

# Kognitif Pengelola Badan Layanan Umum dalam Mengelola Kekayaan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri

Slamet<sup>1\*</sup>, Achmad Diny Hidayatullah<sup>2</sup>, Imam Bani Mustolik<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang - Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received January 20, 2022

Received in revised form

June 8, 2022

Accepted June 9, 2022

Available online June 28, 2022

### Kata Kunci:

Badan layanan umum, kognitif, pengelola, pengungkit, PTKIN-BLU.

### Keywords:

Cognitive, leverage, manager, public service agency, PTKIN-BLU.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengetahuan (cognitive) pengelola Badan Layanan Umum dalam mengelola aset perguruan tinggi. Penelitian ini dilakukan di tiga Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yang telah mendapatkan mandat Badan Layanan Umum, diantaranya Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan Walisongo Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara mendalam dengan pendekatan tidak terstruktur. Informan kunci dalam penelitian yaitu rektor, wakil rektor dan kepala biro bidang umum, dan kepala unit bisnis. Analisis data menggunakan metode domain analysis dan content analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan (cognitive) pengelola Badan Layanan Umum pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam masih pada tahap menerapkan (applying) peraturan-peraturan tentang Badan Layanan Umum. Belum banyak ditemukan pemikiran pengelola Badan Layanan Umum yang menganalisis (analysis) dan mengevaluasi (evaluation) mandat Badan Layanan Umum dari pemerintah. Apalagi menciptakan (creating) atau mengembangkan pengelolaan aset yang dimiliki. Secara umum cognitive pengelola Badan Layanan Umum pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam belum totalitas. Kondisi ini berdampak belum optimalnya dalam mengelola aset sebagai sumber pendapatan non akademik perguruan tinggi.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the knowledge (cognitive) of the Public Service Agency manager in managing university assets. This research was conducted at three State Islamic Religious Universities that have received the mandate of the Public Service Agency, including the State Islamic University of Sunan Ampel Surabaya, Sunan Kalijaga Yogyakarta, and Walisongo Semarang. Data collection was carried out using in-depth interviews with an unstructured approach. The key informants in the research were the chancellor, vice-rector and head of the general affairs bureau, and the head of the business unit. Data analysis used domain analysis and content analysis methods. The study results indicate that the knowledge of the Public Service Agency manager at the Islamic Religious College is still at the stage of applying the regulations on the Public Service Agency. There have not been many thoughts on the management of the Public Service Agency that analyze and evaluate the mandate of the Public Service Agency from the government. Moreover, creating or developing asset management owned. In general, the cognitive management of the Public Service Agency at Islamic Religious Universities is not total. This condition has an impact that is not optimal in managing assets as a source of non-academic higher education income.

\* Corresponding author.

E-mail: [slametphd@manajemen.uin-malang.ac.id](mailto:slametphd@manajemen.uin-malang.ac.id) (Slamet)

## 1. Pendahuluan

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik, pemerintah mengeluarkan kebijakan dan mandat Badan Layanan Umum (BLU). BLU adalah “instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas” (Peraturan Menteri Keuangan, 2020). Mandat BLU ini ditujukan pada instansi pemerintah, salah satunya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). PTKIN merupakan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dibawah pembinaan Kementerian Agama. Ada 18 PTKIN di Indonesia yang telah mendapat mandat Badan Layanan Umum (PTKIN-BLU) (Dit. PPK-BLU, 2020). Merujuk (Peraturan Menteri Keuangan, 2020), Pasal 3, disebutkan bahwa tujuan BLU adalah “untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan Praktik Bisnis yang Sehat”. Tujuan ini tersirat bahwa instansi pemerintah memiliki kewenangan: (1) meningkatkan pelayanan; (2) fleksibilitas mengelola keuangan; (3) mengedepankan prinsip ekonomi dan produktivitas; dan (4) melakukan praktik bisnis yang sehat. Dibalik kewenangan ini, pengelola BLU dituntut mengubah paradigma manajemen PTKIN-BLU. Perubahan paradigma ini harus diikuti prinsip efisiensi dan produktivitas dengan dukungan sumber daya yang unggul, inovatif, kreatif, dan entrepreneurship driven (Dit. PPK-BLU, 2020).

Tuntutan tersebut secara eksplisit tertuang dalam (Peraturan Menteri Keuangan, 2020), bahwa pengelola BLU diberi kewenangan untuk: (1) mengelola keuangan secara fleksibel; (2) pengelolaan asset; (3) pengelolaan barang; (4) pengelolaan kas; (5) pengelolaan dana investasi; (6) pengelolaan dana bergulir; (7) pengelolaan dana abadi; (8) pengelolaan belanja; (9) pengelolaan piutang dan hutang; (10) pengelolaan surplus anggaran; (11) pengelolaan dana kelolaan; dan (12) pengelolaan pendapatan dan belanja. Kedua belas aspek ini tertuang secara jelas bahwa hakikat pengelola BLU pada PTKIN-BLU dituntut memiliki pengetahuan (cognitive) yang baik untuk bisa mengelola aset atau kekayaan (wealth management). BLU memiliki tujuan memberikan pelayanan publik yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang dilimpahkan oleh instansi induknya (Juliani, 2018). Instansi pemerintah yang mendapatkan mandat BLU minimal memiliki tiga syarat, yaitu: (1) persyaratan substantif terkait penyelenggaraan pelayanan publik; (2) persyaratan teknis terkait kinerja pelayanan dan kinerja keuangan; dan (3) persyaratan administratif terkait pemenuhan dokumen seperti tata kelola, rencana strategis bisnis, standar pelayanan minimal, laporan keuangan, dan laporan audit (Budi Waluyo, 2015). Dengan demikian, PTKIN-BLU memiliki kewajiban meningkatkan kualitas pelayan akademik. Untuk melaksanakan kewajiban ini, mereka diberi kewenangan mengelola aset, melakukan praktik bisnis, dan mengelola keuangan secara fleksibel dengan prinsip efisien dan produktivitas. Oleh sebab itu, pengelola BLU harus memiliki pengetahuan (cognitive) tentang pemahan, penerapan, dan pengembangan BLU pada perguruan tinggi mereka.

Cognitive bermakna sebagai kemampuan memahami, belajar, mengingat, dan berfikir sesuatu yang ada di lingkungan sekitarnya dan sekaligus mampu menyelesaikan masalah (Pudjiati & Masykouri, 2011). Cognitive didefinisikan sebagai proses berfikir (Cambridge.Dictionary, n.d.). Cognitive berhubungan dengan proses mengetahui, mengamati, persepsi, ingatan, penilaian, dan penalaran (Cambridge.Dictionary, n.d.). Merujuk (Wikipedia, n.d.), “Cognition refers to “the mental action or process of acquiring knowledge and understanding through thought, experience, and the senses” It encompasses many aspects of intellectual function and processes”. Merujuk Taxonomy Bloom Theory, disebutkan ada tiga domain ketika akan mengidentifikasi kemampuan intelektual seseorang, diantaranya cognitive, affective, dan psychomotor. (Armstrong, 2009; Huitt, 2011; Utari, n.d.; Forehand, n.d.; Lasley, 2013). Teori ini dirumuskan oleh Benjamin Samuel Bloom (1856) dalam rangka mengetahui tingkatan berfikir dalam proses pembelajaran (Armstrong, 2009; Huitt, 2011; Lasley, 2013; Forehand, n.d.; Utari, n.d.). Dalam domain cognitive terdapat enam peringkat kemampuan berfikir seseorang. Tingkatan paling rendah dan secara berurutan yaitu knowledge, comprehension, application, analysis, synthesis, dan evaluation. Keenam peringkat tersebut, Utari (n.d.) mengelompokkan menjadi dua bagian, yaitu: (1) Lower Order Thinking Skills (knowledge, comprehension, dan application; dan (2) Higher Thinking Skills (analysis, synthesis, dan evaluation). Seiring dengan perkembangan dan tujuan pendidikan modern, Taxonomy Bloom Theory dilakukan revisi, yakni remembering, understanding, application, analysis, evaluation, dan creating (L. W. Anderson & Krathwohl, 2001). Dengan demikian, cognitive bagi pengelola BLU dapat mempengaruhi dalam mengelola kekayaan perguruan tinggi.

Dalam era pertanian, kekayaan dapat berupa tanah. Dalam era industri, kekayaan berupa pabrik, mesin, modal, karyawan, dan lain sebagainya. Dalam era informasi, kekayaan berupa intangible asset dan tangible asset (Indrajit & Djokopranoto, 2011). Dalam kontek perguruan tinggi, intangible asset belum dikelola secara optimal (Miotto, Del-Castillo-Feito, & Blanco-González, 2020; Nunes-Silva, Malacarne,

Macedo, & De-Bortoli, 2019). Ada tiga jenis intangible asset dalam perguruan tinggi, diantaranya potential competence, institutional capital, dan impact of institutional capital (Slamet, Mustolik, & Hidayatullah, 2021:119). Sedangkan, tangible asset berupa sarana dan prasarana pendidikan, saldo kas, dana abadi, dan lain sebagainya. Aset atau kekayaan semacam ini telah banyak dikelola secara professional oleh beberapa perguruan tinggi maju dunia, diantara, Harvard University. Universitas ini telah mengelola asetnya dalam rangka menjaga keberlangsungan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Merujuk Laporan Keuangan Tahun 2019, sumber pendapatan Harvard University bersumber dari empat sumber utama, yaitu: (1) biaya layanan pendidikan (tuition fee) sebesar 17% (mahasiswa baru 10% dan 7% mahasiswa lama); (2) research grand sebesar 18% (dari sponsor pemerintah federal sebesar 12% dan sponsor pemerintah non federal sebesar 6%); (3) kegiatan Philanthropy sebesar 49% (dari penggunaan aset sebesar 10% dan hasil investasi dana abadi sebesar 39%); dan (4) sumber lain non akademik sebesar 16% (Harvard University, 2021).

Sumber pendapatan Harvard University, tidak semata-mata hanya dari layanan pendidikan kepada mahasiswa, tetapi juga bersumber dari pendapatan non akademik atau kegiatan philanthropy. Selain itu, Harvard University juga memperoleh pendapatan dari pengelolaan endowment fund sebesar 39% (Harvard University, 2021). Endowment fund merupakan salah satu strategi dalam mengelola aset di perguruan tinggi maju tingkat dunia. Hal ini dilakukan dalam rangka memperkuat dan menjaga keberlanjutan (sustainability) pembiayaan penyelenggaraan pendidikan tinggi (Indrajit & Djokopranoto, 2011). Diantara universitas tingkat dunia yang telah mengembangkan pembiayaan pendidikan dengan dukungan endowment fund, yaitu: University of Michigan (Fitzgerald, 2020). Endowment fund pada University of Michigan diperuntukkan untuk memberikan dukungan pembiayaan operasional universitas dengan fokus pada: (1) pemberian beasiswa (22%); (2) didedikasikan untuk Michigan Medicine (20%); dan (3) selebihnya untuk program pendidikan, penelitian, dan dukungan kinerja professor. Endowment fund di University of Michigan ini menduduki peringkat kesembilan diantara semua univertitas di Amerika dan peringkat ketiga diantara universitas negeri. Merujuk salah satu publikasi U.S News Education (Kowarski, 2020), ada 10 universitas dengan endowment fund terbesar pada akhir tahun 2020, meliputi: (1) Harvard University sebesar \$41,894,380,000; (2) Yale University sebesar \$31,108,248,000; (3) Stanford University sebesar \$28,948,111,000; (4) Princeton Univerity sebesar \$25,944,300,000; (5) Massachusetts Institute of Technology sebesar \$18,381,518,000; (6) University of Pennsylvania sebesar \$14,877,363,000; (7) Texas A&M University sebesar \$12,720,529,611; (8) University of Notre Dame sebesar \$12,319,422,000; (9) University of Michigan—Ann Arbor sebesar \$12,308,473,000; dan (10) Columbia University sebesar \$11,257,021,000. Dengan demikian, untuk meningkatkan sumber pendapatan perguruan tinggi tidak hanya bersumber dari mahasiswa semata, tetapi bersumber dari pengelolaan aset yang dimiliki.

Hal ini selaras dengan (Peraturan Menteri Keuangan, 2020) secara eksplisit, pengelola BLU diberi kewenangan untuk mengelola aset yang mereka miliki baik yang bersifat intangible asset maupun tangible asset. Dengan mandat ini, pengelola BLU dituntut memiliki pengetahuan tentang entrepreneurship. Entrepreneurship tidak saja dipraktekkan di sektor swasta (bisnis), tetapi juga dipraktekkan pada perguruan tinggi dengan mandat BLU atau yang dikenal istilah bureaucratic entrepreneur (Dit. PPK-BLU, 2020). Birokrat entrepreneur merupakan birokrasi pemerintahan yang memiliki karakter entrepreneur yang berorientasi pada pelayanan publik (public oriented), efisien, inovatif, responsif, dan kompetitif dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintahan (Gani, 2012). Konsep reinventing government perlu diadaptasi dan diterapkan pada satuan kerja BLU. Reinventing government merupakan perubahan sistem birokrasi murni pada pemerintahan menjadi sistem pemerintah yang akuntabel, responsif, inovatif, profesional, dan memiliki jiwa entrepreneur. Entrepreneur dimaksudkan agar pegawai pemerintah sebagai birokrat memiliki jiwa kewirausahaan yang lebih inovatif dalam memberikan pelayanan dan menjawab tuntutan era global (Fatikha, 2016). Birokrasi yang entrepreneur diharapkan memiliki prinsip dan pandangan lebih baik mengarahkan daripada menyuruh, memberi wewenang daripada melayani, berfikir kompetitif, digerakkan berdasarkan misi, berorientasi hasil, berorientasi pelanggan, berprinsip menghasilkan daripada membelanjakan, antisipatif, hirarki menjadi partisipatif, dan berorientasi pasar (Osborne & Gaebler, 1996). Dengan demikian, pemikiran ini perlu difahami dan dimiliki oleh pengelola BLU pada PTKIN-BLU.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan tingkat pemahaman dan pengetahuan pengelola BLU pada PTKIN-BLU. Tingkat pemahaman dan pengetahuan ini memiliki kontribusi yang besar terhadap pengembangan BLU di PTKIN melalui pengelolaan aset yang mereka miliki. Tujuan ini didasarkan pada argumen bahwa masih terjadi lemahnya dalam pengelolaan aset baik yang tangible maupun intangible asset. Merujuk (Slamet & Esha, 2020), kinerja keuangan PTKIN-BLU dapat dikategorikan rendah. Hal ini dapat dibuktikan kenaikan pendapatan sebagian besar bersumber dari mahasiswa (tuition fee) akibat layanan akademik. Sementara, pendapatan yang bersumber dari kegiatan non-akademik atau pengelolaan aset tidak lebih dari 5% dari total pendapatan. Sementara, perguruan tinggi yang telah mengelola aset secara profesional memberikan kontribusi yang sangat besar pada pendapatan perguruan tinggi yang bersangkutan. Dengan demikian, pemahaman dan pengetahuan pengelola BLU dapat berdampak pada lemahnya dalam mengelola aset yang dimiliki. Dengan dengan lain, pengetahuan pengelola BLU tentang pentingnya mengelola aset memberikan kontribusi yang besar pada pendapatan perguruan tinggi.

## 2. Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi multi situs. Penelitian dilaksanakan pada Universitas Islam Negeri (UIN) Sunana Ampel Surabaya, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan UIN Walisongo Semarang dengan subyek penelitiannya yaitu pengelola BLU. Pengelola BLU, meliputi pimpinan BLU (rektor), pejabat pengelola keuangan (wakil Rektor dan kepala biro bidang Keuangan), dan kepala unit pengelola bisnis. Instrumen penelitian yaitu peneliti sendiri dengan bantuan panduan wawancara. Pengumpulan datanya menggunakan teknik wawancara mendalam dengan pendekatan tidak terstruktur. Analisis data menggunakan pendekatan Domain Analysis dan Content Analysis. Adapun langkah-langkah dalam analisis data yaitu pengumpulan data, reduksi data, analisis data, displai data, dan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi metode dan triangulasi sumber. Triangulasi metode dilaksanakan dengan cara membandingkan data yang sudah dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Adapun triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang didapat dari sumber-sumber penelitian.

## 3. Hasil dan pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian ini disajikan sebagaimana tabel 1.

**Tabel 1.** Paparan Data dan Temuan Hasil Penelitian

<b>Domain</b>	<b>Informan</b>	<b>Pandangan</b>	<b>Derivasi</b>
Pandangan Pengelola Mandat BLU	Informan_1, ±50 tahun, 07.09.2021	Kekurangsetujuan mandat BLU di PTKIN → paradigma core business perguruan tinggi pelayanan pendidikan	-
	Informan_2, ±53 tahun, 23.09.2021	Setuju mandat BLU dikelola di PTKIN → fleksibilitas pengaturan keuangan	Memberdayakan <i>intangible asset</i> , perguruan tinggi sebagai korporasi memproduksi ilmu pengetahuan dan kepakaran SDM yang bernilai ekonomi
	Informan_4, ±53 tahun, 07.09.2021	Setuju mandat BLU dikelola di PTKIN → memberikan banyak manfaat	Perhitungan Indeks Rupiah (PIR) meningkatkan grade pegawai, income pusat bisnis tidak disetor ke kas negara, menambah pendapatan bagi dosen dan

Domain	Informan	Pandangan	Derivasi
<b>Kognitif Pengelola Mandat BLU</b> <i>Sosialisasi BLU</i>	Informan_15, ±50 tahun, 01.11.2021	Setuju mandat BLU dikelola di PTKIN → keluwesan pengembangan aset dan investasi perguruan tinggi	karyawan, serta mendapatkan remunerasi BLU anak tangga menuju PTNBH, ruang fleksibilitas yang bisa dikreasikan secara optimal sehingga tercapai prinsip efektif dan efisien
	Informan_3, ±49 tahun, 23.09.2021	Setuju mandat BLU dikelola di PTKIN → fleksibilitas pengelolaan keuangan, <i>income</i> tidak masuk ke rekening negara, namun respon struktur di bawah yang kurang adaptif	Ada tambahan penghasilan, bukan model <i>singel salary</i>
	Informan_9, ±50 tahun, 07.09.2021	Setuju mandat BLU dikelola di PTKIN → remunerasi, pusat bisnis, penyewaan aset secara fleksibel	-
	Informan_14, ±47 tahun, 26.10.2021	BLU adalah midset transformasi	-
	Informan_5, ±43 tahun, 07.09.2021	Sosialisasi sebagai satker BLU sangat minim sehingga pemahaman pengelolaan keuangan (PK-BLU) sangat rendah	-
	Informan_4, ±63 tahun, 07.09.2021	Sosialisasi BLU dilakukan cukup intens pada setiap saat momen kepada stakeholder	Bertolak belakang dari pandangan Informan_5, ±43 tahun, 07.09.2021
	Informan_3, ±49 tahun, 23.09.2021	Sosialisasi dilakukan kepada Rektor, Dekan, Wakil Dekan, dan <i>stakeholder</i> yang kadang pejabat baru sehingga perlu seringnya sosialisasi	
	Informan_6, ±55 tahun, 24-09.2021	BLU sering disosialisasikan oleh Wakil Rektor II	
	Informan_10, ±39 tahun, 24.09.2021		
	Informan_16, ±49 tahun, 01.01.2021	Tiap hari senin dilakukan sosialisasi BLU melalui rapat yang dihadiri Rektor, Wakil Rektor, Direktur Pascasarjana. Pembahasan khusus anggaran dan keuangan dilakukan rapat dengan Wakil Rektor II sebagai komandannya beserta Wakil Dekan, dan Kabag Keuangan	
<i>Survey sosialisasi BLU</i>	69,40% menyatakan sering mendengarkan istilah BLU dalam berbagai even formal dan/atau informal		

Domain	Informan	Pandangan	Derivasi
	Informan_6, ±55 tahun, 24.09.2021	Sebagian warga kampus lebih setuju sebagai Satker PNPB karena Tunjangan Kinerja (Tukin) lebih tinggi, tapi dari segi pengembangan lebih bagus BLU, dan dari sisi remunerasi tidak dapat dibandingkan dengan instansi lainnya	-
	Informan_9, ±50 tahun, 23.09.2021	BLU sangat identik dengan pendapatan, baik akademik dan non-akademik	-
	Informan_15, ±50 tahun, 01.11.2021	Memberikan ruang yang luas kepada leader dan manager untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi untuk mendapatkan pendapatan yang sebanyak-banyaknya	-
	Informan_15, ±50 tahun, 01.11.2021	Mindset satker PNPB masih melekat, sehingga menambah problem BLU selain aspek kultur dan regulasi	-
<i>Survey Pemahaman BLU</i>	63,30% responden menyatakan bahwa mereka memiliki pemahaman tentang BLU. Ternyata baik Pejabat Pengelola BLU dan civitas akademika PTKIN memiliki tingkat pemahaman yang sangat variatif dan masih terbatas		
	Informan_5, ±43 tahun, 07.09.2021	Inovasi masih terbatas pada pengembangan aset, karena minimnya jiwa entrepreneur pengelola BLU	-
	Informan_7, ±50 tahun, 23.09.2021	Perlunya induksi wawasan BLU baik dari kalangan profesional maupun pimpinan pusat di Jakarta	Merubah mindset tentang BLU → <i>key success factor</i>
	Informan_15, ±50 tahun, 01.11.2021	Merubah mindset para aktor yang berperan dalam BLU	
<i>Pelaksanaan Remunerasi</i>	Informan_5, ±43 tahun, 08.09.2021	Pengelolaan remunerasi masih dikelola secara <i>ad-hoc</i> dengan SK tiap semester	-
	Informan_8, ±44 tahun, 24.09.2021	Pembentukan unit pengelola remunerasi	-
<i>Evaluasi dan kajian BLU</i>	Informan_8, ±44 tahun, 24.09.2021	Pembahasan pengembangan BLU masih parsial dalam forum-forum tertentu	-
	Informan_3, ±49 tahun, 23.09.2021	Belum adanya kajian dan analisa yang serius terkait kelebihan dan kekurangan BLU	Satker PNPB hanya cukup absen <i>fingerprint</i> atau <i>check-lock</i> tanpa mengisi target kinerjanya
	Informan_2, ±53 tahun, 23.07.2021		<i>Riset by practice</i> untuk evaluasi dan monitoring dan perbaikan ortaker sesuai kebutuhan BLU, namun belum

Domain	Informan	Pandangan	Derivasi
Lembaga pengelola khusus BLU, mungkinkah ?	Informan_6, ±55 tahun, 24.09.2021	Evaluasi keseluruhan belum pernah dilakukan	sepenuhnya disetujui Tim Remunerasi dan SPI saja yang mengevaluasi penentuan <i>job value</i> .
	Informan_15, ±50 tahun, 01.11.2021	Satker PNPB di-drive (dipandu) dari pusat sedangkan BLU lebih otonom dan secara fleksibel	-
	Informan_3, ±49 tahun, 23.09.2021	BLU perlu dikelola oleh lembaga khusus	-
	Informan_2, ±53 tahun, 23.09.2021	BLU adalah sarana, dan goalnya adalah peningkatan kualitas pelayanan pendidikan, artinya BLU sebagai penunjang, tanpa lembaga khusus BLU tetap berjalan	Bertolak belakang dari pandangan Informan_3, ±49 tahun, 23.09.2021
	Informan_1, ±50 tahun, 07.09.2021	Aturan pembuatan lembaga khusus yang menangani BLU belum memadai, dan selalu berujung pada temuan (indikasi <i>fraud</i> seperti korupsi, penggunaan dana tidak sesuai aturan, dan lain-lain)	

Berdasarkan tabel 1, selanjutnya dilakukan *content analysis* (McGaha & D'Urso, 2019) dan menghasilkan beberapa temuan hasil penelitian sebagaimana disajikan dalam tabel 2.

**Tabel 2.** Temuan hasil Penelitian

No.	Temuan	Catatan Temuan
1.	Belum ditemukan pandangan bahwa mandat BLU di PTKIN-BLU merupakan sarana untuk melakukan transformasi organisasi atau manajemen perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan.	Hampir semua Pejabat Pengelola BLU di PTKIN-BLU berpendapat bahwa mandat BLU merupakan pemberian kewenangan dalam pengelolaan keuangan secara fleksibilitas, adanya kewenangan pengelolaan aset ( <i>idle asset</i> ) dan melakukan bisnis penyediaan barang/jasa untuk meningkatkan sumber-sumber pendapatan non-akademik, dan sebagian besar civitas akademika berpandangan bahwa BLU itu adalah remunerasi. Dan sebagian kecil berpandangan bahwa mandat BLU pada PTKIN-BLU merupakan media untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan tinggi dan anak tangga menuju PTNBH. Pandangan lain juga muncul bahwa mandat BLU pada PTKIN-BLU merupakan beban tambahan yang memberatkan bagi pimpinan PTKIN-BLU. Satu sisi Rektor selaku pimpinan perguruan tinggi yang bertugas mengendalikan kualitas pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing, disisi lain untuk melakukan praktek-praktek bisnis pada umum.
2.	Dalam kontek teori Taxonomi Bloom, pengetahuan ( <i>Cognitive</i> ) Pengelola BLU dalam mengembangkan mandat BLU pada PTKIN-BLU masih pada level ketiga	Pejabat Pengelola BLU sebagai <i>key informant</i> , ketika dikonfirmasi tentang sudah atau tidaknya melakukan analisis dan/atau evaluasi perjalanan BLU selama ini dengan tujuan untuk mengkaji ulang atau mengkritisi perjalanan BLU, membandingkan antara Satker PNPB

yaitu menerapkan (*applying*). Belum banyak ditemukan pemikiran atau pengetahuan tentang BLU sampai pada level menganalisis (*analysis*), mengevaluasi (*evaluation*), apalagi level menciptakan (*creating*).

dengan BLU, mengkonstruksi ulang struktur BLU, atau membuat kerangka (*framework*) yang relevan dengan BLU pada perguruan tinggi, semua menyatakan belum pernah melakukan atau belum pernah terfikirkan. Selain itu juga tidak ditemukan pemikiran tentang bagaimana menyempurnakan, memformulasikan, atau mendesain konsep pengembangan BLU yang relevan dengan *business process* perguruan tinggi. Misalnya, menyempurnakan regulasi terkait Organisasi dan Tatakerja (Ortaker) dan Statuta atau memiliki model penyelenggaraan pendidikan tinggi Islam yang selaras dengan konsep BLU.

Mereka masih sebatas melaksanakan mandat BLU sebagaimana yang sering dikatakan oleh regulator dan sebagaimana termaktub dalam peraturan yang berlaku. Misalnya, semua pendapatan dikelola sendiri sesuai peraturan yang berlaku, menyewakan *idle asset*, menginvestasikan *idle cash*, melaksanakan praktek-praktek bisnis dalam penyediaan barang/jasa, dan mensejahterahkan pegawai melalui remunerasi.

Mereka belum menangkap bahwa mandat BLU merupakan langkah strategis untuk mengembangkan universitas yang lebih fleksibel melalui sistem dan tatakelola serta manajemen BLU. Belum ditemukan pemikiran untuk mengusulkan perubahan Organisasi dan Tatakerja serta Statuta yang merangkumi kepentingan BLU (karena ditemukan isi Statuta belum merangkum kepentingan BLU).

Secara umum hampir semua pimpinan universitas selaku Pejabat Pengelola BLU sudah sering menyinggung atau mensosialisasikan tentang BLU kepada civitas akademika baik melalui kelompok kecil maupun kelompok yang lebih luas. Sebagian besar civitas akademika universitas selaku responden menyatakan sering mendengarkan istilah BLU dari pimpinan. Sayangnya, sosialisasi ini kurang diikuti pemahaman yang komprehensif. Hampir semua memaknai BLU dengan cara yang sempit. Dengan kata lain, BLU dimaknai remunerasi, BLU dimaknai adanya kewenangan menyewakan atau memanfaatkan *idle asset*, BLU dimaknai universitas dapat melakukan praktek-praktek bisnis dalam penyediaan barang/jasa seperti bisnis pada umumnya, dan BLU dimaknai bahwa pendapatan dapat dikelola secara *fleksibel* dan *idle cash* dapat diinvestasikan melalui *instrument* deposito. Dalam konteks pemanfaatan *idle asset*, juga masih sebatas *idle asset* yang bersifat fisik (*tangible asset*). Hampir semua Pejabat Pengelola BLU di PTKIN-BLU belum memiliki inisiatif atau belum terfikirkan pemanfaatan *idle asset* yang bersifat aset nir-wujud (*intangible asset*). Hanya sebagian kecil sudah memanfaatkan *intangible asset*, tetapi belum dikelola atas dasar kepentingan BLU atau dikelola *by regulation or design*.

---

Dengan demikian, belum ditemukan pengelola BLU di PTKIN-BLU yang memiliki konsep pengembangan BLU melalui pengelolaan aset atau kekayaan yang komprehensif, yang diwujudkan dalam bentuk sistem dan tatakelola perguruan tinggi BLU. Pentingnya peningkatan pemahaman pengelola BLU dalam tataran praktis bisa diwujudkan dalam bentuk rumusan tata kelola BLU, baik dibuatkan petunjuk teknis ataupun petunjuk pelaksanaan, lengkap dengan instrumen regulasi atau payung hukum yang manaunginya. Sehingga siapapun yang menjadi pemimpin perguruan tinggi sekaligus pemimpin BLU tidak



lagi mengalami kesulitan, karena pemimpin perguruan tinggi yang baru belum tentu memiliki pengetahuan tentang BLU.

## **Pembahasan**

Secara umum cognitive Pengelola BLU dalam mengembangkan BLU, berdasarkan Taxonomi Bloom masih belum kaffah atau belum totalitas. Pengelola BLU masih berada pada level ketiga yaitu menerapkan (applying) atas apa yang disampaikan oleh regulator dan peraturan yang berlaku. Belum banyak yang berani melakukan lompatan-lompatan pemikiran strategis. Mereka juga belum melakukan pemikiran kritis tentang faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kelambanan dalam pengembangan BLU. Merujuk teori Taxonomi Bloom, tahap menerapkan masuk kategori Lower Order Thinking Skills (LOTS). Pengelola BLU masih pada tahap menerapkan pengelolaan keuangan secara fleksibel, menerapkan remunerasi, menyewakan aset yang bersifat idle, melaksanakan bisnis, dan menginvestasikan idle cash. Sehingga belum dapat dikatakan sebagai pengelola BLU pada level Higher Order Thinking Skills (HOTS).

PTKIN-BLU, belum sampai melakukan analisis, evaluasi atau kajian kritis (critical analysis) atas penerapan BLU di PTKIN-BLU selama ini. Atau mengkaji faktor-faktor penyebab terjadinya kelambanan atau kesulitan-kesulitan perkembangan BLU di PTKIN-BLU, sehingga bisa ditemukan akar permasalahan dan dicarikan solusi terbaik. Selain itu, belum mampu menciptakan kreatifitas, baik dalam tataran konsep atau framework maupun praktek dalam menciptakan ide-ide atau peluang-peluang baru dalam mengembangkan BLU lebih luas. PTKIN-BLU sebagai institusi publik masih mempertahankan posisi sebagai government agency, belum bergeser ke posisi sebagai government agencification.

Negara Eropa sudah lama menggunakan BLU sebagai salah satu agen pemerintah dalam melayani publik. Dan BLU di Indonesia berkiblat ke negara Eropa. BLU adalah agency. Dalam teori New Publik Manajemen, BLU sebagai agencification yaitu organisasi yang bertanggung jawab untuk tugas-tugas publik, sebagai perpanjangan tangan dari pemerintah, tetapi diberi kewenangan otonomi manajemen organisasi. Sehingga ada perbedaan antara satker BLU dan PNPB dan itu harus dibedakan dari legal formalnya serta memiliki internal management conditions.

Idealnya PTKIN-BLU bisa berperan lebih sebagai kepanjangan tangan pemerintah yang diberikan otonomi luas dalam mengelola aset wujud (tangible) maupun nir-wujud (intangible). Pemberian kewenangan yang lebih luas pada muaranya akan memiliki dampak yang signifikan terhadap PTKIN-BLU terutama pada aspek pendapatan dan muaranya pada aspek pelayanan. Sehingga negara tidak perlu mengeluarkan biaya besar untuk mendanai pengelolaan PTKIN-BLU. Pada gilirannya kemampuan pengelola BLU dalam mengemban visi government agencification sangat dipengaruhi dari pengetahuan tentang regulasi dan hal-hal terkait BLU untuk kemudian diimplementasikan pada aksi nyata dalam mewujudkan PTKIN-BLU yang ideal.

Penelitian yang disampaikan oleh (Nchukwe & Adejuwon, 2014), menyatakan bahwa sebagian besar negara berkembang, pemerintahannya tidak dapat memicu transformasi sektor publik, kurangnya peningkatan kinerja dan lembaga negara tidak melakukan otonomi khusus yang diberikan, karena sudah tertanam sistem birokrasi dan administrasi lama yang cukup kuat. Sementara, tujuan dari government agency menjadi government agencification yaitu agentification atau pengagenan tanpa banyak campur tangan pemerintah pusat sebagai induknya. Merujuk riset (Lorsuwannarat, 2014), agentification merupakan perubahan dari sistem birokrasi menjadi badan-badan yang bersifat otonom yang terpisah dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas di sektor publik.

Temuan lain dalam penelitian ini adalah tidak ditemukan dokumen regulasi terkait Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) dan Statuta PTKIN-BLU yang menggambarkan pola tata kelola sebagai Satuan Kerja BLU. Dokumen Ortaker dan Statuta PTKIN-BLU, belum terintegrasi dengan kepentingan BLU sebagaimana termuat dalam PMK No. 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum. Pimpinan BLU masih sebatas memiliki tugas dan fungsi sebagai pimpinan universitas ansich. Belum benar-benar tampak bahwa Rektor sebagai Pimpinan BLU dan pejabat lainnya sebagai Pejabat Pengelola BLU berperan sebagai pengelola BLU secara profesional dan memiliki inovasi serta kreasi untuk mengembangkan BLU sesuai fitrahnya.

Jika dilihat dari aspek struktur organisasi, perbedaan antara PTKIN-BLU dengan Satuan Kerja PNPB terletak pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pusat Pengembangan Bisnis (P2B) dan adanya organ Dewan Pengawas. P2B sebagai ujung tombak pengelola aset masih bersifat teknis, belum diperlakukan sebagai unit kerja yang bersifat strategis. Agar tujuan agentification dapat tercapai dalam PTKIN-BLU, maka kementerian teknis perlu meninjau kembali Ortaker dan Statuta dengan memasukkan kepentingan BLU.

Merujuk Sedarmayanti (2001), disebutkan bahwa tata kerja adalah cara pelaksanaan kerja yang harus dilakukan seefisien mungkin atas tugas-tugas dengan tetap mengingat tujuan, fasilitas, peralatan kerja, tenaga kerja, ruang, waktu, dan biaya. Prosedur kerja merupakan serangkaian tata kerja yang saling berkaitan antara yang satu dengan yang lain. Sementara, sistem kerja menggambarkan serangkaian tata

kerja yang membentuk pola tata kelola dalam suatu tugas tertentu. Prosedur dan sistem kerja ini merupakan pernyataan yang menjelaskan pelaksanaan kerja, serangkaian tata kerja, fungsi, tugas, wewenang, tanggungjawab, kondisi kerja, dan aspek lain dari suatu tugas.

Sedangkan, Statuta merupakan anggaran dasar organisasi (KBBI, 2016). Merujuk salah satu dokumen statuta Universitas Islam Negeri, statuta univertitas merupakan peraturan dasar dalam pengelolaan universitas yang digunakan sebagai landasan dalam penyusunan peraturan dan prosedur operasional di dalam universitas.

Dengan demikian, di dalam penyusunan tata kerja dan statuta PTKIN-BLU harus memperhatikan 2 (dua) kepentingan. Pertama, berkaitan dengan kepentingan sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi yang selama ini telah berlaku. Kedua, berkaitan dengan kepentingan pengembangan BLU. Termasuk merevisi ulang serta menganalisis masing-masing jabatan, yang berisi uraian tugas, wewenang, dan tanggungjawab beberapa jabatan yang terkait dengan dua kepentingan diatas, agar pengembangan BLU menjadi bagian yang integral dengan tugas-tugas yang selama ini telah dilakukan.

Ortaker dan Statuta yang terintegrasi antara kepentingan penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan kepentingan BLU, diharapkan dapat meningkatkan cognitive Pengelola BLU pada PTKIN-BLU. Level cognitive bagi pengelola BLU sebagaimana temuan di atas, bukan berarti tidak dapat berkembang sampai pada level keenam (creating), karena cognitive merupakan proses berfikir atau mental sadar (Cambridge.Dictionary, n.d.) juga memiliki makna proses mengetahui, mengamati, persepsi, ingatan, penilaian, penalaran, pemikiran, dan pengalaman.

Makna lain cognitive yaitu proses belajar dan berfikir sebagai upaya mempelajari skills, proses memahami lingkungan sekitar, dan daya mengingat dalam menyelesaikan masalah (Pudjiati & Masykouri, 2011). Dengan demikian, Ortaker dan Statuta yang terintegrasi dua kepentingan di atas, Pengelola BLU dapat beradaptasi, berfikir, dan melaksanakan tugas-tugas, tidak saja tugas yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi, tetapi juga melaksanakan tugas-tugas dan bertanggungjawab yang berkaitan dengan pengembangan BLU. Oleh sebab itu, Pengelola BLU perlu memiliki dan memahami paradigma yang berbeda, antara sebelum menjadi BLU dengan setelah mendapatkan mandat BLU.

Secara eksplisit, terbitnya Peraturan Menteri Keuangan (2020) tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum menuntut perubahan paradigma dalam manajemen penyelenggaraan sektor publik. Yang mana, paradigma merupakan cara pandang seseorang terhadap diri dan lingkungannya yang mempengaruhi pola pikir (mindset), bersikap, dan bertindak laku. Sementara, paradigma merupakan model atau pola untuk sesuatu yang dapat disalin. Dengan kata lain merupakan teori atau sekelompok ide tentang bagaimana sesuatu harus dilakukan, dibuat, atau dipikirkan (Merriam-Webster, n.d.). Paradigma juga bermakna situasi di mana cara yang biasa dan diterima dalam melakukan atau berpikir tentang sesuatu telah berubah sepenuhnya. Dengan demikian, PTKIN-BLU sebagai instansi pemerintah yang telah mendapatkan mandat BLU harus dilihat dengan cara yang berbeda dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi. Perubahan paradigma ini, secara organisasi harus diikuti dengan perubahan dalam rangka beradaptasi dengan kondisi yang baru yang berorientasi pada pelayanan yang lebih baik.

Menurut (D. Anderson, 2013), ada 3 (tiga) bentuk perubahan dalam sebuah organisasi, yaitu: (i) perubahan dalam bentuk pengembangan (developmental); (ii) perubahan dalam bentuk transisi (transitional); dan (iii) perubahan dalam bentuk transformasi (transformational). Perubahan dalam bentuk developmental merupakan perubahan yang dilakukan secara bertahap mulai dari struktur, sistem, proses, dan teknologi menuju tujuan yang diinginkan dan dilakukan secara incremental atau parsial. Sedangkan, perubahan dalam bentuk transisi lebih menekankan pada perubahan struktur, sistem, proses, dan teknologi yang dilakukan secara simultan dalam rangka menciptakan struktur dan sistem yang baru. Selama masa transisi, business process lama tetap berjalan, sambil menyiapkan sistem dan tata kelola yang baru. Sementara, perubahan dalam bentuk transformasi merupakan tipe perubahan yang sangat kompleks dan fundamental serta dampaknya sangat dimungkinkan terjadi perubahan secara substansial, baik tujuan (goals), batasan (boundaries), dan kegiatan (activities).

Salah satu kelemahan PTKIN-BLU adalah belum terintegrasinya konsep BLU ke dalam sistem tata kelola dan manajemen PTKIN sebelumnya yaitu sistem tata kelola dan manajemen PTKIN satker PNPB yang sudah lebih dulu terbentuk dan mengakar. Sementara konsep BLU sebagai sistem manajemen baru yang harus diimplementasikan oleh PTKIN yang mendapatkan mandat BLU. Oleh sebab itu, perubahan yang relevan yaitu perubahan dalam bentuk transisi (transitional) dan didukung perubahan paradigma oleh Pengelola BLU pada PTKIN-BLU. Perlu ada kerangka konseptual perubahan paradigma baru bagi PTKIN-BLU yang mengintegrasikan antara konsep BLU sebagai sistem manajemen yang baru dengan sistem tata kelola dan manajemen perguruan tinggi.

Untuk mencapai apa yang dicita-citakan setelah transformasi menjadi satker BLU, maka setiap periodik harus dilakukan pengukuran kinerja atas penyelenggaraan pendidikan tinggi berdasarkan Rencana Strategi Bisnis dan Rencana Bisnis dan Anggaran. Selain itu, pengukuran kinerja ini merupakan

bagian dari akuntabilitas perguruan tinggi. Untuk itu harus dilakukan pengendalian dan pengawasan secara komprehensif dan terus menerus dalam rangka mencapai visi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kurangnya informasi dan ketersediaan framework paradigma penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan mandat BLU mempengaruhi kognitif pimpinan BLU dalam mengembangkan wealth management perguruan tinggi. Pengembangan BLU sangat ditentukan oleh Pejabat Pengelola BLU (pimpinan). Merekalah yang sesungguhnya memiliki leader will dalam pengembangan BLU di PTKIN-BLU. Oleh sebab itu, pemimpin pada PTKIN-BLU sebaiknya bukan orang yang sembarangan atau sekedar coba-coba. Sangat penting untuk diberikan kepada orang yang sudah memiliki visi pengembangan BLU. Seharusnya ada solusi terkait yaitu pentingnya membangun sistem tata kelola yang kokoh dan baik. Ibarat rumah yang sudah memiliki pondasi dan struktur yang kuat, maka siapapun yang akan mengelola rumah tersebut akan mudah mengelolanya. Dengan sistem tata kelola sudah baik, maka siapapun pemimpin tidak ada masalah. Pada gilirannya pemimpin BLU berperan 'hanya' pada level kebijakan, penyempurnaan, dan pengembangan untuk bisa lebih unggul dan berreputasi.

Ibarat rumahnya sudah jadi, maka siapapun yang menjadi leader akan langsung menyesuaikan dengan rumah yang ada. Kalau kampus yang sudah maturity (matang), maka boleh diberikan pemimpin yang 'mungkin' masih proses belajar. Akan tetapi BLU yang belum bagus, perlu pemimpin BLU yang pada level yang bagus, baik pada ranah kognitif maupun praktis. Dengan demikian, sistem tata kelola harus dirumuskan secara baik dan komprehensif. Apabila pada level kognitif pimpinan BLU belum selesai, maka tahap selanjutnya untuk mengelola kekayaan (wealth management) agar dapat meningkatkan reputasi kampus serta memberikan pelayanan terbaik kepada stakeholder tidak akan atau sangat sulit tercapai.

Wealth management di PTKIN-BLU dapat dikatakan belum optimal. Selama ini, PTKIN-BLU masih melaksanakan pemanfaatan aset yang bersifat menganggur (tangible asset yang bersifat idle asset) dalam bentuk Kerjasama Operasional (KSO) atau Kerjasama Management (KSM), serta melaksanakan bisnis dalam penyediaan barang/jasa. Beberapa sumber-sumber pendapatan lain yang potensial non-akademik belum dikelola secara profesional. Sumber pendapatan lain yang potensial non-akademik yang belum dikelola secara maksimal, diantaranya adalah idle cash dan intangible asset. Sehingga PTKIN-BLU masih jauh menuju wealth management yang baik.

Diantara kelambatan pengembangan BLU di PTKIN-BLU, diantaranya belum adanya pemikiran dan kebijakan dari Pimpinan BLU tentang optimalisasi sumber-sumber pendapatan non-akademik. Pimpinan BLU pada PTKIN-BLU tidak lebih dari menerapkan apa yang ada -dalam ranah kognitif, hal tersebut terdapat pada level ketiga yaitu menerapkan (applying)-, belum memiliki pemikiran yang strategis bahkan pemikiran yang menuju entrepreneurship. Kelemahan juga disebabkan oleh regulasi tata kelola kembangan. Oleh sebab itu, Kementerian teknis perlu meninjau kembali sistem organisasi dan tatakerja (ortaker) dan Statuta PTKIN-BLU. Antara organisasi dan tatakerja (ortaker) dan statuta PTKIN-PNBP dan PTKIN-BLU harus berbeda dan dibedakan. Untuk mengembangkan BLU pada PTKIN-BLU, maka Pimpinan BLU harus memiliki pemikiran dan kebijakan strategis.

#### **4. Simpulan dan saran**

##### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diperoleh kesimpulan bahwa pengetahuan (cognitive) Pengelola BLU masih pada level ketiga yaitu level menerapkan (applying). Belum banyak pemikiran dari Pengelola BLU sampai pada level menganalisis (analysis), mengevaluasi (evaluation), dan level menciptakan (creating). Mereka juga belum melakukan lompatan-lompatan strategis dalam pengembangan BLU. Secara teoritis, pengelola BLU di PTKIN-BLU dapat dikatakan masih kategori Lower Order Thinking Skills dan belum bisa dinyatakan sebagai Higher Order Thinking Skills.

Ada 3 (tiga) hal penyebab kurangnya pemikiran yang strategis bagi Pengelola BLU dalam pengembangan BLU di PTKIN-BLU. Pertama, disebabkan belum terintegrasinya mandat BLU ke dalam Statuta PTKIN-BLU. Tugas, kewenangan, dan tanggung jawab Pengelola BLU sebagaimana termaktub dalam Peraturan Menteri Keuangan (2020) belum dimasukkan dalam Statuta. Maka dapat dikatakan wajar ketika Rektor sebagai pimpinan tertinggi PTKIN-BLU kurang memiliki perhatian terhadap pengembangan BLU. Karena dipandang pengembangan BLU bukan tugas dan tanggung jawab mereka secara langsung. Rektor dan/atau Wakil Rektor yang sebelumnya memiliki pengetahuan tentang BLU, mereka bisa berkomitmen terhadap pengembangan BLU, tetapi sebaliknya jika sebelumnya tidak memahami konsep BLU, dipastikan kurang berkomitmen dalam mengembangkan BLU.

Kedua, disebabkan oleh posisi Pusat Pengembangan Bisnis masih pada tingkat pelaksana teknis atau Unit Pelaksana Teknis (UPT), belum diposisikan sebagai posisi yang lebih strategis. Hal ini dibuktikan pada dokumen Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) pada PTKIN-BLU. Pusat Pengembangan Bisnis sebagai UPT

sebatas sebagai pelaksana teknis operasional, sebagai penunjang, tidak memiliki kewenangan langsung perumusan dan penetapan kebijakan strategis, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan bisnis BLU. Sehingga, Pusat Pengembangan Bisnis yang konon sebagai ujung tombak pengelola pemanfaatan aset belum menunjukkan kinerja yang maksimal.

Ketiga, pimpinan Pusat Pengembangan Bisnis masih dijabat atau dikelola oleh seorang dosen sebagai tugas tambahan. Istilah tugas tambahan membuktikan bahwa Pusat Pengembangan Bisnis pada PTKIN-BLU belum profesional dan optimal. Dengan demikian, ini berdampak pada praktek-praktek *wealth management* di PTKIN-BLU.

### **Saran**

Saran dari hasil penelitian ini disampaikan kepada Kementerian teknis, Cq. Sekretaris Jenderal Kementerian Agama meninjau kembali Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) dan Statuta PTKIN-BLU dengan memperhatikan kepentingan-kepentingan pengembangan BLU sebagaimana termaktub dalam Peraturan Menteri Keuangan (2020). Pusat Pengembangan Bisnis (P2B) sebaiknya ditingkatkan dari UPT menjadi unit kerja yang lebih strategis, misalnya menjadi Lembaga atau Badan Pengelola Kekayaan dan Dana Abadi/wakaf/Dana Umat. Biro Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN) Sekretariat Jenderal Kementerian Agama dan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam memberikan pendampingan yang secara terus menerus kepada PTKIN-BLU agar merumuskan peraturan atau pedoman teknis pengembangan BLU di PTKIN-BLU. Dan pada tataran teknis pimpinan BLU pada PTKIN-BLU secara aktif merumuskan sistem tata kelola terkait dengan *wealth management* dalam bentuk Keputusan Rektor.

### **Daftar Rujukan**

- Anderson, D. (2013). An integrated system for Organizational transformation. *Journal of Integral Theory and Practice*, 8(1-2), 1-18.
- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Longman.
- Armstrong, P. (Center for T. (2009). Bloom's Taxonomy Bloom's Taxonomy. *Center for Teaching*, (1), 2-5.
- Budi Waluyo. (2015). Analisis Permasalahan Pada Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. *Jurnal Infoartha*, 3(December 2014), 27-38.
- Cambridge.Dictionary. (n.d.). Cognitive. In *Dictionary.Cambridge*.
- Dit. PPK-BLU. (2020). Entrepreneurship pada Badan Layanan Umum. *Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU, Direktorat Jenderal Perbendaharaan*.
- Fatikha, A. C. (2016). Reinventing Government dan Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, VIII, 90-97.
- Fitzgerald, R. (2020). Endowment provides increased funding for U-M operations. *University of Michigan*.
- Forehand, M. (n.d.). *Bloom's Taxonomy*.
- Gani, F. S. (2012). Implementasi Entrepreneur Government Dalam Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo (Studi Di Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Gorontalo) Ferdi S. Gani. *Jurnal Ilmu Pelangi*, 05(03), .
- Harvard University. (2021). Financial report (fiscal rear 2021). In *Harvard University*. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.1971.tb01488.x>
- Huitt, W. (2011). Bloom et al.'s taxonomy of the cognitive domain. *Educational Psychology Interactive*.
- Indrajit, R. E., & Djokopranoto, R. (2011). *Wealth Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Juliani, H. (2018). Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik. *Administrative Law and Governance Journal*, 1(2), 149-164. <https://doi.org/10.14710/alj.v1i2.149-164>
- KBBI. (2016). *Indonesia Dictionary*. Education and Culture Ministry.
- Kowarski, I. (2020, September). 10 universities with the biggest endowments. *USNews*.
- Lasley, T. J. (2013). Bloom's Taxonomy. *Encyclopedia of Educational Reform and Dissent*. <https://doi.org/10.4135/9781412957403.n51>
- Lorsuwanarat, T. (2014). Autonomy and Performance of Agentification: Cases of Nine Independent Agencies in Thailand. *Journal of US-China Public Administration*, 11(10), 797-815. <https://doi.org/https://doi.org/10.17265/1548-6591/2014.10.001>
- McGaha, K. K., & D'Urso, P. A. (2019). A non-traditional validation tool: using cultural domain analysis for interpretive phenomenology. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(6), 585-598. <https://doi.org/10.1080/13645579.2019.1621474>
- Merriam-Webster. (n.d.). paradigm.

- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 112(November), 342–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.076>
- Nchukwe, F. F., & Adejuwon, K. D. (2014). Agencification of Public Service Delivery in Developing Societies: Experiences of Pakistan and Tanzania Agency Models. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 2(3), 106. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v2i3.61>
- Nunes-Silva, L., Malacarne, A., Macedo, R. F., & De-Bortoli, R. (2019). Generation of intangible assets in higher education institutions. *Scientometrics*, 121(2), 957–975. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03226-5>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1996). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Diterjemahkan oleh Abdul Rosyid, 1996. *Memwirausahakan Birokrasi: Mentransformasikan Semangat Wisarusaha ke dalam Sektor Publik*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressido. (17th ed.; A. Rasyid, Ed.). Pustaka Binaman Pressindo.
- Peraturan Menteri Keuangan., Pub. L. No. Nomor 129/Pmk.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (2020). Indonesia: Kementerian Keuangan.
- Pudjiati, S. R., & Masykouri, A. (2011). *Mengasah Kecerdasan di Usia 0-2 Tahun*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat: Direktorat Pembinaan Pendidikan Keluarga, Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: CV. Mandar Maju.
- Slamet, & Esha, I. M. (2020). *Kinerja Perguruan Keagamaan Tinggi Islam Negeri Badan Layanan Umum Di Indonesia: Perspektif Balanced-Scorecard*. Malang.
- Slamet, Mustolik, I. B., & Hidayatullah, A. D. (2021). *Wealt Management (Konsep dan Model Pengembangan Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum)*. Malang: Inara Publisher.
- Utari, R. (n.d.). *Taksonomi Bloom, Apa dan Bagaimana Menggunakannya?*
- Wikipedia. (n.d.). Cognition. In *Wikipedia, the free encyclopedia*.