secara real-time oleh para pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, guna memenuhi amanat peraturan perundang-undangan seperti PP No. 23 Tahun 2005 dan UU No. 17 Tahun 2003. Implementasi ini perlu didukung oleh pelatihan SDM, investasi infrastruktur teknologi, dan penguatan regulasi pendukung agar PTKIN dapat mengelola sumber daya secara lebih efisien, responsif, dan kredibel dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan Islam di Indonesia.

### REFERENSI

- Alifa, H. N., & Sulaeman, A. S. (2023). "Perguruan Tinggi Negeri BLU di Indonesia; Pengelolaan Anggaran, Karakteristik, dan Peningkatan Kinerja". *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 11(2), 401–416. <https://doi.org/10.17509/jrak.v11i2.48827>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2016). *Prosedur Penelitian Kualitatif (Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods)*. Bandung: Pustaka Setia.
- Derenov, N., & Rizky, R. Y. (2023). "Analisis Korupsi dan Upaya Mewujudkan *Good Governance* di Indonesia". *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 15(2), 135–149. <https://doi.org/10.33701/jiagd.v15i2>
- Ditjen Perbendaharaan, K. J. (2023, Agustus). "Tata Kelola dan Kinerja (Tingkat Maturitas) Badan Layanan Umum". <https://djpb.kemenkeu.go.id/kanwil/jatim/id/layanan/layanan-umum/badan-layanan-umum/2954-tata-kelola-kinerja-tingkat-maturitas-badan-layanan-umum.html>
- Haribowo, I., & Mulyani, S. D. (2021). "Good University Governance of PTKIN Public Services Agency in Indonesia". *JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 6(2), 516–533. <https://doi.org/10.23887/jia.v6i2.36508>
- IBIKKG. (2024, May 22). "Fishbone Diagram: Alat Analisis untuk Mengidentifikasi Penyebab Masalah". *Institut Bisnis Informatika Kwik Kian Gie*. <https://kwikkiangie.ac.id/2024/05/22/fishbone-diagram-alat-analisis-untuk-mengidentifikasi-penyebab-masalah/>
- Kriyantono, R. (2020). *Teknik Praktis Riset Komunikasi Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media Kencana.

- Madhani, P. M. (2009). *Management of Intangible Assets: A Value Enhancing Strategy in Knowledge Economy*. ICFAI University Press, h. 20–36.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi) (37th ed.). Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Murphy, C. B. (2021), "How Do Tangible and Intangible Assets: Measuring the Utility of Institutional Reform in the Public Service". *Social and Economic Studies*, 58(1), h. 11–41.
- Nurlatifa, A., Suratman, B., & Hariyati. (2021). "Pola Pengelolaan Good Corporate Governance Badan Layanan Umum". *Journal of Accounting Science*, 5(1), 28–34. <https://doi.org/10.21070/jas.v5i1>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Layanan Umum.
- Rambe, S., Dasopang, E. P., Ariadin, I., & Pahutar, M. (2023). "Badan Layanan Umum (BLU) pada Bidang Pendidikan". *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(1), 5555–5546. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i1>
- Siringoringo, A. (2017). *Mengembangkan Tata Kelola BLU*. Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU Direktorat Jenderal Perbendaharaan. <https://blu-djpb.kemenkeu.go.id/index.php?r=publication/article/view&id=13>
- Slamet, dkk. (2022). "Kognitif Pengelola Badan Layanan Umum dalam Mengelola Kekayaan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri". *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(1)
- Slamet, Esha IM. (2020), *Kinerja Perguruan Keagamaan Tinggi Islam Negeri Badan Layanan Umum di Indonesia: Perspektif Balanced- Scorecard*.
- Slamet, Hidayatullah, A. D., & Mustolik. (2022). "Kognitif Pengelola Badan Layanan Umum dalam Mengelola Kekayaan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri". *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(1), 14–26. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v10i1.43806>
- Sulaeman, Nurodin, I., & Yuniarti, E. (2023). "Implementasi Prinsip-Prinsip Good University Governance dalam Pengelolaan Aset Universitas Muhammadiyah Sukabumi". *Prosiding Konferensi Ilmiah Akuntansi (KIA)*, 10, 1–9.
- Waluyo, Budi. (2014). "Analisis Permasalahan pada Implementasi Pola Pengelolaan Badan Layanan Umum". *Jurnal Infoarta*, 3, h. 27–38.
- Waluyo, Indarto. (2011). "Badan Layanan Umum Sebuah Pola Baru Pengelolaan Keuangan di Satuan Kerja Pemerintah". *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 9(2).
- William N. Dunn. (2005). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: UGM Press.