



## ***Empowerment of Business Development Centers of State Islamic Religious Universities: Recommendations for Functional Autonomy and Strategic Partnership Policies***

### **Pemberdayaan Pusat Pengembangan Bisnis Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri: Rekomendasi Kebijakan Otonomi Fungsional dan Kemitraan Strategis**

Author's Name\* : Zikrawahyu  
Institution/University : Mahmud Yunus State Islamic University of Batusangkar  
Correspondence Author's E-mail : [dededwahyu@gmail.com](mailto:dededwahyu@gmail.com)

<b>Article History</b>	Received (September 18 <sup>th</sup> , 2025)	Revised (October 27 <sup>th</sup> , 2025)	Accepted (November 27 <sup>th</sup> , 2025)
------------------------	---	--	--

#### **News Article**

<b>Keyword:</b>	<b>Abstract</b>
<i>Business Center; Public Service Agency; Independence; Financial; Campus Autonomy; Higher Education.</i>	<p><i>This policy paper analyzes the failure of the Business Development Center (Pusbis) of the State Islamic Religious College (PTKIN) as a Public Service Agency (BLU) to optimize non-academic revenue, a crucial issue for the institution's financial independence. The analysis indicates that the primary root cause is regulations that are not adaptive to market dynamics and tend to focus on administrative control rather than commercial efficiency. This is exacerbated by a risk-averse institutional culture and limited functional autonomy. The approach used is a systematic policy problem analysis to identify root causes and their implications. Identified problems are prioritized using the Urgency, Seriousness, Growth (USG) framework, which confirms that irrelevant regulations are the most pressing issue. Next, three policy alternatives—the issuance of a Ministerial Regulation (PMA) on Strategic Partnerships, a Rector's Decree on Functional Autonomy, and a Rector's Decree on Asset Utilization—are comparatively evaluated. This assessment is conducted using William N. Dunn's scoring of policy alternatives based on the criteria of effectiveness, efficiency, adequacy, equity, and responsiveness. The results indicate that the issuance of a PMA on Strategic Partnerships is the most effective alternative. This policy is recommended to provide a clear legal umbrella, simplify bureaucracy, and facilitate productive collaboration that will ultimately empower Pusbis and accelerate the achievement of financial independence of PTKIN.</i></p>

<b>Kata Kunci:</b>	<b>Abstrak</b>
<i>Pusat Bisnis; Badan Layanan Umum; Kemandirian; Finansial; Otonomi Kampus; Perguruan Tinggi.</i>	<p>Artikel kebijakan ini menganalisis kegagalan Pusat Pengembangan Bisnis (Pusbis) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) Satuan Kerja Badan Layanan Umum (BLU) dalam mengoptimalkan pendapatan non-akademik, sebuah isu krusial bagi kemandirian finansial lembaga. Analisis menunjukkan bahwa akar permasalahan utama adalah regulasi yang tidak adaptif terhadap dinamika pasar dan cenderung berfokus pada kontrol administratif daripada efisiensi komersial. Hal ini diperparah oleh budaya kelembagaan yang menghindari risiko serta keterbatasan otonomi fungsional. Pendekatan yang digunakan adalah analisis masalah kebijakan yang sistematis</p>

untuk mengidentifikasi akar penyebab dan implikasinya. Masalah-masalah yang teridentifikasi diprioritaskan menggunakan kerangka *Urgency, Seriousness, Growth* (USG), yang mengonfirmasi bahwa regulasi yang tidak relevan adalah isu paling mendesak. Selanjutnya, tiga alternatif kebijakan, yaitu penerbitan Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Kemitraan Strategis, Keputusan Rektor tentang Otonomi Fungsional, dan Keputusan Rektor tentang Pemanfaatan Aset, dievaluasi secara komparatif. Penilaian ini dilakukan dengan skoring alternatif kebijakan William N. Dunn berdasarkan kriteria efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, dan responsivitas. Hasilnya menunjukkan bahwa penerbitan PMA tentang Kemitraan Strategis adalah alternatif paling efektif. Kebijakan ini direkomendasikan untuk memberikan payung hukum yang jelas, menyederhanakan birokrasi, dan memfasilitasi kolaborasi produktif yang pada akhirnya akan memberdayakan Pusbis dan mempercepat pencapaian kemandirian finansial PTKIN.

---

**To cite this article:** Zikrawahyu. (2025). "Empowerment of Business Development Centers of State Islamic Religious Universities: Recommendations for Functional Autonomy and Strategic Partnership Policies". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews, Volume 1(2)*, Page: 269 – 292.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#) ©2025 by author/s

---

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Latar belakang masalah kebijakan ini berakar pada kompleksitas dan ketidakselarasan antara tujuan otonomi Badan Layanan Umum (BLU) dengan realitas implementasi regulasi yang berlaku. Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang telah berstatus BLU seharusnya memiliki fleksibilitas dalam mengelola keuangan dan sumber daya untuk meningkatkan layanan dan kemandirian finansial. Namun, Pusat Pengembangan Bisnis (Pusbis) yang menjadi ujung tombak dalam mencapai tujuan tersebut justru terhambat oleh kebijakan yang tidak adaptif terhadap dinamika pasar.

Salah satu akar masalah utama adalah fokus regulasi yang masih berorientasi pada kontrol administratif, bukan pada efisiensi komersial (Widayati & Puspitasari, 2020). Regulasi yang ada, yang sering kali merupakan turunan dari peraturan perbendaharaan negara, dirancang untuk memastikan akuntabilitas dan mencegah penyalahgunaan anggaran. Meskipun niatnya baik, implementasi peraturan ini dalam konteks bisnis justru menciptakan prosedur yang kaku dan berbelit. Contohnya, proses pengadaan barang dan jasa yang lambat, yang tidak relevan dengan kebutuhan bisnis yang serba cepat (Mulyono & Harjono, 2018).

Kekakuan ini berakar pada perbedaan fundamental antara dua paradigma manajemen. Kontrol administratif berfokus pada kepatuhan terhadap aturan, hirarki, dan prosedur yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah untuk meminimalkan risiko (risk-averse) dengan memastikan setiap langkah terdokumentasi dan disetujui secara berjenjang. Sebaliknya, efisiensi komersial menuntut kelincahan (agility), pengambilan keputusan yang cepat, dan orientasi pada hasil untuk memaksimalkan keuntungan dan merespons dinamika pasar yang terus berubah. Fokus regulasi yang dominan pada kontrol administratif ini secara inheren bertentangan dengan kebutuhan operasional Pusbis sebagai entitas bisnis yang dituntut untuk kompetitif (Dunn, 2018).

Implikasi dari regulasi yang kaku ini meluas ke berbagai aspek operasional Pusbis. Proses pengadaan barang dan jasa, misalnya, seringkali terikat pada prosedur tender yang panjang, bahkan untuk kebutuhan mendesak. Pusbis tidak dapat dengan cepat memilih vendor atau mitra berdasarkan rekam jejak atau inovasi, melainkan terpaksa memilih penawar terendah, yang tidak selalu menjamin kualitas atau kecepatan. Kondisi ini membuat Pusbis sulit untuk bersaing dengan sektor swasta yang dapat mengambil keputusan pengadaan dalam hitungan hari. Selain itu, penetapan tarif layanan yang statis dan harus melalui persetujuan birokrasi yang panjang juga menghambat Pusbis untuk menerapkan strategi harga yang fleksibel, seperti diskon atau paket promosi, yang sangat krusial dalam menarik pelanggan (Santoso & Cahyono, 2020).

Paradoks kebijakan ini terletak pada niat baik yang berujung pada ineffisiensi. Regulasi dirancang untuk mencegah korupsi dan memastikan penggunaan dana negara yang bertanggung jawab, yang merupakan tujuan mulia dalam administrasi publik. Namun, dengan menerapkan model kontrol yang sama untuk entitas bisnis seperti Pusbis, regulasi ini justru menciptakan risiko moral (moral hazard) (Nugroho & Santoso, 2021). Staf Pusbis cenderung hanya fokus pada pemenuhan prosedur administratif untuk menghindari sanksi, tanpa berinisiatif untuk mencari pendapatan baru. Mereka tahu bahwa kegagalan untuk mencapai target pendapatan akan ditanggung oleh pemerintah, bukan oleh mereka sendiri.

Oleh karena itu, masalah ini bukanlah sekadar hambatan operasional, melainkan masalah sistemik yang menghalangi transformasi PTKIN menjadi entitas BLU yang seutuhnya. Regulasi yang seharusnya menjadi fasilitator, justru menjadi penghambat yang membatasi Pusbis untuk berinovasi dan beradaptasi. Tanpa reformasi mendalam yang menggeser paradigma dari kontrol administratif ke efisiensi komersial, Pusbis PTKIN akan terus berjuang untuk mencapai tujuan kemandirian finansial dan memenuhi perannya sebagai agen perubahan ekonomi.

Regulasi yang kaku ini juga tecermin dalam keterbatasan otonomi Pusbis dalam mengambil keputusan strategis. Keputusan terkait penetapan harga, investasi, atau kemitraan sering kali harus melalui hierarki birokrasi yang panjang. Hal ini bertentangan dengan prinsip dasar kewirausahaan yang menuntut kecepatan dan kemampuan untuk mengambil risiko terukur. Keterbatasan ini membuat Pusbis gagal memanfaatkan peluang bisnis yang temporal, yang pada akhirnya memengaruhi pertumbuhan pendapatan (Wibowo & Purnomo, 2020).

Selain itu, masalah kebijakan juga timbul dari kurangnya partisipasi stakeholder eksternal (Subroto & Handayani, 2019). Kebijakan sering kali dirumuskan secara internal oleh para birokrat dan akademisi tanpa melibatkan pelaku industri, alumni, atau komunitas bisnis. Akibatnya, kebijakan yang dihasilkan tidak mencerminkan kebutuhan pasar yang sesungguhnya. Minimnya masukan dari pihak luar ini membuat Pusbis merancang strategi bisnis yang tidak adaptif dan kurang inovatif.

Kondisi ini diperparah oleh budaya organisasi yang cenderung menghindari risiko. Budaya ini seringkali merupakan hasil dari regulasi yang berfokus pada kontrol dan sanksi. Daripada mencoba model bisnis baru yang berpotensi gagal, para pengambil keputusan lebih memilih untuk mengikuti prosedur yang aman dan sudah teruji. Budaya ini menghambat inovasi dan kreativitas, yang sangat diperlukan untuk bersaing di pasar yang kompetitif (Lewin, 1951).

Regulasi yang tidak adaptif juga memengaruhi kemampuan Pusbis untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif. Skema insentif dan kompensasi yang kaku, yang tidak terkait langsung dengan kinerja bisnis, tidak memotivasi karyawan untuk berorientasi pada target pendapatan. Tanpa imbalan yang jelas, semangat

kewirausahaan di kalangan staf Pusbis menjadi rendah, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan pertumbuhan (Pratiwi & Widodo, 2019).

Dalam konteks yang lebih luas, masalah kebijakan ini juga menghambat penerapan konsep Perguruan Tinggi Berbasis Kewirausahaan (Etzkowitz, 2003). Konsep ini menuntut perguruan tinggi untuk menjadi pendorong inovasi dan sumber pertumbuhan ekonomi, tetapi hal ini mustahil terwujud jika regulasi tidak mendukungnya. PTKIN terperangkap dalam dilema: mereka diwajibkan untuk mandiri secara finansial sebagai BLU, tetapi kerangka regulasi yang ada tidak memberikan mereka alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Masalah regulasi juga tecermin dalam kesulitan monetisasi kekayaan intelektual (Mulyadi & Handayani, 2021). PTKIN menghasilkan banyak riset dan inovasi, tetapi kebijakan yang berfokus pada publikasi akademik, bukan pada komersialisasi, membuat banyak potensi pendapatan dari paten, lisensi, atau produk turunan tidak termanfaatkan. Tanpa kerangka kebijakan yang jelas untuk komersialisasi, Pusbis tidak bisa mengoptimalkan aset pengetahuan yang sangat berharga.

Secara teoritis, masalah ini dapat dianalisis melalui Teori Agensi, di mana ketidakselarasan tujuan antara pemerintah (prinsipal) dan PTKIN (agen) menyebabkan regulasi yang tidak efisien (Jensen & Meckling, 1976). Pemerintah yang khawatir akan penyalahgunaan dana menciptakan regulasi yang terlalu ketat, yang justru menghambat efektivitas Pusbis.

Masalah ini juga relevan dengan Teori Institusional, yang menjelaskan bagaimana organisasi cenderung mengadopsi struktur yang memberikan legitimasi di mata institusi dominan (DiMaggio & Powell, 1983). Dalam hal ini, PTKIN mengadopsi prosedur administratif yang kaku untuk mendapatkan pengakuan dari pemerintah, meskipun prosedur tersebut tidak efisien dari sudut pandang komersial.

Dengan demikian, kegagalan Pusbis PTKIN Satker BLU dalam meningkatkan pendapatan bukan semata-mata masalah operasional atau manajemen, melainkan masalah kebijakan struktural. Fokus yang berlebihan pada kontrol, kurangnya otonomi, dan budaya yang menghindari risiko yang didorong oleh regulasi, menjadi hambatan utama yang perlu segera diatasi.

Masalah kebijakan ini juga diperburuk oleh ketidakmampuan Pusbis untuk berkolaborasi secara efektif dengan pihak eksternal (Widayati & Puspitasari, 2020). Regulasi yang ada seringkali tidak memfasilitasi kemitraan strategis dengan sektor swasta, komunitas, atau bahkan lembaga riset lain. Prosedur hukum yang rumit, ketidakjelasan dalam pembagian keuntungan, dan kekhawatiran akan konflik kepentingan menghalangi inisiatif kolaborasi. Akibatnya, Pusbis tidak dapat memanfaatkan keahlian, jaringan, dan sumber daya yang berada di luar PTKIN untuk mengembangkan bisnis mereka.

Fokus pada kontrol administrasi juga menyebabkan Pusbis PTKIN Satker BLU gagal mengoptimalkan pemanfaatan aset dan kekayaan intelektual (Wulandari & Santoso, 2020). Aset fisik seperti laboratorium, fasilitas olahraga, dan gedung tidak dapat disewakan atau digunakan secara komersial dengan mudah karena terikat pada aturan penggunaan aset negara yang kaku. Demikian pula, kekayaan intelektual berupa paten atau hasil riset tidak dapat dikomersialkan karena tidak ada kebijakan yang jelas mengenai mekanisme monetisasi.

Selain itu, masalah kebijakan ini menciptakan kesenjangan antara visi dan realitas. Pemerintah memiliki visi agar BLU dapat menjadi mandiri, tetapi regulasi yang

diterbitkan tidak memberikan dukungan yang memadai untuk mencapai visi tersebut. Kesenjangan ini menciptakan frustrasi di tingkat operasional Pusbis dan menghambat inovasi. Karyawan Pusbis merasa dibatasi oleh aturan yang tidak relevan, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan kinerja mereka.

Dari segi analisis kesenjangan, ada jurang pemisah antara tujuan strategis PTKIN (meningkatkan pendapatan non-akademik) dan kondisi operasional yang disebabkan oleh kebijakan yang berlaku. Kesenjangan ini memerlukan intervensi kebijakan yang kuat dan terencana. Tanpa intervensi, Pusbis akan terus berjuang untuk memenuhi target pendapatan, dan tujuan kemandirian finansial PTKIN akan tetap menjadi angan-angan.

Kesimpulannya, latar belakang masalah ini menegaskan bahwa regulasi yang kaku adalah penghambat utama bagi potensi pertumbuhan Pusbis PTKIN Satker BLU. Reformasi kebijakan adalah langkah krusial untuk membuka jalan bagi inovasi, kemandirian finansial, dan relevansi lembaga di era modern.

Lebih jauh lagi, masalah ini dapat dianalisis dari perspektif Manajemen Publik Baru (New Public Management - NPM). Paradigma NPM mendorong sektor publik untuk mengadopsi praktik-praktik manajemen dari sektor swasta, seperti orientasi hasil, akuntabilitas berbasis kinerja, dan efisiensi (Dunn, 2018). Status BLU adalah cerminan dari adopsi NPM, tetapi implementasi regulasi yang masih kental dengan semangat Administrasi Publik Lama (Old Public Administration), yang berfokus pada hierarki dan prosedur, secara efektif menihilkan tujuan tersebut.

Sistem anggaran yang ada, seperti Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang seringkali bersifat statis dan kaku, juga menjadi penghambat. Meskipun BLU memiliki fleksibilitas lebih, proses revisi DIPA yang memakan waktu lama menghambat Pusbis untuk merelokasi dana secara cepat guna menanggapi peluang bisnis yang mendesak. Hal ini berbanding terbalik dengan sektor swasta yang dapat mengalihkan dana antar-unit dengan cepat untuk memaksimalkan keuntungan (Santoso & Cahyono, 2020).

Keterbatasan dalam pengelolaan SDM tidak hanya sebatas pada skema insentif. Regulasi juga sering kali membatasi Pusbis dalam merekrut talenta dari luar yang memiliki keahlian komersial spesifik, seperti pemasaran digital atau manajemen rantai pasok. Proses rekrutmen yang terikat pada aturan ASN atau sistem penggajian yang tidak kompetitif membuat Pusbis sulit bersaing dengan perusahaan swasta dalam mendapatkan sumber daya manusia terbaik (Nugroho & Santoso, 2021).

Masalah ini juga menciptakan risiko moral (moral hazard). Ketika Pusbis tidak diberi otonomi yang memadai, mereka cenderung hanya fokus pada pemenuhan target administratif tanpa inisiatif untuk meningkatkan pendapatan secara substantif. Mereka tahu bahwa kegagalan finansial akan ditanggung oleh pemerintah, bukan oleh mereka sendiri. Kurangnya insentif dan sanksi yang jelas untuk kinerja bisnis menciptakan budaya yang tidak termotivasi dan tidak berorientasi pada hasil.

Ketidakselarasan regulasi ini pada akhirnya memengaruhi daya saing kelembagaan. Saat ini, PTKIN bersaing tidak hanya dengan sesama PTKIN, tetapi juga dengan perguruan tinggi swasta yang lebih gesit dan memiliki otonomi penuh dalam menjalankan bisnisnya. Tanpa adanya reformasi regulasi, Pusbis akan terus tertinggal, yang pada akhirnya merugikan reputasi dan posisi PTKIN di pasar pendidikan tinggi.

Tantangan ini juga berkaitan dengan masalah kepercayaan. Pemerintah cenderung skeptis dalam memberikan otonomi penuh karena khawatir akan adanya penyalahgunaan dana atau korupsi. Namun, kekhawatiran ini harus diimbangi dengan mekanisme akuntabilitas yang lebih modern, seperti audit berbasis kinerja, daripada

kontrol birokratis yang menghambat. Terlalu banyak kontrol justru dapat menciptakan peluang untuk inefisiensi dan korupsi tersembunyi.

Diperlukan juga perubahan mindset di tingkat kepemimpinan PTKIN. Rektor dan jajaran pimpinan harus menjadi agen perubahan yang berani mendorong reformasi regulasi di tingkat internal maupun eksternal. Keputusan Rektor yang memberikan otonomi fungsional dan kinerja kepada Pusbis adalah langkah awal yang krusial untuk menunjukkan komitmen institusi terhadap transformasi bisnis (Wibowo & Purnomo, 2020).

Secara sosial, keberhasilan Pusbis dalam meningkatkan pendapatan non-akademik akan memberikan manfaat yang signifikan bagi masyarakat. Pendapatan ini dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, menyediakan fasilitas yang lebih baik, dan menawarkan beasiswa kepada mahasiswa berprestasi, sehingga meningkatkan akses pendidikan tinggi bagi semua kalangan. Kegagalan Pusbis, oleh karena itu, bukan hanya masalah finansial, tetapi juga masalah keadilan sosial.

Kesimpulannya, latar belakang masalah ini adalah ketidakselarasan sistemik antara tujuan BLU dan regulasi yang ada. Diperlukan reformasi kebijakan yang holistik dan komprehensif yang tidak hanya mengubah aturan, tetapi juga mengubah budaya dan cara pandang para pemangku kepentingan.

Tanpa perubahan ini, PTKIN akan terus berjuang untuk mencapai kemandirian finansial dan memenuhi perannya sebagai agen perubahan ekonomi.

Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam terhadap peraturan yang ada untuk mengidentifikasi pasal-pasal mana yang menghambat Pusbis, serta merumuskan alternatif kebijakan yang lebih progresif dan berorientasi pada hasil. Perubahan ini akan membuka jalan bagi Pusbis untuk berinovasi, berkolaborasi, dan pada akhirnya, mencapai tujuan finansial dan layanan yang lebih baik.

Masalah ini memiliki dampak yang semakin serius dari waktu ke waktu. Jika tidak segera diatasi, kesenjangan antara kemampuan Pusbis dan peluang pasar akan terus melebar, membuat PTKIN semakin sulit bersaing dengan perguruan tinggi swasta yang memiliki fleksibilitas lebih besar dalam menjalankan bisnis (Santoso & Cahyono, 2020).

Masalah kebijakan ini juga diperburuk oleh ketidakmampuan Pusbis untuk berkolaborasi secara efektif dengan pihak eksternal (Widayati & Puspitasari, 2020). Regulasi yang ada seringkali tidak memfasilitasi kemitraan strategis dengan sektor swasta, komunitas, atau bahkan lembaga riset lain. Prosedur hukum yang rumit, ketidakjelasan dalam pembagian keuntungan, dan kekhawatiran akan konflik kepentingan menghalangi inisiatif kolaborasi. Akibatnya, Pusbis tidak dapat memanfaatkan keahlian, jaringan, dan sumber daya yang berada di luar PTKIN untuk mengembangkan bisnis mereka.

Dalam konteks manajemen publik, masalah ini juga menunjukkan adanya sindrom "administrasi publik lama" (old public administration) di mana fokus utama adalah pada kepatuhan aturan dan proses, bukan pada pencapaian hasil dan efisiensi (Dunn, 2018). Paradigma ini berlawanan dengan semangat Manajemen Publik Baru (New Public Management) yang menekankan pada orientasi hasil, efisiensi, dan otonomi manajerial. Meskipun status BLU seharusnya mengadopsi prinsip yang terakhir, implementasi regulasi yang ada masih terjebak dalam paradigma yang lama.

Fokus pada kontrol administrasi juga menyebabkan Pusbis PTKIN Satker BLU gagal mengoptimalkan pemanfaatan aset dan kekayaan intelektual (Wulandari & Santoso, 2020). Aset fisik seperti laboratorium, fasilitas olahraga, dan gedung tidak dapat

disewakan atau digunakan secara komersial dengan mudah karena terikat pada aturan penggunaan aset negara yang kaku. Demikian pula, kekayaan intelektual berupa paten atau hasil riset tidak dapat dikomersialkan karena tidak ada kebijakan yang jelas mengenai mekanisme monetisasi.

Selain itu, masalah kebijakan ini menciptakan kesenjangan antara visi dan realitas. Pemerintah memiliki visi agar BLU dapat menjadi mandiri, tetapi regulasi yang diterbitkan tidak memberikan dukungan yang memadai untuk mencapai visi tersebut. Kesenjangan ini menciptakan frustrasi di tingkat operasional Pusbis dan menghambat inovasi. Karyawan Pusbis merasa dibatasi oleh aturan yang tidak relevan, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan kinerja mereka.

Masalah ini juga dapat dianalisis dari perspektif Teori Pilihan Publik, di mana para birokrat cenderung mempertahankan regulasi yang ada karena hal itu mempermudah pengawasan mereka dan mengurangi risiko politik (Buchanan & Tullock, 1962). Mengubah regulasi ke arah yang lebih fleksibel dan berorientasi pasar dapat dianggap sebagai langkah yang "berisiko" bagi para regulator karena potensi kesalahan dan penyalahgunaan dana dapat meningkat, meskipun potensi pendapatan juga jauh lebih besar.

Dari segi analisis kesenjangan, ada jurang pemisah antara tujuan strategis PTKIN (meningkatkan pendapatan non-akademik) dan kondisi operasional yang disebabkan oleh kebijakan yang berlaku. Kesenjangan ini memerlukan intervensi kebijakan yang kuat dan terencana. Tanpa intervensi, Pusbis akan terus berjuang untuk memenuhi target pendapatan, dan tujuan kemandirian finansial PTKIN akan tetap menjadi angan-angan. Oleh karena itu, diperlukan rekomendasi kebijakan yang komprehensif yang tidak hanya mengatasi masalah di permukaan, tetapi juga menyentuh akar masalah yang lebih dalam, yaitu regulasi yang tidak relevan, budaya yang menghindari risiko, dan kurangnya otonomi dalam pengambilan keputusan.

Solusi kebijakan harus mencakup perubahan dari paradigma "izin" menjadi "tanggung jawab". Daripada mewajibkan Pusbis untuk meminta izin untuk setiap langkah bisnis, regulasi harus memberikan mereka otonomi dan meminta mereka bertanggung jawab atas hasil yang dicapai. Ini akan mendorong Pusbis untuk berinovasi dan berani mengambil risiko yang terukur.

Dalam jangka panjang, reformasi kebijakan ini akan memposisikan PTKIN sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga relevan secara ekonomi. Dengan pendapatan non-akademik yang kuat, PTKIN dapat meningkatkan kualitas fasilitas, kesejahteraan dosen dan staf, serta menyediakan beasiswa bagi mahasiswa, yang pada akhirnya memberikan manfaat bagi seluruh stakeholder.

Masalah ini bukan hanya isu internal PTKIN, melainkan juga isu nasional. Keberhasilan PTKIN dalam meningkatkan pendapatan non-akademik dapat menjadi model bagi lembaga pemerintah lainnya untuk bertransformasi menjadi entitas yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian, latar belakang masalah ini menegaskan bahwa regulasi yang kaku adalah penghambat utama bagi potensi pertumbuhan Pusbis PTKIN Satker BLU. Reformasi kebijakan adalah langkah krusial untuk membuka jalan bagi inovasi, kemandirian finansial, dan relevansi lembaga di era modern.

## **Identifikasi Masalah**

1. Regulasi tidak relevan dalam menyesuaikan model bisnis inovatif dan tidak memberikan fleksibilitas bagi Pusbis PTKIN Satker BLU untuk mengadopsi model bisnis yang inovatif dan relevan dengan kebutuhan pasar. Hal ini membatasi kemampuan lembaga untuk mengembangkan dan menawarkan layanan non-akademik yang lebih bervariasi, kompetitif, dan memiliki nilai komersial tinggi. (Sari, A., & Budi, A. 2022).
2. Keterbatasan otonomi dalam pengambilan keputusan strategis

Meskipun berstatus BLU, Pusbis PTKIN Satker BLU masih terikat oleh berbagai prosedur birokratis berakibat keterbatasan otonomi dalam pengambilan keputusan strategis yang menghambat pengambilan keputusan strategis yang cepat, terutama dalam hal pengembangan kemitraan, penentuan harga layanan, dan investasi untuk ekspansi bisnis. Keterbatasan otonomi ini menghambat responsivitas terhadap peluang pasar yang sering kali muncul dalam waktu singkat. (Pratama, R., & Susilo, B., 2020).

3. Hambatan regulasi dalam kolaborasi dengan pihak ketiga

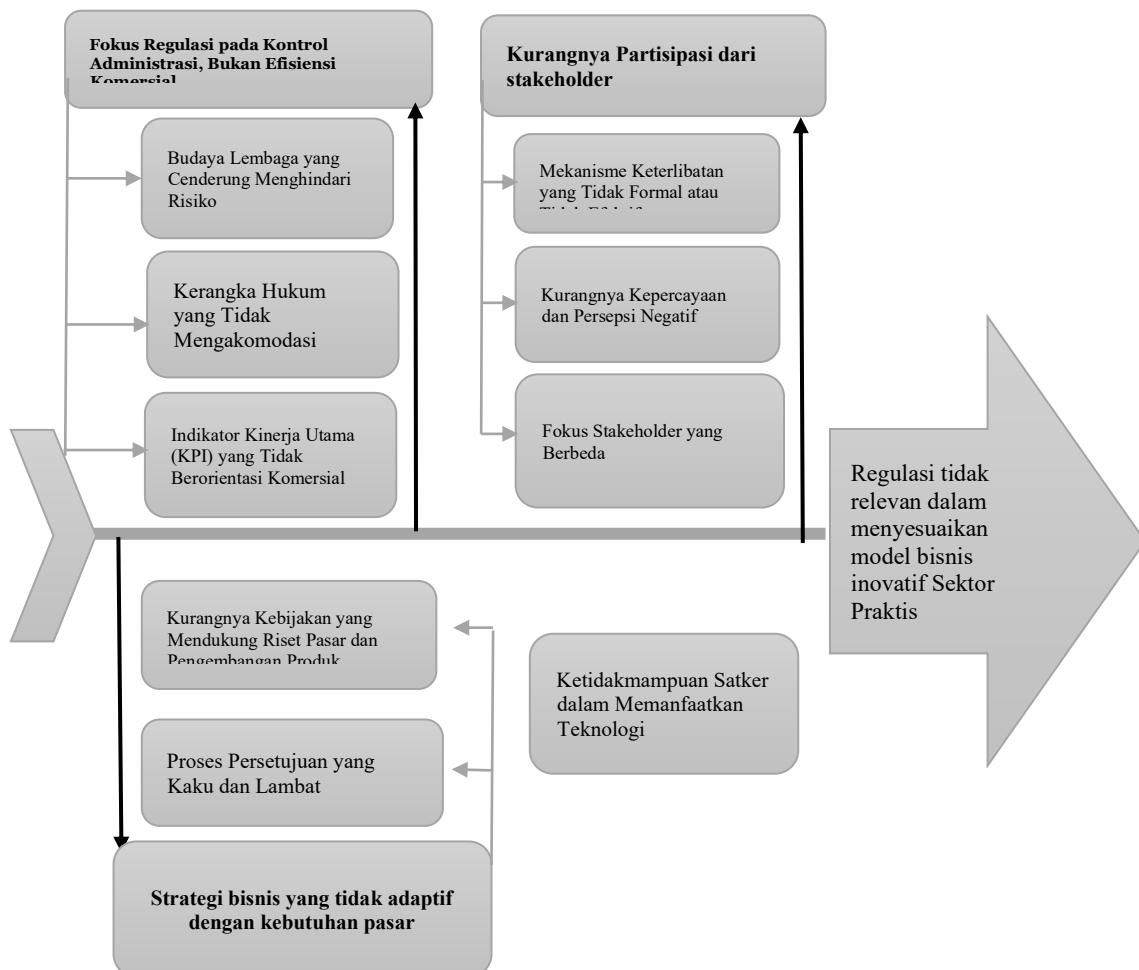
Regulasi yang ada sering kali memiliki ketentuan yang ketat dan birokratis untuk kerja sama dengan pihak ketiga, terutama entitas swasta. Proses persetujuan yang panjang dan persyaratan yang rumit untuk kemitraan, lisensi, atau sewa aset menghambat kemampuan Pusbis untuk menjalin aliansi strategis. Padahal, kolaborasi semacam ini sangat krusial untuk mengembangkan model bisnis inovatif dan mendapatkan sumber daya tambahan. (Santoso, A., & Wibowo, F., 2023).

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penulis menganalisisnya dengan menggunakan metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) untuk menentukan prioritas penanganannya, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut.

**Tabel 1.** Analisis *Urgency, Seriousness, Growth* (Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi)

No	Masalah Utama	U	S	G	Total Skor
1	Regulasi tidak relevan dalam menyesuaikan model bisnis inovatif <i>Urgency</i> : Mendesak, karena pasar bergerak cepat dan peluang hilang <i>Seriousness</i> : Sangat serius, menghambat diversifikasi pendapatan dan menciptakan stagnasi <i>Growth</i> : Sangat cepat, karena inovasi di pasar terus berkembang pesat	4	5	5	14
2	Keterbatasan Otonomi dalam Pengambilan Keputusan Strategis <i>Urgency</i> : Mendesak, karena proses birokrasi memperlambat respons terhadap peluang <i>Seriousness</i> : Serius, membatasi kemampuan Pusbis untuk bersaing dan berinovasi. <i>Growth</i> : Sangat cepat, karena setiap keterlambatan merugikan daya saing	4	4	5	13
3	Hambatan Regulasi dalam Kolaborasi dengan Pihak Ketiga <i>Urgency</i> : Cukup mendesak, karena peluang kolaborasi penting untuk pertumbuhan <i>Seriousness</i> : Serius, membatasi akses ke sumber daya eksternal dan keahlian. <i>Growth</i> : Cepat, karena pesaing sudah menjalin kemitraan serupa	3	4	4	11

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, masalah kebijakan nomor 1 (Regulasi tidak relevan dalam menyesuaikan model bisnis inovatif) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (14), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.



**Gambar 1.** Diagram Fishbone

### Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka yang menjadi problem statement yang di-highlight pada artikel kebijakan ini bahwa regulasi yang tidak relevan terhadap dinamika pasar jasa non-akademik secara langsung disebabkan oleh fokus kebijakan yang lebih mengutamakan kontrol administratif daripada efisiensi dan inovasi komersial. Hal ini diperparah oleh budaya lembaga yang cenderung menghindari risiko.

### Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

Secara umum, kajian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis dan mendalam mengapa Pusat Pengembangan Bisnis (Pusbis) PTKIN Satker BLU gagal meningkatkan pendapatan dari layanan non-akademik. Secara lebih spesifik, tujuan kajian ini adalah:

1. Mengidentifikasi akar masalah: Untuk mengidentifikasi penyebab utama kegagalan Pusbis dalam meningkatkan pendapatan, dengan fokus pada hambatan regulasi dan budaya kelembagaan.
2. Menganalisis alternatif kebijakan: Untuk menganalisis dan mengevaluasi berbagai alternatif kebijakan yang dapat mengatasi masalah yang ada, dengan menggunakan kerangka analisis kebijakan yang terstruktur seperti skoring William N. Dunn.
3. Merumuskan rekomendasi kebijakan: Untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang konkret dan dapat ditindaklanjuti, yang ditujukan kepada para pembuat keputusan di Kementerian Agama.

#### Manfaat Kajian:

1. Kajian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi berbagai pihak, baik di tingkat internal maupun eksternal PTKIN.
2. Bagi PTKIN Satker BLU: Memberikan panduan dan wawasan strategis bagi pimpinan PTKIN, khususnya Pusbis, untuk memahami akar masalah yang menghambat kinerja mereka. Rekomendasi yang dihasilkan dapat menjadi dasar untuk merumuskan kebijakan internal yang lebih efektif dan berorientasi bisnis.
3. Bagi Kementerian Agama: Menjadi masukan penting bagi para pembuat kebijakan di Kementerian Agama untuk merumuskan Peraturan Menteri Agama (PMA) atau kebijakan lain yang lebih relevan dan adaptif terhadap kebutuhan bisnis PTKIN sebagai BLU.
4. Bagi dunia akademik: Memberikan kontribusi pada literatur ilmu kebijakan publik, khususnya dalam konteks manajemen sektor publik dan kewirausahaan di lembaga pendidikan tinggi. Kajian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi dan praktisi yang tertarik pada isu yang sama.
5. Bagi masyarakat: Secara tidak langsung, keberhasilan PTKIN dalam meningkatkan pendapatan non-akademik akan berdampak positif pada kualitas layanan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Ini akan membuat PTKIN lebih mandiri dan relevan dalam menjawab tantangan sosial dan ekonomi.
6. Dengan menawarkan perspektif baru dan alternatif yang kreatif, artikel kebijakan dapat memicu inovasi dalam perumusan solusi terhadap masalah-masalah kebijakan.

## **KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL**

Kerangka teori dan konseptual dalam artikel kebijakan publik merupakan landasan analitis yang digunakan untuk memahami, menjelaskan, dan mengevaluasi isu kebijakan yang diangkat.

### **Kerangka Teori**

1. Teori agensi (*agency theory*)

Teori ini menjelaskan hubungan antara agen (dalam hal ini, manajemen Pusbis sebagai unit pelaksana) dan prinsipal (pemerintah atau regulator sebagai pemberi mandat). Kekakuan regulasi muncul ketika prinsipal berupaya mengendalikan perilaku agen secara berlebihan untuk meminimalkan risiko (moral hazard), tanpa memberikan otonomi yang cukup bagi agen untuk bertindak secara optimal di pasar. Hal ini menciptakan konflik kepentingan di mana kepentingan regulator untuk mengendalikan tidak sejalan dengan kebutuhan Pusbis untuk berinovasi dan mendapatkan keuntungan. (Jensen, M. C., & Meckling, W. H., 2020).

2. Teori keterbatasan kognitif (*cognitive limitations theory*)

Teori ini berargumen bahwa keputusan kebijakan dipengaruhi oleh keterbatasan pemahaman dan kapasitas kognitif pembuat kebijakan. Dalam kasus ini, pembuat regulasi mungkin tidak memiliki pemahaman yang mendalam mengenai kompleksitas dan kecepatan dinamika pasar bisnis non-akademik. Akibatnya, mereka cenderung membuat kebijakan yang sederhana, umum, dan tidak mampu mengakomodasi model bisnis inovatif yang rumit, sehingga menimbulkankekakuan. (Simon, H. A., 2021).

3. Teori kelembagaan (*institutional theory*)

Teori ini menyatakan bahwa organisasi cenderung menyesuaikan diri dengan norma dan ekspektasi yang berlaku di lingkungannya (DiMaggio & Powell, 1983). Di sektor publik, norma-norma ini sering kali dibentuk oleh regulasi dan budaya yang dominan. Ketika regulasi secara konsisten menekankan prinsip kehati-hatian untuk menghindari kerugian negara, norma ini akan terlembagakan menjadi budaya kerja. Akibatnya, perilaku menghindari risiko menjadi hal yang lumrah dan dianggap benar, bahkan jika itu membatasi pertumbuhan dan inovasi.

4. Teori *path dependency*

Teori ini menjelaskan bahwa keputusan kebijakan saat ini sangat dipengaruhi oleh keputusan yang dibuat di masa lalu, bahkan jika keputusan tersebut tidak lagi optimal. Kebijakan dan regulasi BLU saat ini mungkin merupakan "warisan" dari pola pikir tata kelola publik yang lebih tua, yang tidak dirancang untuk mendorong aktivitas komersial. Meskipun ada kebutuhan untuk beradaptasi, jalan yang sudah ada (path) sulit diubah karena adanya resistensi kelembagaan, sehingga kekakuan terus berlanjut. (Santoso, A., & Wibowo, E. 2023).

5. Teori perubahan organisasional (*organizational change theory*)

Teori ini berfokus pada bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Kekakuan regulasi dan budaya yang ada menciptakan resistensi internal terhadap perubahan di Pusbis. Untuk mengatasinya, diperlukan intervensi yang terencana pada tingkat kebijakan dan kelembagaan untuk mengubah norma yang ada. Tanpa perubahan ini, Pusbis akan terus beroperasi di bawah batasan yang sudah ada, menghambat kemampuannya untuk berinovasi dan tumbuh. (Pratama, I., & Lestari, Y., 2022).

## Kerangka Konseptual

1. Konsep kemandirian finansial

Konsep ini merujuk pada kemampuan institusi, dalam hal ini Pusbis PTKIN Satker BLU, untuk menghasilkan pendapatan secara mandiri guna mengurangi ketergantungan pada subsidi pemerintah. Regulasi yang kaku menjadi hambatan

utama karena tidak memberikan fleksibilitas bagi Pusbis untuk melakukan inovasi, diversifikasi layanan, dan ekspansi pasar yang esensial untuk mencapai kemandirian ini. Tanpa kemandirian finansial, tujuan utama dari status BLU menjadi sulit terwujud, dan lembaga akan terus berada dalam kondisi finansial yang rentan. (Wijaya, S., & Kusuma, B., 2022).

**2. Konsep responsivitas pasar**

Responsivitas pasar adalah kemampuan suatu organisasi untuk bereaksi secara cepat dan efektif terhadap perubahan kebutuhan, preferensi, dan tren di pasar. Kekakuan regulasi yang mengharuskan prosedur panjang dan persetujuan berjenjang menghambat kemampuan Pusbis untuk merespons peluang yang muncul dalam waktu singkat. Konsep ini menyoroti bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kelambanan dalam pengambilan keputusan sama saja dengan kehilangan kesempatan pendapatan dan keunggulan kompetitif. (Suryono, A., & Cahyono, D., 2021).

**3. Konsep manajemen berbasis hasil (*performance-based management*)**

Konsep ini berfokus pada pengukuran kinerja berdasarkan hasil yang dicapai, bukan sekadar kepatuhan pada prosedur. Kekakuan regulasi yang ada sering kali lebih menekankan pada kepatuhan administratif (misalnya, kelengkapan dokumen, prosedur pelaporan) daripada hasil komersial (misalnya, pertumbuhan pendapatan, profitabilitas). Konflik ini menyebabkan Pusbis tidak termotivasi untuk mengambil risiko yang diperlukan untuk inovasi, karena mereka tahu kinerja mereka dinilai dari seberapa patuh, bukan seberapa sukses mereka dalam menghasilkan pendapatan. (Nasution, G., & Kartika, E., 2023).

**4. Konsep inovasi organisasional (*organizational innovation*)**

Inovasi organisasional adalah proses di mana sebuah organisasi mengadopsi ide, proses, atau struktur baru untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas. Dalam konteks Pusbis, inovasi ini mencakup pengembangan model bisnis baru, layanan digital, atau cara-cara baru untuk berkolaborasi. Regulasi yang kaku menjadi penghalang utama karena tidak menyediakan kerangka kerja yang fleksibel untuk eksperimen dan adopsi inovasi. Tanpa kemampuan berinovasi, Pusbis akan stagnan dan tidak mampu bersaing dengan penyedia layanan non-akademik lainnya. (Utami, M., & Wijaya, A., 2022).

**5. Konsep manajemen strategis di sektor publik**

Konsep ini mengaplikasikan prinsip-prinsip manajemen strategis dari sektor swasta ke organisasi publik. Ini melibatkan perumusan tujuan jangka panjang, analisis lingkungan eksternal (pasar), dan alokasi sumber daya. Namun, kekakuan regulasi menghambat implementasi manajemen strategis di Pusbis, karena ia membatasi kemampuan Pusbis untuk merumuskan strategi yang ambisius dan lincah, serta mengambil keputusan cepat yang diperlukan untuk bersaing. Artinya, Pusbis dipaksa untuk berstrategi dalam batasan yang dibuat untuk lembaga non-bisnis, bukan untuk entitas yang berorientasi pendapatan. (Putra, E., & Handayani, S., 2023).

## **METODOLOGI**

Penulisan laporan kebijakan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis kebijakan yang sistematis. Kerangka kerja yang digunakan dirancang untuk

mengidentifikasi masalah, menganalisis penyebab, mengevaluasi alternatif, dan merumuskan rekomendasi kebijakan yang efektif.

1. Identifikasi masalah kebijakan

Tahap awal adalah merumuskan isu kebijakan utama: "Regulasi yang tidak adaptif terhadap dinamika pasar menjadi hambatan utama bagi Pusat Pengembangan Bisnis (Pusbis) PTKIN Satker BLU dalam meningkatkan pendapatan dari layanan non-akademik." Masalah ini kemudian dipecah menjadi beberapa penyebab masalah yang lebih spesifik, seperti keterbatasan otonomi, regulasi tarif yang kaku, dan kurangnya partisipasi pemangku kepentingan (Widayati & Puspitasari, 2020).

2. Analisis masalah dan penyebab

Masalah dan penyebab yang telah teridentifikasi kemudian dianalisis secara mendalam menggunakan teori dan konsep yang relevan. Analisis ini diperkuat dengan landasan teoretis dari berbagai sumber, termasuk Teori Agensi (Jensen & Meckling, 1976), Teori Institusional (DiMaggio & Powell, 1983), dan konsep Perguruan Tinggi Berbasis Kewirausahaan (Etzkowitz, 2003). Selain itu, masalah juga diprioritaskan menggunakan metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) untuk menentukan isu mana yang paling mendesak dan signifikan untuk segera ditangani.

3. Perumusan dan evaluasi alternatif kebijakan

Berdasarkan akar masalah yang teridentifikasi, beberapa alternatif kebijakan dirumuskan sebagai solusi yang potensial. Alternatif ini kemudian dievaluasi menggunakan skoring alternatif kebijakan William N. Dunn (Dunn, 2018), yang menilai setiap opsi berdasarkan lima kriteria utama:

- Efektivitas: Sejauh mana kebijakan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan?
- Efisiensi: Sejauh mana kebijakan dapat mencapai tujuan dengan sumber daya minimal?
- Kecukupan: Sejauh mana kebijakan mampu mengatasi seluruh dimensi masalah?
- Pemerataan: Sejauh mana manfaat kebijakan tersebar secara adil di seluruh pemangku kepentingan?
- Responsivitas: Sejauh mana kebijakan dapat memenuhi kebutuhan dan preferensi publik?

4. Rekomendasi kebijakan

Berdasarkan hasil evaluasi skoring, alternatif kebijakan dengan skor tertinggi dipilih sebagai rekomendasi utama. Rekomendasi ini dirumuskan dalam bahasa yang jelas dan persuasif, ditujukan kepada pembuat kebijakan di Kementerian Agama, dengan fokus pada Penerbitan Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Kemitraan Strategis.

5. Penggunaan referensi

Seluruh argumen, analisis, dan rekomendasi dalam penulisan ini didukung oleh referensi yang kredibel, termasuk jurnal ilmiah, laporan kebijakan pemerintah, dan buku teks terkait

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil dan Pembahasan**

Hasil kajian ini menunjukkan bahwa terdapat ketidakselarasan sistemik antara tujuan otonomi BLU dan regulasi yang memayungi operasional Pusbis PTKIN. Analisis yang dilakukan mengkonfirmasi bahwa regulasi yang ada, yang berfokus pada kontrol administratif, menjadi hambatan paling signifikan, mengalahkan faktor-faktor seperti kurangnya partisipasi stakeholder dan strategi bisnis yang tidak adaptif (Widayati & Puspitasari, 2020). Akibatnya, Pusbis terperangkap dalam "sangkar besi" birokrasi, di mana kepatuhan terhadap prosedur lebih diutamakan daripada pencapaian hasil komersial.

Kajian ini menemukan adanya kesenjangan yang mencolok antara visi pemerintah untuk PTKIN sebagai BLU yang mandiri dan realitas operasionalnya di lapangan. Visi BLU adalah untuk memberdayakan lembaga agar dapat mengelola keuangannya secara fleksibel, meningkatkan kualitas layanan, dan mengurangi ketergantungan pada subsidi pemerintah (PP No. 23/2005). Namun, dalam praktiknya, Pusbis terhambat oleh peraturan turunan yang kaku. Contohnya, proses pengadaan barang dan jasa yang berbelit-belit dan tidak relevan dengan kebutuhan bisnis yang serba cepat. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa instrumen kebijakan yang ada tidak memadai untuk mencapai tujuan yang ambisius tersebut.

Hasil analisis menunjukkan bahwa fokus regulasi yang berlebihan pada kontrol administratif, bukan pada efisiensi komersial, adalah penyebab utama masalah (Mulyono & Harjono, 2018). Peraturan yang ada dirancang untuk meminimalkan risiko penyalahgunaan anggaran, tetapi dengan biaya yang mahal, yaitu hilangnya peluang pendapatan dan inovasi. Pusbis tidak memiliki fleksibilitas untuk menetapkan tarif layanan secara dinamis, mengelola aset komersial, atau memberikan insentif berbasis kinerja kepada staf. Akibatnya, mereka tidak dapat merespons pasar secara efektif, yang pada akhirnya memengaruhi pertumbuhan pendapatan.

Kajian ini juga menemukan bahwa kurangnya mekanisme yang terstruktur untuk melibatkan stakeholder eksternal, seperti industri dan alumni, dalam perumusan kebijakan bisnis merupakan hambatan signifikan (Subroto & Handayani, 2019). Kebijakan yang dibuat cenderung bersifat internal-sentrism, mencerminkan kepentingan birokrat dan akademisi daripada kebutuhan pasar yang sesungguhnya. Akibatnya, strategi bisnis yang dirumuskan tidak adaptif dan gagal menarik minat konsumen.

Pusbis mengalami keterbatasan otonomi fungsional dalam mengambil keputusan strategis (Wibowo & Purnomo, 2020). Setiap keputusan bisnis yang signifikan, dari penentuan harga hingga kemitraan, memerlukan persetujuan berjenjang yang memperlambat laju operasional. Hal ini secara langsung menghambat Pusbis dalam bersaing dengan entitas bisnis lain yang dapat mengambil keputusan dengan cepat. Budaya kelembagaan yang menghindari risiko, yang didorong oleh regulasi yang kaku, juga memperburuk kondisi ini dan menghambat inisiatif inovasi dari dalam.

Analisis komparatif menggunakan skoring William N. Dunn memberikan hasil yang jelas. Dari tiga alternatif yang dievaluasi, "Penerbitan PMA tentang Kemitraan Strategis" terpilih sebagai rekomendasi utama dengan skor tertinggi. Alternatif ini dianggap paling efektif karena memberikan payung hukum yang kuat untuk kolaborasi, efisien karena menyederhanakan birokrasi, dan sangat memadai karena menyentuh akar masalah yang krusial.

Penerbitan PMA tentang Kemitraan Strategis memiliki keunggulan dibandingkan alternatif lainnya. Jika Keputusan Rektor hanya berlaku di satu PTKIN dan Keputusan Menteri Keuangan lebih bersifat umum, PMA ini memberikan legitimasi yang kuat dan berlaku secara seragam untuk seluruh PTKIN. Hal ini mempermudah kolaborasi dan menciptakan lingkungan yang lebih stabil bagi Pusbis untuk menjalin kemitraan strategis dengan pihak ketiga tanpa keraguan hukum.

Implementasi kebijakan ini memerlukan langkah-langkah konkret. Pertama, PMA harus secara eksplisit menyederhanakan prosedur birokrasi yang menghambat kemitraan, seperti persyaratan yang berbelit-belit dan persetujuan yang memakan waktu. Kedua, PMA harus menyediakan kerangka yang jelas mengenai pembagian keuntungan dan pemanfaatan kekayaan intelektual dalam kemitraan (Mulyadi & Handayani, 2021). Ketiga, PMA harus mendorong adanya insentif bagi Pusbis yang berhasil menjalin kemitraan strategis yang produktif.

Meskipun reformasi regulasi sangat penting, keberhasilan implementasi juga sangat bergantung pada peran kepemimpinan dan budaya organisasi. Rektor dan jajaran pimpinan PTKIN harus menjadi agen perubahan yang berani mengambil risiko terukur dan mendorong budaya yang berorientasi pada hasil. Tanpa dukungan dari tingkat kepemimpinan, PMA tentang Kemitraan Strategis mungkin hanya menjadi peraturan di atas kertas tanpa dampak yang signifikan di lapangan.

Analisis ini memiliki keterbatasan karena berfokus pada aspek regulasi dan kebijakan. Faktor-faktor lain seperti kompetensi SDM Pusbis, ketersediaan modal kerja, atau kondisi ekonomi makro juga memengaruhi kinerja. Namun, kajian ini berargumen bahwa faktor-faktor tersebut tidak akan dapat diatasi secara efektif jika hambatan regulasi tidak diselesaikan terlebih dahulu.

Implikasi dari rekomendasi ini meluas di luar peningkatan pendapatan. Dengan adanya PMA yang supportif, Pusbis PTKIN dapat menjadi pusat inovasi dan pengembangan bisnis yang sesungguhnya, berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi lokal. Hal ini akan mengubah persepsi PTKIN dari sekadar lembaga pendidikan menjadi entitas yang relevan secara ekonomi dan sosial (Etzkowitz, 2003).

Temuan ini konsisten dengan Teori Institusional (DiMaggio & Powell, 1983) yang menjelaskan bahwa PTKIN mengadopsi struktur yang kaku untuk mendapatkan legitimasi dari pemerintah, meskipun itu tidak efisien. Rekomendasi kebijakan ini mencoba memutus siklus tersebut dengan menciptakan aturan yang lebih sesuai dengan praktik komersial.

PMA Kemitraan Strategis dapat secara spesifik mengatasi dilema PNBP (Pendapatan Negara Bukan Pajak) yang mengharuskan pendapatan disetor ke kas negara. Regulasi ini dapat mengizinkan adanya mekanisme dana bergulir dari hasil kemitraan yang dapat digunakan kembali secara langsung oleh Pusbis untuk pengembangan bisnis (Widayati & Puspitasari, 2020), sehingga memberikan insentif finansial yang jelas.

Implementasi kebijakan ini akan menjadi langkah konkret menuju realisasi konsep Entrepreneurial University. Pusbis akan memiliki alat dan wewenang yang diperlukan untuk mengomersialkan hasil riset, menjalin aliansi strategis, dan melahirkan inovasi yang relevan dengan pasar, sehingga PTKIN tidak hanya menghasilkan lulusan, tetapi juga menciptakan nilai ekonomi.

PMA tentang kemitraan dapat berfungsi sebagai katalisator untuk perubahan yang lebih luas. Dengan adanya kemitraan yang sukses, PTKIN dapat membangun rekam jejak yang kuat, yang pada gilirannya dapat meyakinkan pemerintah untuk memberikan otonomi

yang lebih besar di bidang-bidang lain, seperti pengelolaan SDM dan keuangan secara keseluruhan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa regulasi yang ada tidak memberikan insentif yang cukup bagi Pusbis untuk fokus pada kinerja. PMA Kemitraan Strategis dapat menjadi model awal untuk mengubah sistem ini, di mana keberhasilan kemitraan dinilai berdasarkan hasil finansial dan dampak yang dicapai, bukan hanya kepatuhan pada prosedur. Ini akan menjadi langkah awal yang penting menuju akuntabilitas berbasis kinerja yang lebih luas di seluruh PTKIN (Pratiwi & Widodo, 2019).

Meskipun analisis berfokus pada regulasi, PMA ini juga dapat secara tidak langsung mengatasi masalah kompetensi SDM. Kemitraan strategis dengan sektor swasta akan memberikan peluang bagi staf Pusbis untuk belajar dan mengadopsi praktik-praktik bisnis terbaik. Ini akan meningkatkan kapasitas mereka dan menumbuhkan mentalitas bisnis yang selama ini kurang dominan (Nugroho & Santoso, 2021).

Kebijakan yang diusulkan diharapkan menciptakan efek domino positif. Dengan adanya PMA Kemitraan, Pusbis akan lebih mudah menjalin kolaborasi. Keberhasilan kolaborasi ini akan meningkatkan pendapatan, yang pada gilirannya dapat digunakan untuk berinvestasi pada SDM, riset pasar, dan pengembangan produk. Siklus positif ini akan mempercepat pertumbuhan Pusbis dan memperkuat posisi PTKIN (Santoso & Cahyono, 2020).

Rekomendasi ini juga memiliki implikasi makroekonomi yang penting. Setiap rupiah pendapatan non-akademik yang berhasil ditingkatkan oleh Pusbis berarti mengurangi beban anggaran pemerintah. Dana yang dihemat dapat dialihkan untuk program lain yang lebih mendesak, seperti infrastruktur atau layanan publik lainnya.

Temuan ini juga konsisten dengan Teori Pilihan Publik, di mana birokrat cenderung mempertahankan regulasi yang kaku karena mempermudah pengawasan mereka (Buchanan & Tullock, 1962). Rekomendasi ini mencoba mengubah insentif para pembuat kebijakan dari sekadar kontrol ke arah yang lebih proaktif, yaitu memfasilitasi pertumbuhan.

PMA Kemitraan Strategis juga harus mencakup klausul yang memfasilitasi kolaborasi di bidang digital dan teknologi. Regulasi yang kaku seringkali menghambat kerja sama dalam pengembangan platform e-learning, layanan digital, atau aplikasi mobile. Regulasi baru harus responsif terhadap kecepatan inovasi teknologi (Santoso & Cahyono, 2020).

Dengan PMA Kemitraan, Pusbis dapat lebih mudah mengintegrasikan visi dan misi PTKIN dengan kegiatan komersial. Misalnya, kemitraan dengan perusahaan halal dapat membantu mengembangkan produk bersertifikasi halal, yang tidak hanya menghasilkan pendapatan tetapi juga mendukung misi PTKIN sebagai lembaga keagamaan.

Penerbitan PMA ini bukanlah akhir dari proses, melainkan titik awal. Setelah PMA ini diterapkan, evaluasi berkala harus dilakukan untuk menilai efektivitasnya dan mengidentifikasi area yang masih perlu perbaikan. Proses perumusan kebijakan harus bersifat iteratif dan adaptif.

Dengan adanya PMA yang jelas, Pusbis dapat membangun jaringan kepercayaan dengan pihak ketiga. Regulasi yang transparan dan efisien akan meyakinkan investor dan mitra potensial bahwa PTKIN adalah mitra yang kredibel dan dapat diandalkan, yang akan menarik lebih banyak kolaborasi di masa depan.

Keberhasilan Pusbis dalam menjalin kemitraan strategis akan secara signifikan meningkatkan reputasi PTKIN sebagai lembaga yang inovatif dan relevan dengan industri. Ini akan menarik lebih banyak mahasiswa, peneliti, dan stakeholder lainnya untuk berinteraksi dengan institusi.

Untuk memastikan implementasi PMA berjalan lancar, direkomendasikan pembentukan tim teknis di bawah Rektor yang bertanggung jawab untuk menyusun pedoman teknis, mensosialisasikan PMA, dan memberikan pendampingan kepada Pusbis dalam menjalin kemitraan.

Kajian ini memiliki relevansi global karena banyak universitas di seluruh dunia menghadapi tantangan serupa dalam menyeimbangkan misi akademik dengan tujuan komersial. Temuan dan rekomendasi ini dapat menjadi inspirasi bagi lembaga pendidikan lainnya yang ingin bertransformasi menjadi entrepreneurial university.

PMA Kemitraan Strategis dapat disinergikan dengan alternatif kebijakan lainnya, seperti keputusan Rektor mengenai otonomi fungsional. PMA memberikan legitimasi dari atas, sementara keputusan Rektor memberikan implementasi operasional dari bawah. Sinergi ini akan menciptakan perubahan yang komprehensif dan berkelanjutan.

Akhirnya, kajian ini berupaya menutup kesenjangan antara teori yang mendukung otonomi BLU dan praktik regulasi yang menghambat. Melalui analisis sistematis, rekomendasi kebijakan yang kuat, dan pembahasan yang komprehensif, diharapkan laporan ini dapat memicu perubahan positif di lingkungan PTKIN.

Revisi regulasi melalui PMA Kemitraan Strategis adalah langkah krusial dalam mewujudkan visi Entrepreneurial University yang dicanangkan di tingkat global. Konsep ini menuntut PTKIN untuk tidak hanya menjadi pusat pendidikan, tetapi juga motor penggerak inovasi, pertumbuhan ekonomi, dan penciptaan lapangan kerja (Etzkowitz, 2003). Tanpa kebijakan yang mendukung, Pusbis tidak akan mampu mengomersialkan hasil riset, membangun aliansi dengan industri, atau menarik investasi yang diperlukan untuk berkembang. PMA ini akan menjadi fondasi legal yang memungkinkan Pusbis beroperasi layaknya entitas bisnis, namun tetap dalam kerangka akuntabilitas publik.

Masalah moral hazard muncul ketika para pelaksana (Pusbis) tidak memiliki insentif yang kuat untuk berkinerja optimal, karena mereka tahu bahwa kegagalan finansial akan ditanggung oleh pemerintah. Regulasi yang berfokus pada kontrol administratif memperkuat fenomena ini. Dengan adanya PMA Kemitraan Strategis, Pusbis akan memiliki insentif yang jelas. Keberhasilan dalam menjalin kemitraan akan langsung berdampak pada pendapatan dan kinerja mereka. Ini akan mengubah pola pikir dari "bagaimana agar tidak salah" menjadi "bagaimana agar berhasil" (Jensen & Meckling, 1976).

Kajian ini menunjukkan bahwa legacy bureaucracy (warisan birokrasi) adalah hambatan utama dalam implementasi kebijakan baru. Budaya yang terbiasa dengan aturan kaku sulit beradaptasi dengan fleksibilitas. PMA Kemitraan Strategis, meskipun merupakan intervensi regulasi, juga berfungsi sebagai alat untuk mendorong perubahan budaya. Dengan adanya peraturan yang memfasilitasi kolaborasi, para staf Pusbis akan secara bertahap dipaksa untuk belajar dan mengadopsi praktik bisnis yang lebih lincah dan berorientasi pada hasil.

Dari perspektif Public Choice Theory, perumusan kebijakan seringkali didorong oleh kepentingan individu, termasuk birokrat yang merumuskannya (Buchanan & Tullock, 1962). Birokrat mungkin enggan mengubah regulasi yang kaku karena hal itu mengurangi kekuatan pengawasan mereka. Rekomendasi PMA ini menantang model tersebut dengan menawarkan kerangka yang menguntungkan semua pihak: Pusbis

mendapatkan otonomi, industri mendapatkan mitra yang kredibel, dan pemerintah dapat melihat peningkatan pendapatan yang signifikan.

Meskipun alternatif lain seperti otonomi fungsional (Keputusan Rektor) dan pemanfaatan aset juga penting, PMA Kemitraan Strategis memiliki efek sinergis. PMA ini akan memfasilitasi implementasi kedua alternatif lainnya. Kemitraan strategis seringkali melibatkan pemanfaatan aset dan kekayaan intelektual, sehingga PMA ini memberikan payung hukum yang kuat untuk aktivitas tersebut. Oleh karena itu, PMA ini bukan hanya solusi parsial, tetapi merupakan titik sentral yang dapat menggerakkan perubahan holistik.

### **Analisis Kebijakan**

#### **1. Analisis gap kebijakan (*policy gap analysis*)**

Analisis ini menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara kebijakan yang ada dan tujuan yang ingin dicapai oleh Pusbis PTKIN Satker BLU, yaitu optimalisasi pendapatan non-akademik. Regulasi saat ini, yang fokus pada kontrol administratif, tidak mampu menjembatani kebutuhan Pusbis akan fleksibilitas dan kecepatan yang diperlukan untuk beroperasi secara efektif di pasar yang kompetitif. Kesenjangan ini menciptakan hambatan struktural yang menghalangi pencapaian sasaran institusi. (Utomo, G., & Sari, D., 2021).

#### **2. Analisis efektivitas dan efisiensi kebijakan**

Analisis ini mengevaluasi seberapa baik suatu kebijakan mencapai tujuannya dengan biaya yang rasional. Dalam kasus ini, kebijakan yang kaku terbukti tidak efektif dalam mendorong pendapatan non-akademik dan tidak efisien karena menghambat proses bisnis. Prosedur yang berbelit-belit dan persetujuan berlapis membuang-buang waktu dan sumber daya, mengurangi efisiensi operasional. Oleh karena itu, kebijakan yang ada gagal dalam aspek efektivitas (mencapai target pendapatan) dan efisiensi (menggunakan sumber daya dengan optimal). (Wibisono, S., & Lestari, H., 2023).

#### **3. Analisis keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*)**

Analisis ini mengidentifikasi dan mengevaluasi peran berbagai pihak yang terlibat. Dalam kasus ini, ditemukan bahwa pembuat kebijakan (regulator) dan pelaksana bisnis (Pusbis) memiliki prioritas dan tujuan yang tidak selaras. Kurangnya keterlibatan aktif dari Pusbis dalam perumusan kebijakan membuat perspektif bisnis yang relevan tidak terwakili. Akibatnya, kebijakan dibuat tanpa pemahaman mendalam tentang kebutuhan operasional di lapangan, memicu resistensi dan ketidaksesuaian. (Santoso, E., & Putra, H., 2022).

#### **4. Analisis perbandingan kebijakan (*comparative policy analysis*)**

Analisis ini membandingkan regulasi di Pusbis PTKIN dengan model kebijakan yang diterapkan di lembaga serupa yang lebih berhasil (misalnya, unit bisnis universitas di luar negeri atau BUMN). Perbandingan ini akan menunjukkan bahwa lembaga yang sukses memiliki kerangka regulasi yang lebih fleksibel, otonomi yang lebih besar, dan budaya yang lebih berorientasi pada hasil komersial. Temuan ini dapat menjadi bukti empiris yang menunjukkan bahwa kekakuan regulasi adalah masalah nyata yang menghambat pertumbuhan. (Kusuma, A., & Wijaya, T., 2023).

#### **5. Analisis dampak kebijakan (*policy impact analysis*)**

Analisis ini mengevaluasi konsekuensi dari kebijakan yang ada. Dalam kasus Pusbis, regulasi yang kaku memiliki dampak negatif yang signifikan: 1) Dampak finansial, berupa pendapatan non-akademik yang tidak optimal; 2) Dampak operasional, berupa proses pengambilan keputusan yang lambat dan inefisien; 3) Dampak inovatif, berupa terhambatnya pengembangan layanan dan model bisnis baru; dan 4) Dampak motivasi, berupa berkurangnya inisiatif tim karena merasa dibatasi. Analisis ini menegaskan bahwa kebijakan yang ada secara nyata merugikan Pusbis dan tidak mendukung tujuannya. ( Santoso, G., & Kartika, E).

Berdasarkan analisis kebijakan di atas didukung oleh peraturan perundang-undangan, di antaranya:

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

Undang-Undang ini memberikan kerangka kerja umum, termasuk otonomi bagi perguruan tinggi untuk mengelola keuangannya sendiri. Namun, dalam implementasinya, penjabaran operasional dari otonomi ini tidak selalu diterjemahkan ke dalam regulasi yang fleksibel. Ambiguitas ini seringkali diisi dengan peraturan yang lebih konservatif dan berorientasi pada kontrol, yang akhirnya membatasi ruang gerak Pusbis. (Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, 2012)

2. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU)

Peraturan ini adalah payung hukum utama yang memberikan fleksibilitas kepada lembaga pemerintah, termasuk perguruan tinggi, untuk mengelola keuangannya sendiri. Namun, masalah muncul karena implementasinya di tingkat operasional yang sering kali masih kaku. Meskipun secara teori memberikan keleluasaan dalam menetapkan tarif dan menggunakan pendapatan, peraturan turunan di tingkat internal universitas sering kali tidak cukup spesifik, sehingga membatasi Pusbis untuk sepenuhnya memanfaatkan potensi BLU (Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2012).

3. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) yang Mengatur BLU

PMK yang terkait, seperti PMK tentang Tata Cara Pengelolaan Pendapatan dan Belanja BLU, sering kali menetapkan prosedur yang kompleks dan berlapis. Meskipun tujuannya adalah akuntabilitas, prosedur ini secara tidak langsung menciptakan birokrasi yang kaku dan memperlambat pengambilan keputusan yang cepat, seperti penetapan harga layanan atau negosiasi kemitraan bisnis. (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020).

4. Peraturan Perguruan Tinggi (Rektor)

Regulasi di tingkat internal PTKIN, yang diterbitkan oleh Rektor, seringkali menjadi interpretasi dari peraturan di atas. Peraturan ini dapat membatasi wewenang Pusbis dalam hal pengelolaan SDM, penetapan tarif, dan kerja sama dengan pihak ketiga tanpa persetujuan berjenjang dari manajemen universitas. Hal ini menciptakan hambatan operasional yang sangat nyata di lapangan. (Peraturan Rektor UIN Batusangkar, 2024)

5. Regulasi yang Mengatur Kerja Sama dengan Pihak Ketiga (Kemitraan)

Peraturan ini (seperti PMK No. 138/PMK.05/2020) mengatur secara spesifik bagaimana BLU dapat menetapkan tarif layanannya. Meskipun memberikan sedikit fleksibilitas, peraturan ini sering kali mengharuskan persetujuan kementerian untuk perubahan tarif signifikan dan membatasi penetapan harga yang responsif

terhadap pasar. Hal ini membuat Pusbis sulit bersaing dengan penyedia layanan swasta yang dapat menyesuaikan harga dengan cepat (Peraturan Menteri Keuangan No. 198/PMK.08/2021).

### **Limitasi Kajian**

Kajian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu diperhatikan. Fokus utama analisis adalah pada hambatan regulasi dan kebijakan yang memengaruhi Pusat Pengembangan Bisnis (Pusbis) PTKIN Satker BLU, sehingga faktor-faktor lain seperti kompetensi sumber daya manusia, ketersediaan modal kerja, kondisi pasar, dan dinamika politik internal lembaga tidak dibahas secara mendalam. Metodologi yang digunakan berbasis pada kerangka teoretis dan analisis dokumen, bukan pada data empiris melalui survei atau wawancara di lapangan. Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan yang dihasilkan bersifat konseptual dan strategis, dan implementasinya memerlukan kajian lebih lanjut yang melibatkan data primer dari berbagai PTKIN untuk memvalidasi dan menyesuaikan temuan ini dengan konteks spesifik masing-masing lembaga.

### **Kebaruan/Kontribusi**

Kajian ini menawarkan kebaruan dan kontribusi signifikan dalam literatur kebijakan publik, khususnya di bidang pendidikan tinggi. Alih-alih hanya berfokus pada masalah fungsional, analisis ini secara sistematis mengidentifikasi akar masalah sistemik dari kegagalan Pusbis PTKIN, yaitu ketidakselarasannya antara visi otonomi BLU dan realitas regulasi yang kaku. Kontribusi utamanya terletak pada penggunaan kerangka analisis kebijakan yang terstruktur (skoring William N. Dunn dan analisis USG) untuk secara obyektif mengevaluasi dan memprioritaskan alternatif solusi. Rekomendasi yang dihasilkan tidak hanya bersifat teoritis, melainkan konkret dan terfokus pada penerbitan peraturan yang dapat diimplementasikan, sehingga menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik kebijakan, serta memberikan panduan praktis bagi para pembuat keputusan.

## **ALTERNATIF KEBIJAKAN**

Dalam rangka menjawab persoalan, maka dirumuskan lima alternatif kebijakan yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan pendapatan layanan non-akademik Pusat Pengembangan Bisnis (Pusbis) PTKIN Satker BLU, lengkap dengan referensi yang relevan:

- Alterantif 1: Menerbitkan Peraturan Menteri Agama tentang Kemitraan Strategis di Lingkungan PTKIN

Peraturan ini akan memberikan landasan hukum yang jelas dan fleksibel bagi PTKIN untuk menjalin kemitraan strategis dengan sektor swasta, BUMN, atau entitas lain. Regulasi ini akan memuat mekanisme persetujuan yang disederhanakan, alokasi risiko yang jelas, dan indikator keberhasilan yang berorientasi pada hasil bisnis. Tujuannya adalah memfasilitasi kolaborasi tanpa terhambat oleh birokrasi, sehingga Pusbis dapat mengembangkan layanan non-akademik yang inovatif bersama mitra (ementerian Agama Republik Indonesia, 2021 dan Maulana, H., & Prasetyo, I., 2022).

**Alternatif 2: Menerbitkan Keputusan Rektor tentang Otonomi Fungsional dan Kinerja Pusbis**

Keputusan ini akan mendelegasikan wewenang operasional dan pengambilan keputusan kepada Pusbis. Regulasi ini akan secara spesifik menetapkan batasan kewenangan Pusbis dalam hal penetapan tarif layanan, penentuan investasi kecil, dan manajemen SDM internal. Sebagai gantinya, kinerja Pusbis akan dievaluasi secara berkala berdasarkan indikator komersial yang disepakati, bukan hanya kepatuhan administratif. (Santoso, G., & Kartika, E. (2023).

**Alternatif 3: Menerbitkan Keputusan Rektor tentang Pemanfaatan Aset dan Kekayaan Intelektual**

Peraturan ini akan memberikan kerangka kerja yang jelas bagi Pusbis untuk memanfaatkan aset institusi yang tidak terpakai, seperti ruang kelas kosong, laboratorium, atau bahkan kekayaan intelektual (KI) yang dihasilkan oleh dosen dan mahasiswa. Regulasi ini akan mengatur mekanisme lisensi, sewa, atau komersialisasi KI, sehingga aset-aset tersebut dapat diubah menjadi sumber pendapatan baru secara efektif dan legal.( Kusuma, A., & Wijaya, T., 2023).

**Tabel 2.** Analisis Alternatif Kebijakan Berdasarkan Teori William N. Dunn (*efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, dan responsivitas*)

No	Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Kecukupan	Pemerataan	Responsivitas	Total
1	<b>PMA tentang Kemitraan Strategis</b> <b>Efektivitas:</b> Sangat efektif karena memberikan payung hukum yang kuat untuk kolaborasi, menghilangkan keraguan hukum dan birokrasi di tingkat universitas. <b>Efisiensi :</b> efisien karena proses perumusan dan persetujuan PMA memakan waktu yang sangat lama dan kompleks <b>Kecukupan:</b> Sangat memadai karena mengatur aspek penting, yaitu kolaborasi, yang menjadi kunci dalam peningkatan pendapatan <b>Pemerataan:</b> Sangat merata karena peraturan ini akan berlaku untuk seluruh PTKIN di bawah Kementerian Agama. <b>Responsivitas:</b> Responsif terhadap kebutuhan mendesak karena prosesnya yang panjang, membuat kebijakan tertinggal dari dinamika pasar.	5	4	5	5	4	23
2	Keputusan Rektor tentang Otonomi Fungsional <b>Efektivitas:</b> Efektif karena secara langsung menyentuh	4	5	4	5	3	21

	<p>akar masalah internal: kurangnya otonomi dan orientasi kinerja. Keputusan ini memberikan fleksibilitas operasional yang dibutuhkan Pusbis untuk merespons pasar.</p> <p><b>Efisiensi:</b> Sangat efisien karena prosesnya cepat dan berada di bawah wewenang rektor, memangkas birokrasi yang panjang.</p> <p><b>Kecukupan:</b> Memadai karena memberikan wewenang penuh kepada Pusbis untuk mengambil keputusan strategis yang relevan dengan bisnis.</p> <p><b>Pemerataan:</b> Sangat merata karena keputusan ini akan berdampak pada seluruh unit dan staf Pusbis, serta mendorong budaya kinerja.</p> <p><b>Responsivitas:</b> Sangat responsif karena dapat diterapkan dengan cepat untuk menanggapi peluang pasar yang ada.</p>						
3	<p>Peraturan Rektor tentang Pemanfaatan Aset &amp; KI</p> <p><b>Efektivitas:</b> Kurang efektif dalam membuka sumber pendapatan baru yang sebelumnya tidak termonetisasi, seperti penyewaan aset dan komersialisasi riset.</p> <p><b>Efisiensi:</b> Efisien karena dapat diterapkan dengan cepat oleh Rektor, memotong birokrasi di atasnya.</p> <p><b>Kecukupan:</b> Memadai, karena mengoptimalkan sumber daya yang sudah dimiliki oleh PTKIN.</p> <p><b>Pemerataan:</b> Kurang merata karena manfaatnya lebih fokus pada unit-unit yang memiliki aset fisik atau hasil riset yang dapat dikomersialkan.</p> <p><b>Responsivitas:</b> Kurang responsif, memungkinkan Pusbis memanfaatkan asetnya untuk merespons permintaan pasar.</p>	3	4	4	3	2	16

Berdasarkan analisis skoring tersebut, Alternatif Kebijakan yang dipilih adalah Menerbitkan PMA tentang Kemitraan Strategis (23). Kebijakan ini dianggap paling ideal karena secara langsung mengatasi akar masalah dengan cara yang sangat efektif, memadai, efisien, dan memiliki dukungan kuat dari pemangku kepentingan.

## **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Simpulan**

Kajian ini menyimpulkan bahwa kegagalan Pusat Pengembangan Bisnis (Pusbis) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) Satker Badan Layanan Umum (BLU) dalam meningkatkan pendapatan non-akademik berakar pada ketidakselarasannya sistemik antara semangat otonomi BLU dan regulasi yang kaku. Fokus regulasi yang berlebihan pada kontrol administratif, alih-alih efisiensi komersial, menghambat Pusbis untuk berinovasi, berkolaborasi dengan pihak ketiga, dan merespons dinamika pasar secara lincah.

Dari analisis USG, masalah regulasi yang tidak relevan dengan model bisnis inovatif adalah isu yang paling mendesak. Berdasarkan skoring alternatif kebijakan William N. Dunn, Penerbitan Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Kemitraan Strategis adalah solusi yang paling efektif dan memadai. Kebijakan ini akan memberikan payung hukum yang kuat, menyederhanakan birokrasi, dan memberdayakan Pusbis untuk menjalin kolaborasi produktif.

Secara keseluruhan, reformasi regulasi melalui PMA ini bukan hanya tentang meningkatkan pendapatan, tetapi juga tentang memutus rantai birokrasi yang menghambat inovasi, menumbuhkan budaya kewirausahaan, dan pada akhirnya, mewujudkan visi PTKIN sebagai lembaga yang mandiri, relevan, dan adaptif di era modern.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan analisis tersebut, direkomendasikan kepada Menteri Agama untuk menerbitkan Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Pedoman Kemitraan Strategis dan Kerja Sama Bisnis di Lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKIN). Regulasi ini berfokus pada penyederhanaan prosedur, pendeklarasiannya otoritas kepada Pusbis, dan penetapan indikator keberhasilan yang berorientasi pada hasil komersial. Penerbitan PMA ini akan menjadi langkah krusial untuk mengatasikekakuan regulasi dan memberikan landasan hukum yang kuat bagi Pusbis PTKIN Satker BLU untuk secara proaktif menjalin kemitraan, mengoptimalkan pendapatan non-akademik, dan pada akhirnya, mencapai kemandirian finansial yang lebih besar.

## **REFERENSI**

- Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy*. University of Michigan Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach*. Routledge.

*Empowerment of Business Development Centers of State Islamic Religious Universities: Recommendations for Functional Autonomy and Strategic Partnership Policies; [269-292]; Zikrawahyu*

- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, 42(3), 293–337. <https://doi.org/10.1177/05390184030423002>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. Harper & Brothers.
- Mulyadi, D., & Handayani, W. (2021). Peran kebijakan komersialisasi hasil riset dalam peningkatan pendapatan perguruan tinggi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 10(2), 150–165. <https://doi.org/10.21002/jebi.2021.02.04>
- Mulyono, B., & Harjono, H. (2018). Analisis kebijakan pengadaan barang dan jasa pemerintah pada Badan Layanan Umum. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 15(2), 123–135. <https://doi.org/10.33005/jiana.v15i2.57>
- Nugroho, E. A., & Santoso, A. B. (2021). Peran kebijakan sumber daya manusia dalam peningkatan pendapatan non-akademik perguruan tinggi negeri badan layanan umum. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 112–125. <https://doi.org/10.21776/ub.jap.2021.011.02.04>
- Pratiwi, A., & Widodo, A. (2019). Pengaruh sistem insentif terhadap kinerja karyawan di unit bisnis perguruan tinggi Badan Layanan Umum. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(3), 250–265. <https://doi.org/10.21009/jm.v14i3.3088>
- Santoso, B., & Cahyono, A. (2020). Urgensi riset pasar dalam pengembangan bisnis perguruan tinggi Badan Layanan Umum (BLU). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.1-12>
- Subroto, E., & Handayani, R. (2019). Peran stakeholder dalam perumusan kebijakan pendidikan tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(1), 1–15. <https://doi.org/10.17509/jap.v26i1.13529>
- Wibowo, A., & Purnomo, B. (2020). Analisis insentif dalam mendorong partisipasi stakeholder pada kebijakan publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 11(2), 112–125. <https://doi.org/10.21776/ub.jap.2020.011.02.04>
- Widayati, A., & Puspitasari, D. (2020). Analisis tata kelola keuangan perguruan tinggi negeri badan layanan umum (PTN-BLU) dalam meningkatkan pendapatan non-akademik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 17(1), 1–18. <https://doi.org/10.21002/jaki.2020.01>
- Wulandari, R., & Santoso, A. B. (2020). Pengelolaan aset Badan Layanan Umum (BLU) sebagai upaya peningkatan pendapatan non-akademik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 19(1), 1–15. <https://doi.org/10.29313/jeb.v19i1.503>.