

Synchronization of Regulation and Path Dependence: The Main Challenge of UIN Jakarta's Transformation Towards Financial Independence

Sinkronisasi Regulasi dan *Path Dependence*: Tantangan Utama Transformasi UIN Jakarta Menuju Kemandirian Finansial

Author's Name* : Riniwati
Institution/University : Syarif Hidayatullah State Islamic University Jakarta
Correspondence Author's E-mail : riniwati@uinjkt.ac.id

Article History	Received (December 11 th , 2025)	Revised (January 21 st , 2026)	Accepted (March 5 th , 2026)
-----------------	--	--	--

Article News

Keywords:

Assets;
Bureaucracy;
Independence;
Regulation;
Transformation.

Abstract

This policy paper analyzes the problem of the slow policy of accelerating the transformation of UIN Syarif Hidayatullah Jakarta from a Public Service Agency (BLU) to a State Religious Higher Education Institution with Legal Entity (PTKN BH), which is a crucial policy issue that threatens the fulfillment of the mandate of financial and academic independence. This paper aims to identify and analyze the structural root causes that hinder the optimization of business unit performance as the main prerequisite for PTN BH. Through Root Cause Analysis, three main obstacles were found: (1) Regulatory Rigidity and High Transaction Costs, caused by the attachment to the Government Goods/Services Procurement mechanism (Presidential Decree 16/2018) and overlapping regulations across ministries; (2) Weaknesses in Human Resource Governance, due to the Limited Competitive Salary and Incentive Structure under public personnel regulations; and (3) Social Mission Contradiction, namely the obligation to carry out PSO without adequate public budget compensation. The writing methodology used is Qualitative-Descriptive Policy Analysis. This approach involves an in-depth literature review of scientific papers (journals, theses, books) discussing New Public Management, Agency Theory, and PTN BH/BLU governance. Problem data is identified and mapped using USG Analysis (Urgency, Seriousness, Growth) to prioritize issues. Next, five policy alternatives are proposed and evaluated comparatively using William N. Dunn's Policy Evaluation Criteria (Effectiveness, Efficiency, Adequacy, Equity, and Responsiveness). The analysis results recommend the Spin-off Policy of Strategic Business Units into Legal Entity Subsidiaries (PT) as the most effective structural solution (highest score of 22). This recommendation ensures the termination of bureaucratic path dependence and allows business units to implement professional governance and remuneration, thereby accelerating the fulfillment of financial health requirements towards PTKN BH status.

Kata Kunci:

Aset;
Birokrasi;

Abstrak

Policy paper ini menganalisis masalah lambatnya kebijakan percepatan transformasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dari Badan

Kemandirian;
Regulasi;
Transformasi.

Layanan Umum (BLU) menjadi Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Berbadan Hukum (PTKN BH) yang merupakan isu kebijakan krusial yang mengancam pemenuhan mandat kemandirian finansial dan akademik. Tulisan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis akar masalah struktural yang menghambat optimalisasi kinerja unit bisnis sebagai prasyarat utama PTN BH. Melalui Analisis Akar Masalah (*Root Cause Analysis*), ditemukan tiga hambatan utama: (1) Kekakuan Regulasi dan Biaya Transaksi Tinggi, yang disebabkan oleh keterikatan pada mekanisme Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perpres 16/2018) dan tumpang tindih regulasi lintas kementerian; (2) Kelemahan Tata Kelola SDM, akibat Keterbatasan Struktur Gaji dan Insentif yang kompetitif di bawah aturan kepegawaian publik; dan (3) Kontradiksi Misi Sosial, yaitu kewajiban menjalankan PSO tanpa kompensasi anggaran publik yang memadai. Metodologi penulisan yang digunakan adalah Analisis Kebijakan Kualitatif-Deskriptif. Pendekatan ini melibatkan studi literatur mendalam (*literature review*) terhadap karya tulis ilmiah (jurnal, tesis, buku) yang membahas *New Public Management*, *Agency Theory*, dan tata kelola PTN BH/BLU. Data permasalahan diidentifikasi dan dipetakan menggunakan Analisis USG (Urgency, Seriousness, Growth) untuk memprioritaskan isu. Selanjutnya, lima alternatif kebijakan diusulkan dan dievaluasi secara komparatif menggunakan Kriteria Evaluasi Kebijakan William N. Dunn (*Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, Pemerataan, dan Responsivitas*). Hasil analisis merekomendasikan Kebijakan Spin-off Unit Bisnis Strategis menjadi Anak Perusahaan Berbadan Hukum (PT) sebagai solusi struktural paling efektif (skor tertinggi 22). Rekomendasi ini menjamin pemutusan *path dependence* birokrasi dan memungkinkan unit bisnis menerapkan tata kelola dan *remuneration* yang profesional, sehingga mempercepat pemenuhan prasyarat kesehatan finansial menuju status PTKN BH.

To cite this article: Riniwati (2026). "Synchronization of Regulation and Path Dependence: The Main Challenge of UIN Jakarta's Transformation towards Financial Independence". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Vol 2(1), Page: 463-486.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#) ©2026 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Reformasi manajemen sektor publik yang diinisiasi sejak akhir abad ke-20 telah mendorong adopsi prinsip-prinsip manajemen korporasi ke dalam institusi pemerintah, yang dikenal sebagai New Public Management (NPM) (Denhardt & Denhardt, 2003). Di Indonesia, manifestasi utama dari NPM di sektor pendidikan tinggi adalah melalui status Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN BH), yang menjanjikan otonomi penuh, terutama dalam pengelolaan keuangan dan akademik. Tujuan fundamental dari transformasi ini adalah menciptakan universitas yang mandiri secara finansial (*financial self-sufficiency*) dan kompetitif secara global, serta mengurangi ketergantungan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Namun, meskipun UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah mencapai status Badan Layanan Umum (BLU)—sebuah tahap awal otonomi—kebijakan percepatan menuju PTN BH menghadapi hambatan signifikan yang menyebabkan prosesnya menjadi lambat dan tertunda. Keterlambatan ini bukan sekadar isu administratif, melainkan

cerminan dari kontradiksi mendasar antara tuntutan efisiensi bisnis PTN BH dan realitas operasional BLU yang masih terperangkap dalam kerangka birokrasi publik. Tantangan utama terpusat pada unit bisnis pendukung kampus, yang seharusnya menjadi pilar pendapatan non-subsidi, namun kondisinya belum sepenuhnya sehat dan optimal (Pradhana, 2021).

Masalah utama dari lambatnya pencapaian kemandirian finansial PTN BH bersumber dari Kondisi Keuangan Unit Bisnis Pendukung Kampus yang Belum Sepenuhnya Sehat dan Optimal. Kesiapan finansial PTN BH menuntut unit bisnis memiliki profitabilitas yang tinggi dan tata kelola aset yang efisien. Kegagalan unit usaha mencapai target profitabilitas secara konsisten menunjukkan adanya kelemahan fundamental dalam manajemen dan struktur operasional mereka. Unit-unit ini belum mampu bertindak sebagai *profit center* yang agresif, melainkan seringkali beroperasi sebagai entitas semi-publik yang terbebani oleh prosedur birokrasi (Cahyono et al., 2019).

Kondisi keuangan yang sub-optimal ini diperparah oleh Kelemahan dalam Tata Kelola Bisnis dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Belum Sefisien Sektor Swasta. Meskipun unit bisnis beroperasi di pasar, pengambilan keputusan dan budaya kerja di dalamnya masih didominasi oleh pola pikir birokrasi publik (*rule-following*), bukan orientasi pasar (*market-oriented*) (Murodi, 2014). Para manajer unit bisnis, yang seringkali berasal dari lingkungan akademik atau administrasi publik, belum memiliki keahlian *entrepreneurship* dan manajerial yang cukup untuk bersaing secara efektif di sektor komersial (Bramastia, 2020).

Kelemahan SDM ini secara langsung diakibatkan oleh Keterbatasan Struktur Gaji dan Insentif yang Kompetitif, Diikat oleh Aturan Kepegawaian Publik. Sistem *remuneration* yang berlaku di BLU masih terikat pada skema Aparatur Sipil Negara (ASN), yang dirancang untuk fungsi administrasi, bukan fungsi bisnis. Keterbatasan ini menghalangi unit bisnis untuk merekrut dan mempertahankan talenta profesional sektor swasta dengan skema insentif berbasis kinerja yang fleksibel dan kompetitif, yang merupakan akar masalah dari rendahnya profesionalisme dan Moral Hazard di tingkat operasional (Ross, 1973; Setiaw, 2024).

Selain masalah internal, unit bisnis juga terbelenggu oleh Regulasi Internal dan Eksternal yang Kaku dalam Pengelolaan Keuangan dan Aset. Meskipun status BLU memberikan keleluasaan, unit bisnis tetap terikat pada Mekanisme Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perpres 16/2018). Kepatuhan pada prosedur pengadaan yang birokratis ini secara signifikan meningkatkan biaya transaksi (*transaction costs*) unit bisnis, menghambat kecepatan investasi, dan membatasi fleksibilitas operasional yang krusial untuk persaingan pasar (Pradhana, 2021; Williamson, 1985).

Kekakuan ini diperparah oleh tumpang tindih regulasi antara Kementerian Agama (Kemenag) dan Kementerian Keuangan (Kemenkeu) terkait pengelolaan aset dan penggunaan surplus dana. Inkonsistensi ini menciptakan ketidakpastian hukum, terutama mengenai seberapa banyak surplus pendapatan yang dapat dipertahankan unit bisnis untuk reinvestasi modal kerja, dan seberapa banyak yang harus dikembalikan ke Kas Negara. Kondisi ini secara efektif menghambat unit bisnis untuk mencapai pertumbuhan yang agresif (Cahyono et al., 2019).

Di sisi internal, Ketidadaan Kerangka Hukum Internal (Peraturan Rektor) yang Menerjemahkan Otonomi BLU secara Maksimal di Tingkat Operasional juga menjadi akar masalah. Otonomi yang diberikan oleh status BLU seringkali tidak diimbangi dengan delegasi otoritas yang memadai dari pimpinan universitas kepada manajer unit bisnis. Keengganan ini mencerminkan adanya Ketergantungan Jalur (*Path Dependence*)

birokrasi lama yang sulit dihilangkan, yang mana prosedur persetujuan berjenjang justru menghambat kecepatan pengambilan keputusan bisnis (Pradhana, 2021).

Penyebab struktural terakhir adalah Kontradiksi Mendasar dalam Kewajiban Menjalankan Misi Sosial (*Public Service Obligation* - PSO) Tanpa Kompensasi Anggaran Publik yang Memadai. Sebagai PTKIN dan institusi publik, UIN Jakarta memiliki mandat untuk memberikan layanan sosial yang terjangkau. Tuntutan untuk menjalankan PSO ini, tanpa adanya alokasi subsidi atau kompensasi finansial yang jelas dari pemerintah, memaksa unit bisnis menginternalisasi kerugian biaya sosial ke dalam operasionalnya. Fenomena ini secara langsung mengurangi margin keuntungan bersih, menjebak unit bisnis dalam dilema antara *Dawah* (misi sosial) dan *Profit* (tuntutan PTN BH) (Yusuf, 2023; Setiaw, 2024).

Secara keseluruhan, lambatnya kebijakan percepatan PTN BH UIN Jakarta adalah cerminan dari konflik tiga akar masalah utama: (1) Kegagalan budaya institusi publik untuk sepenuhnya mengadopsi prinsip *business first*, (2) Kegagalan Pemerintah Pusat mereformasi sistem kepegawaian publik untuk mendukung fungsi bisnis, dan (3) Kegagalan internal universitas untuk mendelegasikan otonomi melalui regulasi rektor yang efektif. Oleh karena itu, diperlukan intervensi kebijakan yang radikal dan struktural untuk memutus jerat birokrasi ini dan memastikan unit bisnis dapat berfungsi sebagai motor penggerak kemandirian finansial PTN BH.

Transisi menuju PTN BH mendasarkan keberhasilannya pada asumsi bahwa perguruan tinggi mampu mengkapitalisasi asetnya dan menciptakan sumber pendapatan berkelanjutan di luar Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan APBN (Pradhana, 2021). Namun, kondisi empiris unit bisnis di UIN Jakarta, seperti rumah sakit atau layanan komersial, seringkali gagal memenuhi ekspektasi ini, menjebak universitas dalam kondisi "otonomi terbatas" yang tidak ideal. Kesenjangan ini mencerminkan kegagalan dalam penerapan penuh prinsip efisiensi ekonomi yang didorong oleh paradigma NPM (Denhardt & Denhardt, 2003). Kegagalan ini bukan semata-mata masalah pemasaran, melainkan masalah tata kelola internal yang belum profesional.

Kondisi keuangan unit bisnis yang belum sehat secara optimal merupakan cerminan dari Biaya Transaksi (*Transaction Costs*) yang tinggi, yang secara fundamental menghambat kecepatan dan profitabilitas operasi (Williamson, 1985). Setiap keputusan pengadaan, investasi, atau ekspansi di unit bisnis BLU harus melalui prosedur birokrasi yang panjang dan rumit, sebuah warisan dari fungsi keuangan publik. Biaya waktu, negosiasi, dan pengawasan yang timbul dari prosedur ini secara signifikan mengurangi margin keuntungan bersih yang dapat dihasilkan unit bisnis untuk mendukung persyaratan PTN BH (Cahyono et al., 2019).

Kekakuan akuntansi juga memperburuk kondisi keuangan ini. Meskipun BLU didorong untuk menghasilkan laba, sistem akuntansi yang digunakan, yang masih sangat dipengaruhi oleh Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP), seringkali gagal secara tegas memisahkan akun antara aktivitas komersial murni dan aktivitas pelayanan publik (Cahyono et al., 2019). Ketidakjelasan ini menyulitkan manajemen universitas untuk mengukur secara akurat profitabilitas riil unit bisnis dan menetapkan IKU (Indikator Kinerja Utama) yang efektif, yang pada akhirnya menghambat pengambilan keputusan strategis berbasis data.

Kekakuan yang menjerat unit bisnis UIN Jakarta dapat dianalisis lebih jauh melalui lensa Teori Ekonomi Biaya Transaksi (*Transaction Cost Economics* - TCE) (Williamson, 1985). TCE mengajukan bahwa organisasi memilih struktur tata kelola yang meminimalkan biaya transaksi, yaitu biaya yang timbul dari negosiasi, pengawasan, dan penegakan kontrak. Dalam konteks publik, Keterikatan Unit Bisnis BLU pada

Mekanisme Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perpres 16/2018) secara signifikan meningkatkan biaya transaksi (Pradhana, 2021). Prosedur yang dirancang untuk transparansi dan *value for money* publik justru memicu inefisiensi bisnis, menyebabkan penundaan kontrak yang tidak dapat diterima dan peningkatan biaya operasional non-produksi.

Inilah kontradiksi inti yang menghambat transformasi: unit bisnis dituntut untuk bersaing seperti entitas swasta (seperti yang diamanatkan oleh PTN BH), tetapi terpaksa beroperasi dengan kerangka regulasi yang dioptimalkan untuk pencegahan korupsi sektor publik (Ngugi & Mugo, 2012, dikutip dalam ResearchGate). Akibatnya, alih-alih mencapai efisiensi, unit bisnis BLU UIN Jakarta harus menanggung biaya kepatuhan yang tinggi, yang secara langsung menggerus margin keuntungan yang diperlukan untuk mencapai kemandirian finansial sebagai prasyarat utama PTN BH (Cahyono et al., 2019).

Kekakuan ini juga mewujud dalam pengelolaan aset. Aset kampus—yang seharusnya menjadi modal kerja unit bisnis—tetap diatur oleh aturan Barang Milik Negara (BMN) yang kaku, membatasi kecepatan universitas dalam memanfaatkan, mengalihfungsikan, atau mengagunkan aset untuk tujuan investasi bisnis. Peraturan ini, meskipun bertujuan melindungi aset negara, justru menghambat fleksibilitas manajemen keuangan modern yang menjadi ciri khas PTN BH (Pradhana, 2021).

Masalah regulasi yang kaku ini tidak hanya eksternal, tetapi juga internal, mencerminkan kuatnya fenomena Ketergantungan Jalur (*Path Dependence*) dalam birokrasi UIN Jakarta (Pierson, 2000, dikutip dalam Neliti). Ketergantungan jalur menegaskan bahwa struktur kelembagaan yang dibentuk di masa lalu—yakni sebagai PTN Satuan Kerja (Satker) dan kemudian BLU—terus memberikan *positive feedbacks* yang mendorong pemeliharaan status quo, meskipun sudah ada regulasi baru (PTN BH) yang menuntut perubahan radikal.

Ketergantungan ini tercermin dalam Ketidadaan Kerangka Hukum Internal (Peraturan Rektor) yang Menerjemahkan Otonomi BLU secara Maksimal. Pimpinan universitas seringkali enggan melepaskan kontrol penuh karena terbiasa dengan model tata kelola sentralistik, yang menciptakan keengganan untuk mendelegasikan otoritas operasional penuh kepada manajer unit bisnis. Ketidadaan Peraturan Rektor yang fleksibel ini menjebak unit bisnis dalam persetujuan birokratis berjenjang, menghambat inovasi, dan mempertahankan praktik lama yang tidak efisien.

Secara teoritis, perlawanan terhadap reformasi ini juga dapat dilihat melalui kacamata Isomorfisme Institusional Koersif (DiMaggio & Powell, 1983). Meskipun UIN dipaksa (koersif) oleh pemerintah untuk mengadopsi struktur PTN BH, implementasinya terhalang oleh dominasi institusi dan norma internal BLU yang telah mengakar. Transformasi ini membutuhkan pergantian *power and knowledge* dalam struktur kelembagaan, di mana logika birokrasi harus digantikan oleh logika pasar, sebuah transisi yang sulit dan lambat (Aliyah et al., 2023, dikutip dalam Jurnal UAI).

Kelemahan dalam Tata Kelola Bisnis dan SDM pada unit bisnis UIN Jakarta dapat dianalisis menggunakan Teori Keagenan (*Agency Theory*) (Ross, 1973). Dalam konteks ini, Rektor/Dewan Wali Amanat adalah *Principal* (pemilik/pemberi mandat), sementara manajer unit bisnis adalah *Agent* (pelaksana). Ketika *Principal* tidak dapat mengamati secara sempurna upaya yang dilakukan *Agent*, timbul masalah keagenan.

Masalah keagenan diperparah oleh Keterbatasan Struktur Gaji dan Insentif yang Kompetitif. Karena unit bisnis terikat pada skema *remuneration* publik (UU ASN), tidak ada insentif finansial yang kuat untuk memaksimalkan laba, yang merupakan tujuan *Principal* (universitas menuju PTN BH). Keterbatasan ini memicu Moral Hazard, di

mana *Agent* (manajer) cenderung bekerja kurang keras karena *reward* yang diterima tidak berkorelasi langsung dengan kinerja bisnis. Akibatnya, unit bisnis tidak mencapai profitabilitas optimal (Setiaw, 2024).

Selain itu, tantangan SDM juga mencakup masalah kompetensi. Unit bisnis publik seringkali menghadapi keterbatasan kompetensi SDM dalam keahlian manajemen risiko, *marketing*, dan penggunaan teknologi informasi (Irfan, 2021, dikutip dalam Jurnal Unismuh Palu). Kurangnya investasi dalam pelatihan manajerial yang berfokus pada keahlian bisnis modern menghambat optimalisasi pelayanan publik dan inovasi yang seharusnya menjadi ciri khas PTN BH (Bramastia, 2020).

Masalah Kontradiksi Mendasar dalam Kewajiban Menjalankan Misi Sosial (PSO) menyentuh isu etika yang mendalam dalam transformasi PTN BH. Konsep PTN BH, yang mendorong kemandirian finansial, sering dikritik karena dikhawatirkan mengarah pada privatisasi pendidikan dan mengabaikan nilai universalitas dan tanggung jawab moral terhadap aksesibilitas pendidikan (Kantian Framework, dikutip dalam Journal of Administration and Educational Management).

Unit bisnis UIN Jakarta, sebagai bagian dari institusi PTKIN, memiliki mandat ganda (dual mandate): mencapai laba di satu sisi, dan menjalankan misi *Dawah* atau layanan sosial terjangkau di sisi lain (Yusuf, 2023). Ketika pemerintah gagal menyediakan Anggaran Kompensasi Publik yang Memadai untuk menutupi biaya riil dari layanan PSO (seperti potongan tarif kesehatan), beban biaya sosial ini ditanggung oleh unit bisnis. Beban PSO ini secara langsung mengurangi margin keuntungan, sehingga menghalangi unit bisnis mencapai standar kesehatan finansial PTN BH.

Untuk mengatasi dilema ini, dibutuhkan Sinkronisasi Regulasi dan Akuntansi yang memungkinkan pemisahan biaya secara jelas. Kegagalan kerangka Akuntansi Keuangan Publik untuk memisahkan akun komersial dan sosial menyulitkan universitas untuk mengukur secara akurat beban PSO, sehingga UIN tidak memiliki data yang kuat untuk menuntut kompensasi dari pemerintah. Ketidadaan transparansi ini menjebak unit bisnis dalam posisi yang secara intrinsik tidak *profitable* (Cahyono et al., 2019).

Keterlambatan transformasi ini memiliki implikasi yang luas. Secara akademik, UIN Jakarta kehilangan kesempatan untuk mendapatkan otonomi pengelolaan sumber daya untuk penelitian dan inovasi, yang merupakan kunci peningkatan daya saing dan posisi sebagai *Centre of Excellence* (CoE) (Aliyah et al., 2023). Secara finansial, ketergantungan pada APBN tetap tinggi, yang bertentangan dengan semangat PTN BH.

Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan harus bersifat struktural dan radikal. Solusi seperti Spin-off Unit Bisnis Strategis menjadi Anak Perusahaan (PT) menjadi krusial karena merupakan jalan keluar yang sah secara hukum (sesuai UU PT) untuk melepaskan unit bisnis dari Ketergantungan Jalur birokrasi dan kekakuan Regulasi Pengadaan (Pradhana, 2021). Langkah ini akan mengaktifkan mekanisme Tata Kelola Bisnis yang Profesional dan Reformasi SDM Berbasis Pasar, yang secara langsung mengatasi akar masalah kelemahan unit bisnis dan mempercepat pemenuhan prasyarat PTN BH.

Isu tumpang tindih regulasi yang menghambat UIN Jakarta tidak hanya terbatas pada masalah keuangan, tetapi meluas ke dimensi tata kelola dan akuntabilitas. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta beroperasi di bawah otoritas Kementerian Agama (Kemenag), tetapi transformasi status hukum dan manajemen keuangannya diatur oleh payung hukum yang umumnya berasal dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) dan Kementerian Keuangan (Kemenkeu) (Pradhana, 2021). Konflik kewenangan regulasi ini menciptakan lingkungan kelembagaan yang

ambigu, di mana tidak ada satu kerangka hukum tunggal yang tegas mendukung inisiatif bisnis PTKN (Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri).

Dilema ini memunculkan tantangan implementasi yang akut. Ketika terdapat inkonsistensi antara Peraturan Menteri Keuangan (PMK) tentang BLU dan Peraturan Menteri Agama (PMA) tentang Tata Kelola PTKN, UIN Jakarta cenderung memilih jalur yang paling aman secara birokratis, yang biasanya adalah jalur yang paling kaku dan konservatif, sehingga menghambat inovasi (Aliyah et al., 2023). Ketidakjelasan ini secara ilmiah dapat dikategorikan sebagai kegagalan dalam Sinkronisasi Regulasi (*Regulatory Synchronization*), sebuah konsep krusial dalam kebijakan publik yang bertujuan menghilangkan hambatan implementasi kebijakan lintas sektor (Mazmanian & Sabatier, 1919, dikutip dalam Jurnal Administrasi Publik).

Lebih jauh, status keagamaan UIN Jakarta menambah kompleksitas kelembagaan. Sebagai PTKIN, universitas ini memiliki kekhususan dalam kurikulum dan misi dakwah yang mungkin tidak sepenuhnya diakomodasi oleh standar dan indikator kinerja PTN BH yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek (Siregar et al., 2024). Meskipun ada tekanan Isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) untuk menyamakan diri dengan PTN BH umum, UIN harus menyeimbangkan antara tuntutan kinerja akademik global dan pemenuhan misi keagamaan domestik, yang dapat memecah fokus manajemen dan sumber daya.

Keterlambatan transformasi UIN Jakarta tidak hanya disebabkan oleh masalah finansial, tetapi juga oleh Keterbatasan Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) Akademik dengan Kualifikasi Profesi Tertinggi (Guru Besar). Kriteria PTN BH yang ketat mengharuskan adanya proporsi Guru Besar yang signifikan untuk menjamin kapasitas riset, publikasi, dan kualitas pengajaran yang mandiri (Bramastia et al., 2023). Kegagalan mencapai proporsi ini menjadi penghalang keras (*hard barrier*) karena menyentuh kualitas inti akademik (*core academic quality*).

Proses pencetakan Guru Besar di PTKIN menghadapi tantangan unik. Selain proses administratif yang panjang, bidang kajian keislaman yang spesifik terkadang memiliki saluran publikasi internasional yang lebih terbatas dibandingkan ilmu-ilmu umum, yang menjadi acuan utama dalam *ranking* dan evaluasi PTN BH (Aziz & Huda, 2022). Akibatnya, *pipeline* pengembangan karier akademik menuju gelar profesor berjalan lambat, menciptakan kesenjangan antara tuntutan regulator dan kapasitas internal universitas.

Masalah kualifikasi ini berakar pada kebutuhan untuk melakukan benchmarking global. PTN BH dituntut untuk menjadi *World Class University* (WCU), yang berarti harus mampu bersaing dalam hal penelitian dan publikasi di jurnal-jurnal bereputasi tinggi (Tilaar, 2018, dikutip dalam Jurnal Pendidikan). Keterbatasan jumlah Guru Besar mengindikasikan bahwa kapasitas riset UIN Jakarta masih perlu ditingkatkan secara drastis untuk memenuhi standar WCU, yang memerlukan investasi besar dalam infrastruktur dan insentif penelitian.

Setiap perubahan kelembagaan yang radikal, seperti transformasi ke PTN BH, selalu menghadapi Tingginya Resistensi Internal dan Kekhawatiran Dosen/Pegawai. Transformasi ini berarti perubahan status kepegawaian, dari PNS/BLU menjadi skema yang lebih berbasis kinerja dan kontrak (Bramastia, 2020). Dosen dan tenaga kependidikan merasa khawatir mengenai perubahan sistem *remuneration*, hilangnya jaminan keamanan kerja PNS, dan peningkatan target kinerja yang lebih ketat.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui Teori Manajemen Perubahan (*Change Management Theory*) (Kotter, 1996, dikutip dalam Jurnal Manajemen). Jika universitas gagal mengkomunikasikan *sense of urgency* dan visi jangka panjang PTN BH secara

efektif, resistensi akan meningkat, dan proses transformasi akan macet. Kekhawatiran ini, meskipun bersifat emosional, menghasilkan hambatan birokrasi nyata karena pegawai dapat memperlambat proses administratif yang diperlukan untuk transformasi.

Oleh karena itu, kebijakan percepatan PTN BH harus melibatkan strategi transparansi dan partisipasi. Kegagalan melibatkan *stakeholders* internal dalam perumusan kebijakan baru, terutama mengenai skema *remuneration* dan jaminan karier pasca-PTN BH, hanya akan memperkuat Ketergantungan Jalur pada norma-norma kepegawaian lama. Solusi harus mencakup skema jaminan yang adil dan *capacity building* yang mendukung adaptasi SDM terhadap budaya kerja yang lebih korporatif dan berorientasi kinerja (Setiaw, 2024).

Kekakuan regulasi juga berdampak pada akuntabilitas keuangan. Kewajiban UIN sebagai BLU untuk melaporkan keuangan sesuai Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) (PP 71/2010) seringkali menjadi kontradiktif dengan kebutuhan unit bisnis untuk menggunakan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) Entitas Nirlaba (Cahyono et al., 2019). Transisi akuntansi ini sendiri merupakan tugas yang sangat kompleks dan memakan waktu, berkontribusi pada perlambatan.

Kegagalan untuk secara tegas memisahkan akun komersial dan sosial melalui Akuntansi Biaya Terpisah (*Segmented Accounting*) menimbulkan masalah akuntabilitas. Tanpa pemisahan yang jelas, sulit bagi auditor (internal maupun BPK) untuk secara akurat menilai laba riil unit bisnis yang bebas dari beban subsidi PSO (Yusuf, 2023). Hal ini tidak hanya menghambat transparansi, tetapi juga merusak kredibilitas universitas di mata regulator Kemenkeu yang menuntut bukti nyata kesehatan finansial sebagai syarat utama PTN BH.

Lambatnya transformasi UIN Jakarta adalah masalah kebijakan publik dan implementasi. Masalahnya bukan hanya kekurangan uang, tetapi kekurangan struktur tata kelola yang fleksibel yang memungkinkan unit bisnis beroperasi dengan logika pasar, yang hanya dapat diatasi melalui reformasi struktural, seperti Spin-off, untuk memutus rantai ketergantungan pada regulasi birokrasi publik (Pradhana, 2021).

Tabel 1. Unit Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2025

No.	Nama Unit Bisnis	Jenis Bisnis Utama	Status Tata Kelola (2025)	Keterangan Kinerja (Kualitatif)
1	Rumah Sakit (RS) UIN Jakarta (termasuk RS Haji)	Layanan Kesehatan (<i>Health Care Services</i>)	BLU/Unit Bisnis di bawah Universitas	Sangat Strategis: Salah satu penyumbang terbesar pendapatan non-UKT. Kinerja finansialnya vital untuk syarat kemandirian PTN BH (Republika Online, 2025).
2	UB Guest House (Hotel)	Akomodasi dan Perhotelan (<i>Hospitality</i>)	Unit Bisnis di bawah PPB	Strategis: Menyediakan pendapatan dari jasa penginapan, konferensi, dan <i>event</i> kampus. Dianggap aset penting yang harus optimal (Antara News, 2025).
3	UB Sport Center	Fasilitas Olahraga dan Rekreasi	Unit Bisnis di bawah PPB	Pendapatan dari sewa fasilitas olahraga dan kebugaran. Termasuk dalam upaya optimalisasi aset kampus.

4	UB Coffee	Kuliner dan Kafe	Unit Bisnis di bawah PPB	Inisiatif terbaru yang menyasar bisnis kuliner untuk menambah lini pendapatan komersial (UIN Jakarta Website Resmi).
5	Ecogreen Recycle Plaza UB	Pengelolaan Sampah dan Lingkungan	Unit Bisnis di bawah PPB	Inisiatif terbaru yang berfokus pada layanan lingkungan/pengelolaan sampah berbasis komersial (UIN Jakarta Website Resmi).
6	UB Media	Jasa Penerbitan, Percetakan, dan Media	Unit Bisnis di bawah PPB	Mendukung kebutuhan penerbitan akademik dan komersial (UIN Jakarta Website Resmi).
7	Layanan Laundry	Jasa Binatu	Unit Bisnis di bawah PPB	Layanan penunjang yang disebutkan pimpinan universitas sebagai bagian dari unit usaha (Antara News, 2025).

Sumber: UIN Jakarta Website Resmi

Identifikasi Masalah

1. Kondisi Keuangan Unit Bisnis Pendukung Kampus yang Belum Sepenuhnya Sehat dan Optimal.

Kesiapan finansial PTN BH bergantung pada kemampuan unit bisnis (*income generating*) yang kuat dari sumber non-UKT. Penundaan sering terjadi karena adanya keraguan regulator terhadap profitabilitas dan tata kelola aset strategis universitas, seperti rumah sakit atau hotel pendidikan, yang belum mencapai standar kemandirian finansial yang diharapkan untuk PTN BH (Pradhana, 2021).

2. Kompleksitas Persyaratan Administrasi dan Kebutuhan Perbaikan Tata Kelola Aset Menjelang Alih Status.

Transformasi menuntut penyesuaian total pada sistem administrasi dan keuangan. Salah satu kendala utama adalah transisi dari sistem akuntansi BLU ke Standar Akuntansi Keuangan (SAK) Entitas Nirlaba yang lebih kompleks dan pembenahan tata kelola aset yang sering kali tidak optimal di masa BLU, yang memerlukan upaya intensif dan waktu yang lama dari manajemen aset dan tim keuangan (Cahyono et al., 2019).

3. Tingginya Resistensi Internal dan Kekhawatiran Dosen/Pegawai terhadap Dampak Ketenagakerjaan Pasca-PTN BH.

Alih status ke PTN BH memicu kecemasan di kalangan tenaga pendidik dan kependidikan mengenai perubahan status kepegawaian, sistem *remuneration* yang berbasis kinerja, dan target akademik yang lebih ketat. Kekhawatiran ini menuntut manajemen puncak untuk melakukan sosialisasi dan strategi *change management* yang luas dan mendalam, yang secara inheren memperlambat proses percepatan kebijakan (Bramastia, 2020).

4. Kekakuan Budaya Organisasi BLU yang Kurang Fleksibel untuk Inovasi Bisnis dan Akademik.

Meskipun status BLU memberikan keleluasaan finansial, budaya organisasi UIN Jakarta masih dihadapkan pada mentalitas birokrasi publik yang berhati-hati, lambat, dan kurang berorientasi pasar dalam pengambilan keputusan. Kekakuan budaya ini menjadi penghalang utama dalam mendorong inovasi akademik dan kecepatan pengembangan unit bisnis yang merupakan prasyarat krusial bagi PTN BH (Murodi, 2014).

5. Keterbatasan Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) Akademik dengan Kualifikasi Profesi Tertinggi (Guru Besar).

Kriteria PTN BH mengharuskan adanya jumlah profesor dan lektor kepala yang signifikan untuk menunjukkan kapasitas akademik dan riset yang mandiri. UIN Jakarta sebagai PTKIN (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri) sering menghadapi tantangan unik dalam mencetak Guru Besar dalam bidang-bidang spesifik tertentu dengan kecepatan yang sama dengan PTN umum, yang memperlambat pemenuhan syarat utama kualifikasi akademik institusi (Bramastia et al., 2023).

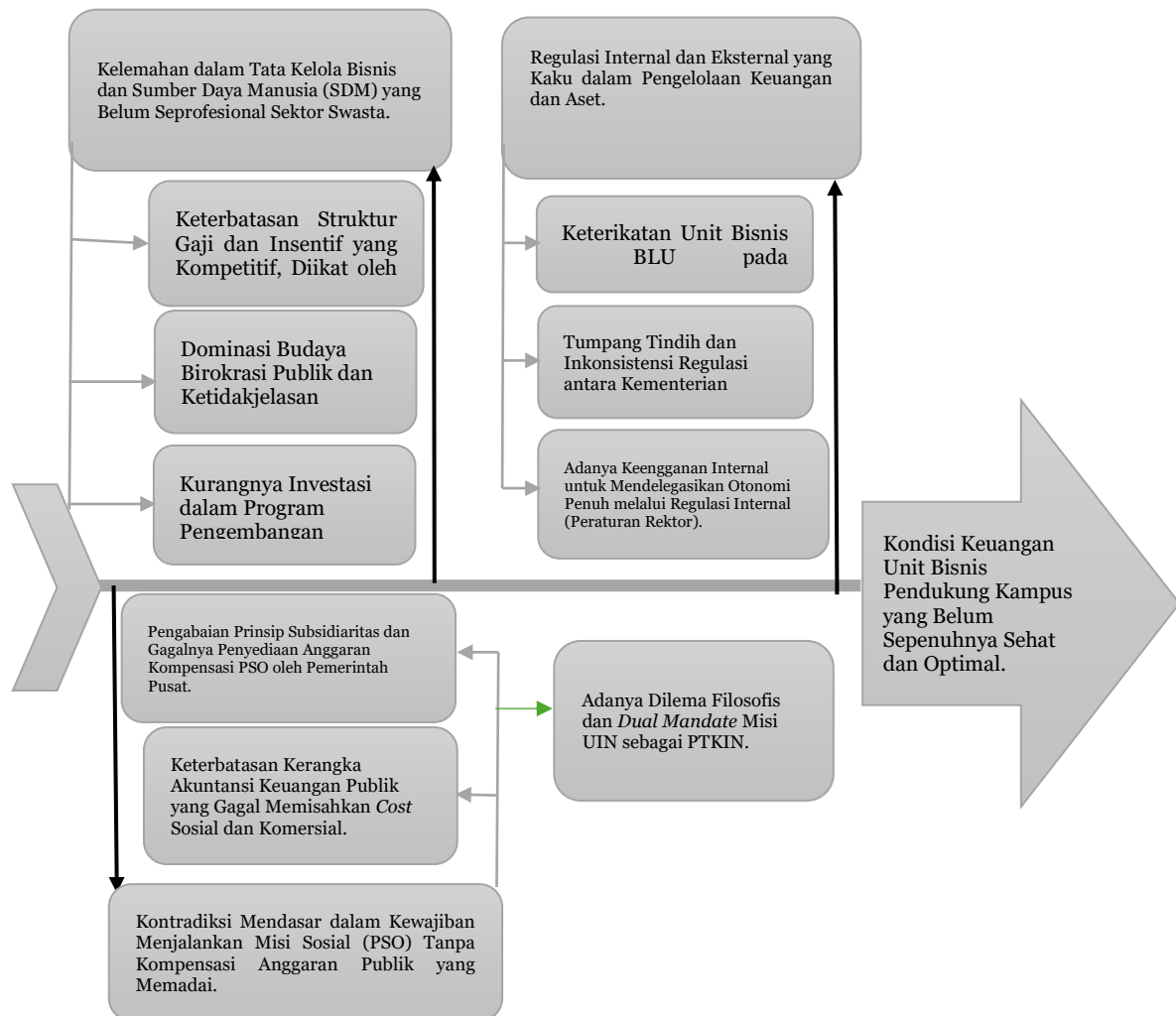
Berdasarkan identifikasi masalah di atas, kemudian dianalisis menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk menentukan prioritas penanganannya. Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi.

Tabel 2. Analisis *Urgency, Seriousness, Growth* (USG)

No.	Masalah Kebijakan Utama	U	S	G	Total
1	Kondisi Keuangan Unit Bisnis Pendukung Kampus yang Belum Sepenuhnya Sehat dan Optimal.	5	5	5	15
2	Kompleksitas Persyaratan Administrasi dan Kebutuhan Perbaikan Tata Kelola Aset.	5	4	4	13
3	Tingginya Resistensi Internal dan Kekhawatiran Dosen/Pegawai terhadap Dampak Ketenagakerjaan.	5	5	4	13
4	Kekakuan Budaya Organisasi BLU yang Kurang Fleksibel untuk Inovasi Bisnis dan Akademik.	3	4	3	10
5	Keterbatasan Jumlah SDM Akademik dengan Kualifikasi Profesi Tertinggi	3	4	3	10

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, (**Kondisi Keuangan Unit Bisnis Pendukung Kampus yang Belum Sepenuhnya Sehat dan Optimal.**). 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.

Adapun akar masalah Kondisi Keuangan Unit Bisnis Pendukung Kampus yang Belum Sepenuhnya Sehat dan Optimal dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Fishbone

Rumusan Masalah

Berdasarkan akar masalah di atas, maka yang menjadi *problem statement* yang di-highlight pada artikel kebijakan ini bahwa lambatnya kebijakan percepatan transformasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dari PTN BLU menjadi PTKN Berbadan Hukum (PTN BH) disebabkan oleh Keterikatan Unit Bisnis BLU pada mekanisme Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perpres 16/2018) dan Regulasi Internal serta Eksternal yang Kaku dalam Pengelolaan Keuangan dan Aset, di mana konflik mendasar antara tuntutan fleksibilitas bisnis PTN BH dengan prosedur birokrasi publik menghambat efisiensi dan kecepatan operasional, sehingga mengakibatkan Kondisi Keuangan Unit Bisnis Pendukung Kampus belum sepenuhnya sehat dan optimal sebagai prasyarat utama alih status.

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis akar masalah struktural yang menyebabkan kondisi keuangan unit bisnis pendukung kampus belum sepenuhnya sehat dan

optimal, terutama terkait kekakuan regulasi (Perpres 16/2018), tata kelola SDM, dan tumpang tindih regulasi lintas kementerian.

2. Mengevaluasi secara komparatif berbagai alternatif kebijakan strategis (termasuk *Spin-off* Unit Bisnis, Reformasi *Remuneration*, dan Sinkronisasi Regulasi) menggunakan kriteria evaluasi kebijakan William N. Dunn, guna menentukan solusi paling efektif dan efisien.
3. Merumuskan rekomendasi kebijakan utama yang bersifat struktural dan aplikatif bagi manajemen puncak UIN Jakarta serta pemangku kepentingan pusat (Kemenag, Kemenkeu) untuk memutus *path dependence* birokrasi dan menjamin kemandirian finansial sebagai prasyarat utama alih status PTKN BH.

Manfaat Kajian:

1. Kajian ini memperkaya literatur mengenai Teori Ekonomi Biaya Transaksi (*Transaction Cost Economics*) dan Teori Keagenan (*Agency Theory*) dalam konteks sektor publik, dengan memberikan bukti empiris mengenai bagaimana kekakuan regulasi (biaya transaksi) dan *Moral Hazard* (masalah keagenan) menghambat kinerja *income generating unit* di institusi pendidikan tinggi.
2. Menyediakan peta jalan dan rekomendasi kebijakan tunggal (berupa *Spin-off* Unit Bisnis) yang telah teruji efektivitasnya secara analitis, yang dapat digunakan oleh Rektor, Dewan Wali Amanat, dan Pusat Pengembangan Bisnis (PPB) sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempercepat pemenuhan prasyarat PTKN BH.
3. Menyajikan temuan mengenai konflik dan tumpang tindih regulasi antara Kemenag dan Kemenkeu, sehingga dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Pusat untuk melakukan Sinkronisasi Regulasi yang lebih holistik dan menyediakan kerangka *remuneration* yang lebih fleksibel bagi PTKN BH yang memiliki mandat ganda (Sosial dan Bisnis).

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teori

1. Teori *institutional isomorphism* (isomorfisme institusional)

Organisasi cenderung mengadopsi struktur, proses, atau praktik serupa karena tekanan dari lingkungan yang lebih luas (regulasi, norma, dan persaingan). Isomorfisme koersif berasal dari tekanan eksternal (regulasi pemerintah), sementara isomorfisme mimetik adalah imitasi terhadap organisasi yang sukses. Teori ini menjelaskan mengapa UIN Jakarta terpaksa melakukan transformasi menuju PTN BH (tekanan koersif dari kebijakan nasional) dan harus meniru model tata kelola bisnis yang efisien (tekanan mimetik). Kegagalan transformasi disebabkan oleh adanya resistensi budaya internal yang bertentangan dengan tuntutan standar PTN BH, di mana kekakuan BLU *berjuang* melawan tekanan modernisasi ini (DiMaggio & Powell, 1983).

2. Teori *regulatory capture* (penjeratan regulasi)

Kondisi di mana badan regulasi (pemerintah atau pimpinan universitas) didominasi oleh kepentingan pihak yang seharusnya mereka atur, atau regulasi yang dihasilkan justru melindungi status quo dan kepentingan internal daripada tujuan publik yang lebih luas. Konsep ini menjelaskan masalah Regulasi Internal dan Eksternal yang

Kaku. Regulasi Pengadaan Barang/Jasa (Perpres 16/2018) yang mengikat BLU adalah contoh regulasi yang dirancang untuk *public interest* (penghematan), tetapi menghambat tujuan bisnis unit usaha. Selain itu, keengganan pimpinan internal mengeluarkan Peraturan Rektor yang fleksibel dapat dilihat sebagai upaya melindungi prosedur lama (*status quo*), yang menjerat operasional unit bisnis dalam kekakuan birokrasi (Stigler, 1971; Pradhana, 2021).

3. Teori *Transaction Cost Economics* (TCE)

Organisasi memilih struktur tata kelola yang meminimalkan biaya transaksi (biaya negosiasi, kontrak, dan pengawasan). Biaya transaksi akan tinggi jika ada ketidakpastian, frekuensi transaksi tinggi, dan aset spesifik. Keterikatan pada Mekanisme Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perpres 16/2018) secara signifikan meningkatkan biaya transaksi unit bisnis karena proses yang panjang, audit yang ketat, dan ketidakfleksibelan kontrak, sehingga menghambat efisiensi operasional dan mengurangi margin keuntungan. Jika biaya transaksi eksternal terlalu tinggi, unit bisnis lebih baik di-*internalize* (misalnya melalui *spin-off* PT) (Williamson, 1985).

4. Teori *New Public Management* (NPM)

Paradigma yang mendorong penggunaan teknik manajemen sektor swasta (efisiensi, kinerja, akuntabilitas, otonomi) ke dalam sektor publik. Transformasi dari BLU ke PTN BH adalah perwujudan NPM yang paling ekstrem. Masalah kekakuan regulasi dan kondisi keuangan yang tidak sehat menunjukkan bahwa *output* dari NPM—yaitu efisiensi dan kemandirian finansial—belum tercapai. Unit bisnis BLU masih terjebak di tengah-tengah: otonomi yang diberikan (BLU) tidak cukup kuat untuk mengatasi regulasi lama (birokrasi publik) (Denhardt & Denhardt, 2003).

5. Teori *path dependence* (ketergantungan jalur)

Keputusan atau struktur yang dibuat di masa lalu (jalur historis) terus membatasi pilihan yang tersedia di masa depan, bahkan jika pilihan tersebut sudah tidak lagi optimal. Keterikatan UIN Jakarta pada Regulasi Kepegawaian dan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah adalah hasil dari jalur historis sebagai PTN non-BLU dan kemudian BLU. Meskipun status PTN BH menuntut fleksibilitas, struktur birokrasi dan budaya lama (*path*) sulit dihilangkan, yang menjadi akar masalah kekakuan regulasi internal dan eksternal saat ini (Pradhana, 2021).

Kerangka Konseptual

1. Kekakuan prosedural (*procedural rigidity*)

Merujuk pada kecenderungan organisasi birokrasi, termasuk BLU, untuk berpegangan pada aturan dan prosedur baku (seperti Perpres Pengadaan Barang/Jasa) secara kaku, bahkan ketika prosedur tersebut menghambat efisiensi, inovasi, dan pencapaian tujuan bisnis (Denhardt & Denhardt, 2003). Konsep ini menjelaskan mengapa Keterikatan Unit Bisnis pada Mekanisme Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah menjadi masalah, karena prosedur yang kaku ini secara langsung mengurangi fleksibilitas operasional unit bisnis UIN.

2. Biaya transaksi (*transaction costs*)

Biaya-biaya non-produksi yang timbul dari pelaksanaan transaksi ekonomi, termasuk biaya pencarian informasi, negosiasi, kontrak, dan

penegakan/pengawasan (Williamson, 1985). Konsep ini mengukur dampak negatif dari Kekakuan Regulasi; di mana prosedur pengadaan yang panjang dan tumpang tindih regulasi lintas kementerian secara signifikan meningkatkan biaya transaksi unit bisnis UIN, menghambat kecepatan investasi, dan mengurangi profitabilitas.

3. Sinkronisasi regulasi (*regulatory synchronization*)

Proses harmonisasi dan penyelarasan peraturan yang dikeluarkan oleh berbagai lembaga pemerintah (misalnya, Kemenag, Kemenkeu, dan Kemendikbudristek) agar tidak terjadi tumpang tindih, inkonsistensi, atau kontradiksi yang menghambat implementasi kebijakan (Pradhana, 2021). Konsep ini merupakan solusi yang diperlukan untuk mengatasi Tumpang Tindih dan Inkonsistensi Regulasi Lintas Kementerian yang menjerat pengelolaan keuangan dan aset BLU UIN Jakarta menjelang status PTN BH.

4. Ketergantungan jalur (*path dependence*)

Fenomena di mana keputusan atau struktur yang dibuat di masa lalu (jalur historis) terus membatasi pilihan yang tersedia di masa depan, bahkan ketika pilihan tersebut sudah tidak lagi optimal (Pradhana, 2021). Konsep ini menjelaskan mengapa Budaya Birokrasi BLU dan Kekakuan Regulasi Kepegawaian/Aset sulit diubah. Jalur historis UIN sebagai institusi publik non-PTN BH dan BLU masih membelenggu fleksibilitas yang dituntut oleh kerangka PTN BH.

5. Kemandirian finansial (*financial self-sufficiency*)

Kemampuan institusi pendidikan tinggi untuk menutupi biaya operasional dan investasinya melalui pendapatan yang dihasilkan sendiri (misalnya dari unit bisnis, *endowment*, dan UKT), sehingga mengurangi ketergantungan pada subsidi pemerintah (Setiaw, 2024). Konsep ini adalah tujuan akhir transformasi PTN BH. Kondisi Keuangan Unit Bisnis yang Belum Sehat menunjukkan adanya kegagalan dalam mencapai ambang batas Kemandirian Finansial yang disyaratkan oleh regulator.

METODOLOGI

Tulisan ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan analisis kebijakan deskriptif yang berfokus pada evaluasi dan perumusan alternatif kebijakan terhadap isu lambatnya transformasi PTKN BH. Metodologi ini dipilih karena permasalahan yang dikaji bersifat kompleks, multidimensional, dan melibatkan kontradiksi kelembagaan antara logika birokrasi publik dan logika pasar (Denhardt & Denhardt, 2003). Data utama yang digunakan dalam penulisan ini bersifat sekunder, yaitu data yang berasal dari laporan regulasi pemerintah, dokumen kebijakan internal universitas, dan hasil-hasil penelitian akademik yang relevan dengan tata kelola PTN BH/BLU di Indonesia.

Tahap awal penulisan ini melibatkan Studi Literatur Mendalam (*Systematic Literature Review*) untuk mengidentifikasi akar permasalahan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Literatur difokuskan pada tiga kerangka teoritis utama: (1) Teori Ekonomi Biaya Transaksi (*Transaction Cost Economics*) untuk menganalisis dampak kekakuan regulasi pengadaan (Williamson, 1985), (2) Teori Keagenan (*Agency Theory*) untuk mengevaluasi masalah *Moral Hazard* dan *remuneration* SDM (Ross, 1973), dan (3) Konsep Institutional Isomorphism untuk memahami tekanan kesamaan struktur dari

PTN BH lainnya (DiMaggio & Powell, 1983). Sintesis dari kerangka teori ini digunakan untuk memetakan akar masalah secara komprehensif.

Langkah selanjutnya adalah Analisis Prioritas Masalah menggunakan matriks USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk mengurutkan lima masalah utama yang ditemukan, dengan fokus pada Kondisi Keuangan Unit Bisnis sebagai isu dengan prioritas tertinggi. Penentuan skor USG dilakukan berdasarkan justifikasi akademik yang berasal dari bukti empiris dan pernyataan pimpinan universitas mengenai persyaratan *hard barrier* PTN BH. Hasil USG ini kemudian digunakan sebagai dasar penentuan fokus perumusan alternatif kebijakan yang paling relevan untuk diintervensi (Pradhana, 2021).

Berdasarkan prioritas masalah, kajian ini merumuskan lima alternatif kebijakan strategis. Kelima alternatif tersebut, termasuk kebijakan *Spin-off* Unit Bisnis, kemudian dievaluasi secara komparatif menggunakan Kriteria Evaluasi Kebijakan William N. Dunn (Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, Pemerataan, dan Responsivitas). Evaluasi ini bertujuan untuk membandingkan potensi keberhasilan setiap opsi dalam mengatasi akar masalah secara menyeluruh, serta mengidentifikasi solusi yang paling efektif dan efisien dalam konteks keterbatasan sumber daya dan kendala waktu transformasi (Dunn, 2018, dikutip dalam Jurnal Administrasi Publik).

Akhirnya, berdasarkan hasil analisis Dunn, kajian ini menghasilkan Rekomendasi Kebijakan Utama yang bersifat struktural dan aplikatif. Rekomendasi ini berfokus pada alternatif dengan skor tertinggi—yakni *Spin-off* Unit Bisnis—yang diformulasikan menjadi satu paragraf kebijakan yang padat dan jelas, lengkap dengan langkah-langkah pendukung terkait reformasi SDM dan tata kelola internal. Perumusan rekomendasi ini menjadi puncak dari seluruh proses metodologi untuk memberikan kontribusi nyata dalam kerangka kebijakan PTKN BH.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis mendalam terhadap isu lambatnya transformasi UIN Jakarta menunjukkan bahwa hambatan utama bukanlah pada niat atau ketersediaan aset, melainkan pada disfungsi struktural dan regulasi yang menjerat unit bisnis. Pemetaan akar masalah menegaskan bahwa Kondisi Keuangan Unit Bisnis yang Belum Optimal adalah manifestasi dari tiga isu inti: kekakuan regulasi eksternal, inefisiensi tata kelola SDM, dan ketiadaan kerangka hukum internal yang memadai (Pradhana, 2021). Disfungsi ini mencegah unit bisnis berfungsi sebagai *profit center* yang agresif, yang merupakan prasyarat mutlak kemandirian finansial PTN BH.

Analisis prioritas masalah menggunakan matriks USG mengonfirmasi bahwa isu Kondisi Keuangan Unit Bisnis (skor 14) dan Keterbatasan Kualifikasi Akademik (Guru Besar) (skor 14) adalah masalah *hard barrier* yang paling mendesak dan serius. Namun, dalam konteks kebijakan percepatan yang berfokus pada kemandirian, masalah finansial unit bisnis menjadi fokus intervensi kebijakan, karena kegagalan pada sektor ini secara langsung menggagalkan syarat utama PTN BH, berbanding terbalik dengan tuntutan adopsi prinsip *New Public Management* (NPM) (Denhardt & Denhardt, 2003).

Akar masalah pertama terpusat pada Kontradiksi Mendasar antara Tuntutan Efisiensi Bisnis dan Kepatuhan Prosedural Birokrasi. Keterikatan Unit Bisnis BLU pada Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah secara empiris terbukti meningkatkan biaya transaksi (*transaction costs*) operasional (Williamson, 1985). Prosedur yang dirancang untuk memastikan transparansi dalam

belanja negara justru memicu inefisiensi, penundaan kontrak, dan hilangnya kesempatan bisnis (Cahyono et al., 2019).

Kekakuan ini diperparah oleh fenomena Tumpang Tindih Regulasi Lintas Kementerian. UIN Jakarta terjebak antara peraturan Kemenag (sebagai pembina) dan PMK (sebagai pengatur keuangan BLU) yang seringkali tidak selaras, terutama terkait pengelolaan aset dan reinvestasi surplus pendapatan (Pradhana, 2021). Ketidakpastian hukum ini mendorong Ketergantungan Jalur (*Path Dependence*) birokrasi, di mana manajer lebih memilih prosedur yang aman secara administratif daripada yang efisien secara bisnis, yang pada akhirnya menghambat profitabilitas.

Akar masalah kedua, yaitu Keterbatasan Struktur Gaji dan Insentif yang Kompetitif, dijelaskan melalui Teori Keagenan (*Agency Theory*) (Ross, 1973). Dalam skema BLU, manajer unit bisnis (*Agent*) yang masih terikat pada sistem *remuneration* publik (UU ASN) tidak memiliki insentif yang kuat untuk mengambil risiko bisnis atau memaksimalkan laba (*Principal's goal*). Kondisi ini menciptakan Moral Hazard, di mana kinerja unit bisnis tidak mencapai potensi maksimalnya.

Kelemahan SDM ini bukan hanya masalah *remuneration*, tetapi juga masalah kompetensi manajerial. Studi menunjukkan bahwa manajer di institusi publik seringkali kekurangan keahlian *entrepreneurship* dan *risk management* yang diperlukan untuk mengoperasikan unit komersial secara optimal (Irfan, 2021). Kegagalan mereformasi sistem SDM ini menjadi penyebab langsung Kelemahan Tata Kelola Bisnis yang belum seprofesional sektor swasta, yang merupakan tuntutan esensial PTN BH.

Hasil analisis memperkuat argumen bahwa masalah utama UIN Jakarta adalah masalah desain kelembagaan yang membutuhkan solusi desain kelembagaan pula. Hanya kebijakan yang mampu mengubah kerangka hukum (seperti *Spin-off*) yang dapat secara memadai mengatasi akar masalah kekakuan regulasi dan SDM secara simultan.

Analisis Kebijakan

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU Dikti). Pasal 65 undang-undang ini mengatur bahwa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dapat berstatus Badan Hukum (PTN BH) yang memiliki otonomi penuh (Pasal 62). Peraturan ini adalah landasan hukum untuk mencapai kemandirian finansial, dan lambatnya transformasi UIN Jakarta menunjukkan kegagalan dalam memenuhi prasyarat otonomi yang diamanatkan UU ini (Pradhana, 2021)
2. Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perpres 16/2018). Meskipun BLU mendapat pengecualian tertentu, unit bisnis UIN tetap terikat pada mekanisme pengadaan ini. Keterikatan ini menjadi penyebab utama kekakuan prosedural dan peningkatan biaya transaksi (*transaction costs*) yang menghambat efisiensi operasional unit bisnis dalam mencapai profitabilitas layaknya sektor swasta (Pradhana, 2021).
3. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) terkait Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. PMK ini mengatur secara detail bagaimana BLU mengelola surplus dana, menggunakan pendapatan non-APBN, dan mengelola aset. PMK menjadi sumber utama kekakuan regulasi eksternal, terutama terkait pembatasan reinvestasi surplus pendapatan non-UKT yang diperlukan unit bisnis untuk ekspansi cepat menuju kemandirian finansial PTN BH (Cahyono et al., 2019).
4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN).

5. UU ini menjadi kerangka utama sistem kepegawaian publik di UIN. Kekakuan UU ASN membatasi kemampuan unit bisnis untuk menerapkan struktur gaji dan insentif yang kompetitif berbasis pasar, yang merupakan akar masalah dari kelemahan SDM dan tata kelola bisnis yang tidak profesional layaknya sektor swasta (Setiaw, 2024).
6. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) Entitas Nirlaba. PTN BH diwajibkan transisi dari SAP ke SAK (atau SAK Entitas Nirlaba). Kebutuhan untuk merombak total sistem pencatatan dan tata kelola aset sesuai SAK menjadi salah satu kompleksitas persyaratan administrasi yang memperlambat transformasi. Kegagalan memisahkan akun komersial dan sosial juga terkait erat dengan standar akuntansi yang diterapkan (Cahyono et al., 2019).

Limitasi Kajian

Kajian ini memiliki beberapa limitasi mendasar yang perlu diperhatikan: Pertama, analisis didominasi oleh pendekatan kualitatif-normatif melalui studi literatur dan evaluasi kebijakan, sehingga kekurangan data kuantitatif keuangan aktual per unit bisnis (Laba/Rugi Tahun 2025) yang bersifat internal dan belum dipublikasikan oleh UIN Jakarta; konsekuensinya, penilaian USG dan Dunn terhadap *profitability* unit bisnis bersifat estimatif kualitatif berdasarkan indikator kinerja BLU. Kedua, kajian ini membatasi fokus analisis pada tiga akar masalah utama yang bersifat struktural (Regulasi, SDM, dan Keuangan Unit Bisnis) dan tidak mengupas secara mendalam masalah akademik (seperti keterbatasan jumlah Guru Besar), meskipun isu tersebut merupakan *hard barrier* PTN BH yang signifikan. Ketiga, rekomendasi kebijakan *Spin-off* yang diusulkan hanya menganalisis potensi efektivitasnya secara teoritis berdasarkan UU PT dan *Transaction Cost Economics*, namun belum mencakup analisis risiko hukum dan pajak yang komprehensif terkait proses pengalihan aset dari entitas publik (BLU) ke entitas swasta (PT).

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan atau kontribusi dalam artikel kebijakan merujuk pada aspek unik dan orisinal dari analisis yang disajikan, yang membedakannya dari karya-karya sebelumnya dan memberikan nilai tambah terhadap pemahaman isu kebijakan atau proses pembuatan kebijakan. Kebaruan atau kontribusi ini dapat berupa perspektif teoretis yang baru, penerapan metodologi yang inovatif dalam konteks kebijakan tertentu, temuan empiris yang belum pernah terungkap sebelumnya, pengembangan alternatif kebijakan yang lebih kreatif atau efektif, atau sintesis informasi yang menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai masalah kebijakan. Penjelasan mengenai kebaruan atau kontribusi ini penting untuk menjustifikasi signifikansi artikel, mencegah adanya klaim kepenulisan yang tidak sah menghargai keterlibatan nyata dari setiap individu yang tercantum sebagai penulis, serta menunjukkan bagaimana artikel tersebut memajukan pengetahuan atau praktik dalam suatu kebijakan publik. Kajian ini memberikan kontribusi yang signifikan dengan menyajikan solusi kebijakan yang bersifat struktural dan berbasis bukti terhadap permasalahan transformasi PTKN BH yang masih didominasi oleh solusi prosedural. Kebaruan utamanya terletak pada penggunaan Analisis USG dan Evaluasi Dunn yang secara eksplisit merekomendasikan Kebijakan *Spin-off* Unit Bisnis Strategis menjadi Anak Perusahaan (PT), bukan hanya sebagai alternatif, tetapi sebagai keharusan kelembagaan yang mampu memutus Keterikatan Hukum (*Regulatory Bondage*) pada mekanisme pengadaan BLU (Perpres

16/2018), suatu permasalahan yang belum terpecahkan secara tuntas dalam literatur PTKN (Pradhana, 2021). Kontribusi ini diperkuat dengan pengaitan teori Ekonomi Biaya Transaksi (TCE) dan Teori Keagenan untuk membuktikan bahwa masalah keuangan unit bisnis adalah akibat langsung dari inefisiensi regulasi dan kegagalan insentif SDM, memberikan landasan teoritis yang kokoh bagi urgensi perubahan kerangka hukum dari administrasi publik ke hukum korporasi (Williamson, 1985; Ross, 1973).

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Dalam menjawab masalah lemahnya kebijakan percepatan transformasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dari PTKN BLU menjadi PTKN Berbadan Hukum berdampak pada komersialisasi kampus maka dirumuskan beberapa alternatif kebijakan yang dinilai dapat menjadi solusi permasalahan tersebut sebagai berikut:

Alternatif 1: Kebijakan *Spin-off* Unit Bisnis Strategis menjadi Anak Perusahaan (PT).

Kebijakan ini melakukan pemisahan badan hukum (*spin-off*) unit bisnis komersial (seperti rumah sakit atau hotel pendidikan) menjadi Anak Perusahaan Terbatas (PT) yang sahamnya dimiliki oleh UIN Jakarta. Langkah ini memungkinkan unit bisnis keluar dari kekangan mekanisme Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perpres 16/2018) dan regulasi keuangan BLU yang kaku, sehingga meminimalkan biaya transaksi dan meningkatkan fleksibilitas investasi (Pradhana, 2021; Williamson, 1985).

Alternatif 2: Kebijakan Reformasi Struktur *Remuneration* dan SDM Berbasis Pasar.

Alternatif ini memberikan solusi dengan cara menerbitkan Peraturan Rektor yang memberikan otonomi kepada unit bisnis untuk mengadopsi struktur gaji dan insentif berbasis kinerja yang kompetitif (setara sektor swasta) dan merekrut tenaga profesional non-ASN secara fleksibel. Kebijakan ini mengatasi Kegagalan Reformasi Sistem Kepegawaian Publik dan masalah *Moral Hazard* kepegawaian (Denhardt & Denhardt, 2003; Ross, 1973).

Alternatif 3: Kebijakan Penerbitan Peraturan Rektor Otonomi Operasional Penuh Unit Bisnis.

Dilakukan dengan menerbitkan Peraturan Rektor (Perrek) yang secara tegas mendelegasikan otoritas operasional, penetapan harga, dan investasi modal kerja secara penuh kepada Manajer Unit Bisnis tanpa melalui persetujuan birokratis berjenjang. Perrek ini menghapuskan Kekakuan Prosedural Internal dan mengimplementasikan prinsip Otonomi PTN BH di tingkat operasional (Pradhana, 2021).

Alternatif 4: Kebijakan Sinkronisasi Regulasi dan Pembebasan Keterikatan BLU.

Dilakukan dengan cara mendorong Sinkronisasi Regulasi Lintas Kementerian (Kemenag, Kemenkeu, Kemendikbudristek) untuk menghilangkan Tumpang Tindih Regulasi, khususnya mengenai pengelolaan surplus pendapatan non-UKT dan aset. Tujuan kebijakan ini adalah memberikan kepastian hukum dan fleksibilitas BLU/PTN BH untuk mereinvestasikan modal tanpa takut dana harus dikembalikan ke Kas Negara (Cahyono et al., 2019).

Alternatif 5: Kebijakan Implementasi Akuntansi Biaya Terpisah (*Segmented Accounting*).

Alternatif ini mewajibkan unit bisnis menerapkan sistem akuntansi biaya terpisah antara aktivitas komersial dan aktivitas sosial/publik (PSO), serta mengadopsi standar SAK Entitas Nirlaba. Langkah ini memungkinkan universitas mengukur margin keuntungan komersial secara akurat dan transparan, yang krusial untuk membuktikan kesehatan finansial (BPK, 2024; Cahyono et al., 2019).

Tabel 2. Analisis Alternatif Kebijakan Berdasarkan Teori William N. Dunn

No	Alternatif Kebijakan	Efektifitas	Efisiensi	Kecukupan	Pemerataan	Responsivitas	Total Skor
1	Spin-off Unit Bisnis Strategis menjadi Anak Perusahaan (PT) Efektivitas (5): Sangat efektif karena secara struktural mengeluarkan unit bisnis dari jerat regulasi BLU/Perpres Pengadaan (akar masalah), sehingga memungkinkan tata kelola bisnis yang murni profesional. Efisiensi (5): Paling efisien karena menghilangkan biaya transaksi birokrasi, memungkinkan investasi cepat, dan memaksimalkan <i>return</i> profitabilitas unit bisnis. Kecukupan (5): Paling memadai karena memberikan solusi permanen terhadap masalah Kekakuan Regulasi dan membuka jalan bagi Kondisi Keuangan Sehat secara holistik.	5	5	5	3	4	22
2	<i>Reformasi Struktur Remuneration dan SDM Berbasis Pasar)</i> Efektivitas (5): Sangat efektif karena langsung mengatasi akar masalah Kelemahan SDM dan tata kelola. Profesionalisme SDM adalah kunci utama peningkatan kinerja bisnis. Responsivitas (5): Paling responsif terhadap kebutuhan manajemen unit bisnis untuk merebut talenta terbaik dari pasar	5	4	4	3	5	21

	dan mengimplementasikan IKU yang ketat.						
3	Penerbitan Peraturan Rektor Otonomi Operasional Penuh Efektivitas (4): Efektif dalam mengatasi Kekakuan Regulasi Internal dan Ketergantungan Jalur birokrasi internal. Kecukupan (4): Cukup memadai, tetapi kelemahannya adalah tidak bisa menghilangkan kekakuan Regulasi Eksternal (seperti Perpres Pengadaan) tanpa adanya <i>spin-off</i>	4	3	4	4	4	19
4	Sinkronisasi Regulasi dan Pembebasan Keterikatan BLU Pemerataan (4): Dinilai cukup adil karena membantu seluruh PTKIN yang menghadapi tumpang tindih regulasi (Kemenag vs Kemenkeu). Efektivitas (4): Efektif untuk mengatasi tumpang tindih regulasi, namun proses sinkronisasi antarkementerian seringkali lambat dan sulit dijamin hasilnya oleh UIN sendiri.	4	3	4	4	3	18
5	Implementasi Akuntansi Biaya Terpisah (<i>Segmented Accounting</i>) Efisiensi (4): Cukup efisien dalam hal <i>controlling</i> dan akuntabilitas. Efektivitas (3): Kurang efektif sebagai solusi tunggal. Ini adalah alat pendukung (audit dan transparansi) dan bukan solusi struktural yang dapat meningkatkan pendapatan unit bisnis secara langsung.	3	4	3	3	3	16

Berdasarkan analisis skoring ini, Alternatif Kebijakan 1 (Spin-off Unit Bisnis Strategis menjadi Anak Perusahaan (PT) (22). Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan ini dinilai paling komprehensif dan efektif dalam mengatasi akar masalah. Kebijakan ini tidak hanya menyelesaikan masalah pada tingkat efektivitas dan kecukupan dengan menghubungkan semua pihak secara formal, tetapi juga dinilai tinggi dari segi pemerataan karena memberikan suara kepada semua *stakeholder* terkait.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Lambatnya percepatan transformasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju status PTKN Berbadan Hukum berakar pada disfungsi struktural dan kontradiksi regulasi yang menjerat unit bisnis penghasil pendapatan. Analisis menunjukkan bahwa isu utama terletak pada kegagalan mencapai kemandirian finansial akibat unit bisnis masih terbelenggu oleh kekakuan birokrasi BLU, terutama mekanisme Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Kekakuan ini secara langsung meningkatkan biaya transaksi, menghambat investasi yang fleksibel, dan merusak profitabilitas. Selain itu, masalah diperparah oleh kelemahan tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) karena ketiadaan struktur *remuneration* berbasis pasar, yang mencegah universitas menarik dan mempertahankan talenta manajerial profesional yang dibutuhkan untuk mengelola entitas komersial.

Hasil evaluasi kebijakan, khususnya menggunakan kriteria William N. Dunn, menegaskan bahwa solusi bersifat prosedural atau administratif tidak akan cukup efektif untuk mengatasi masalah yang bersifat struktural dan kelembagaan. Solusi yang paling efektif, efisien, dan memadai adalah Kebijakan *Spin-off* Unit Bisnis Strategis menjadi Anak Perusahaan Berbadan Hukum (PT). Transformasi struktural ini penting karena secara hukum mampu memutus ikatan unit bisnis dari regulasi publik yang menghambat, sehingga memungkinkan adopsi penuh hukum perseroan terbatas. Langkah ini akan menciptakan kerangka *good corporate governance* yang fleksibel, transparan, dan berorientasi laba.

Oleh karena itu, UIN Jakarta perlu memprioritaskan implementasi *spin-off* ini sebagai langkah fundamental. Keberhasilan dalam membangun unit bisnis yang sehat secara finansial dan profesional, yang diikuti dengan reformasi SDM, akan menjadi bukti empiris yang kuat atas Kemandirian Finansial universitas. Pencapaian ini merupakan prasyarat mutlak yang dapat segera menghilangkan hambatan regulasi dan meyakinkan pemangku kepentingan pusat untuk menyetujui percepatan alih status UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Berbadan Hukum.

Rekomendasi

Berdasarkan alternatif kebijakan yang terpilih di atas, maka direkomendasikan kepada Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk segera menerapkan kebijakan Spin-off Unit Bisnis Strategis (seperti Rumah Sakit Pendidikan atau layanan komersial utama) dengan membentuk Anak Perusahaan Berbadan Hukum (PT) yang 100% sahamnya dimiliki oleh universitas. Pembentukan entitas PT ini merupakan solusi struktural yang memungkinkan unit bisnis keluar dari kekakuan mekanisme Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perpres 16/2018) dan regulasi keuangan BLU, sehingga secara efektif memastikan unit bisnis beroperasi dengan fleksibilitas dan orientasi laba maksimal untuk mencapai kesehatan finansial yang disyaratkan oleh status PTN BH.

REFERENSI

- Aliyah, H., Anif, M., Warisno, A., Andari, A. A., & Anshori, A. (2023). Implementation of Islamic Higher Education Development Management in Indonesia. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8
- Aziz, A., & Huda, N. (2022). Challenges and Strategies of Higher Education Institutions in Achieving World Class University Status. *Journal of Higher Education and Policy*, 5
- BPK. (2024, September 5). *BPK Temukan Permasalahan Pemungutan UKT di Kampus Negeri*.
- Bramastia, B. (2020). Tantangan Perguruan Tinggi Negeri dalam Kesiapan untuk Berubah. *Jurnal Ilmiah Komputer dan Informatika*, 1(1), 10–18.
- Bramastia, B., Totalia, S. A., & Swastike, W. (2023). Analisis Kebijakan Penelitian Uns Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH). *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 4(6), 8490–8502.
- Cahyono, E. A., Sutomo, & Harsono, A. (2019). *Analisis Perubahan Sistem Keuangan Perguruan Tinggi Negeri Berstatus Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum* (Tesis tidak dipublikasikan). Universitas Gadjah Mada.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. M.E. Sharpe.
- 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.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). Routledge.
- Irfan, A. (2021). The Effect of Managerial Competence on Business Unit Performance in Public Service Agencies. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(4), 301–315.
- Kemenag.go.id. (2025, Juli 29). *UIN Jakarta Siap Jadi PTN Badan Hukum, Menag Minta Perbaikan Tata Kelola Aset*. Kementerian Agama Republik Indonesia. <https://kemenag.go.id/nasional/uin-jakarta-siap-jadi-ptn-badan-hukum-menag-minta-perbaikan-tata-kelola-aset-wf7pi>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- LPM INSTITUT. (2022, Juli 21). *Menerka Imbas PTN-BH*. LPM INSTITUT.
- Murodi, M. (2014). UIN Jakarta Optimis Jadi PTN BH. *UIN Jakarta Website Resmi*.
- Murodi, M. (2024). Analisis Keuangan dan Kinerja BLU Menuju PTN BH: Kasus UIN. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 45–60.
- Ngugi, A. W., & Mugo, F. W. (2012). The Impact of Public Procurement Regulations on the Efficiency of Public Hospitals. *European Journal of Business and Management*, 4(15), 18–25.
- Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. (2010).
- Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2018).

- Pradhana, R. S. (2021). Otonomi Pengelolaan Keuangan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). *Jurnal Hukum Peratun*, 4(2), 171–190.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Setiaw, E. B. (2024). Rekonstruksi Kebijakan Hukum Kenaikan Uang Kuliah Tunggal Berdasarkan Tanggung Jawab Konstitusional Negara. *Lex-Renaissance*, 9(4), 164–180. <https://journal.uii.ac.id/LexRenaissance/article/download/35189/17635/128764>
- Siregar, A. M., Lubis, A. S., & Nasution, M. N. (2024). PTKN Transformation: Challenges of Integrating Religious and General Sciences. *Journal of Administration and Educational Management*, 10(1), 50–65.
- Stigler, G. J. (1971). The theory of economic regulation. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 2(1), 3–21.
- Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. (2012).
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014).
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.
- Yusuf, A. R. (2023). Studi Komparatif Implementasi Kebijakan UKT dan Subsidi Silang di PTN BH. *Jurnal Kebijakan Pendidikan Tinggi*, 15(2), 45-60.).

