

Strategy for Accelerating Business Unit Optimization and Financial Independence of I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar State Hindu University Towards a Public Service Agency

Strategi Percepatan Optimalisasi Unit Bisnis dan Kemandirian Finansial Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar Menuju Badan Layanan Umum

Author's Name* : I Nengah Wirawan Kawiguna
Institution/University : Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa
Denpasar
Correspondence Author's E-mail : kawiguna@gmail.com

Article History	Received (December 20 th , 2025)	Revised (January 17 th , 2026)	Accepted (March 5 th , 2026)
-----------------	--	--	--

Article News

Keywords:

*Public Service Agency;
Cost Recovery;
Financial Independence;
Internal Regulations;
Business Units.*

Abstract

This policy paper discusses the transformation of I Gusti Bagus Sugriwa State Hindu University (UHN) Denpasar into a Public Service Agency (BLU) hampered by the limited number and type of business units, which has implications for the inability to achieve the targets of financial independence and asset optimization as the main prerequisites of BLU. This policy analysis finds that the main root of the problem lies in the weakness of internal regulations that support asset commercialization, as well as the limited understanding of cost recovery and business-like principles at the policy-making level. This policy analysis framework uses a descriptive-prescriptive writing method, supported by the theoretical framework of New Public Management (NPM), Vroom's Expectancy Theory, and the Entrepreneurial University Concept, and is tested using William N. Dunn's policy alternative scoring tool to determine solution priorities. The scoring results determine the policy alternatives as the highest priority: Regulation of Asset Commercialization and Determination of Business-like Tariffs. The main policy recommendation is to immediately issue a Rector's Regulation that provides a legal umbrella for the utilization of idle assets and ensures service pricing based on cost recovery plus margin, thereby enabling UHN I Gusti Bagus Sugriwa to achieve financial flexibility and operational readiness of BLU effectively.

Kata Kunci:

*Badan Layanan Umum;
Cost Recovery;
Kemandirian Finansial;
Regulasi Internal;
Unit Bisnis.*

Abstrak

Policy paper ini membahas Transformasi Universitas Hindu Negeri (UHN) I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar menuju Badan Layanan Umum (BLU) terhambat oleh keterbatasan jumlah dan jenis unit bisnis, yang berimplikasi pada ketidakmampuan mencapai target kemandirian finansial dan optimalisasi aset sebagai prasyarat utama BLU. Analisis kebijakan ini menemukan bahwa akar masalah utama terletak pada lemahnya regulasi

internal yang mendukung komersialisasi aset, serta keterbatasan pemahaman prinsip *cost recovery* dan *business-like* pada level pengambil kebijakan. Kerangka kerja analisis kebijakan ini menggunakan metode penulisan deskriptif-preskriptif, didukung oleh kerangka teoritis *New Public Management* (NPM), Teori Harapan Vroom, dan Konsep *Entrepreneurial University*, serta diuji menggunakan alat skoring alternatif kebijakan William N. Dunn untuk menentukan prioritas solusi. Hasil skoring menetapkan alternatif kebijakan sebagai prioritas tertinggi: Regulasi Komersialisasi Aset dan Penetapan Tarif *Business-like*. Rekomendasi kebijakan utama adalah segera menerbitkan Peraturan Rektor yang menyediakan payung hukum pemanfaatan aset *idle* dan memastikan penetapan harga layanan berbasis *cost recovery* plus margin, sehingga memungkinkan UHN I Gusti Bagus Sugriwa mencapai *fleksibilitas finansial* dan kesiapan operasional BLU secara efektif.

To cite this article: I Nengah Wirawan Kawiguna. (2026). "Strategy for Accelerating Business Unit Optimization and Financial Independence of I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar State Hindu University Towards a Public Service Agency". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Vol 2 (1), Page: 487-506.



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

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Transformasi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Badan Layanan Umum (BLU) merupakan amanat strategis nasional yang termaktub dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan dijabarkan lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 (Kementerian Keuangan, 2005). Mandat ini bertujuan untuk mengubah tata kelola institusi dari pola birokrasi tradisional yang kaku menjadi entitas yang menerapkan prinsip fleksibilitas manajerial dan praktik bisnis yang sehat guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN), termasuk Universitas Hindu Negeri (UHN) I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar, kini berada dalam fase krusial menuju status otonomi keuangan parsial ini.

Badan Layanan Umum (BLU) merupakan status yang diberikan kepada instansi pemerintah, termasuk perguruan tinggi, untuk memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dan operasional. Konsep BLU di Indonesia berawal dari kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan di sektor publik. Adanya BLU memungkinkan instansi untuk mengelola pendapatan dan belanja secara lebih mandiri, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat terutama pelayanan kepada peserta didik. Tentunya hal ini menjadi sangat penting dan menjadi prioritas bagi Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar untuk mewujudkannya sesuai dengan rencana kerja strategis yang telah ditetapkan,

Isu kebijakan yang mendesak adalah Keterbatasan jumlah dan jenis unit bisnis yang dimiliki UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar mengakibatkan ketidakmampuan universitas untuk mencapai target kemandirian finansial dan optimalisasi aset sebagai prasyarat utama transformasi menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Masalah ini bukan sekadar isu administratif, melainkan penghalang fundamental yang

menghambat tercapainya tujuan *self-sufficiency* yang disyaratkan oleh regulasi BLU (Direktorat PPK BLU, 2021).

Esensi dari BLU adalah kemampuan institusi untuk menghasilkan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) secara optimal melalui layanan non-subsidi (Kementerian Keuangan, 2005). PNBP ini berfungsi sebagai dana bergulir (*revolving fund*) yang dapat digunakan langsung untuk investasi kembali pada peningkatan kualitas akademik dan fasilitas. Tanpa adanya unit bisnis yang berfungsi sebagai *profit center*, universitas hanya akan bergantung pada PNBP dari Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Ketergantungan yang tinggi pada APBN dan UKT mencerminkan adanya hambatan kemandirian finansial meskipun UHN I Gusti Bagus Sugriwa telah memenuhi prasyarat administratif, indikator kinerja keuangan, khususnya rasio PNBP non-inti terhadap total aset, menunjukkan potensi yang belum tergarap. Fenomena ini sejalan dengan temuan Kementerian Keuangan (2017) bahwa banyak PTKN masih berjuang mengkonversi fleksibilitas BLU menjadi keuntungan finansial nyata. Berdasarkan DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) UHN I Gusti Bagus Sugriwa Tahun 2025, dari total anggaran sebesar Rp. 102.259.544.000,- yang dikelola sebanyak 90.447.261.000 atau 88,44% bersumber dari APBN, sedangkan hanya 11.812.283.000 atau 11,55% berasal dari PNBP, Ketimpangan ini menandakan rendahnya tingkat kemandirian finansial institusi, yang menjadi salah satu tantangan utama dalam proses transisi ke BLU

Hambatan kemandirian finansial ini berakar pada masalah regulasi internal. Penyebabnya adalah belum adanya regulasi internal yang komprehensif mendorong komersialisasi aset. Regulasi yang ada cenderung masih bersifat administratif-birokratis, gagal memberikan landasan hukum yang kuat bagi unit akademik untuk secara proaktif mengomersialkan aset yang *idle* atau sumber daya intelektual (Agustino, 2008).

Contoh konkret dari kelemahan regulasi ini adalah ketidakjelasan prosedur penetapan tarif dan pembagian hasil PNBP (Kementerian Keuangan, 2017). Aset strategis seperti Aula, laboratorium, Asrama dan Kantin yang dimiliki universitas tidak dapat dioptimalkan sebagai sumber pendapatan karena tidak ada *Standard Operating Procedure* (SOP) yang jelas mengenai Kerjasama Pemanfaatan (KSP) sesuai dengan PP Nomor 27 Tahun 2014.

Masalah regulasi diperparah oleh Keterbatasan Pemahaman dan Penerapan Prinsip *Cost Recovery* dan *Business-like* pada Level Pengambil Kebijakan. Prinsip BLU menuntut PTN untuk menetapkan tarif layanan komersial berdasarkan harga pasar atau *full cost recovery* ditambah margin keuntungan (Kementerian Keuangan, 2005). Namun, pemahaman yang dominan masih berorientasi pada pelayanan publik murni, di mana tarif cenderung disamakan dengan biaya sosial atau nominal, bukan nilai ekonomis. Keterbatasan pemahaman ini secara langsung menghambat inisiatif untuk mendirikan unit bisnis yang berpotensi menghasilkan laba yang signifikan (Direktorat PPK BLU, 2021).

Penentuan Regulasi Komersialisasi Aset dan Penetapan Tarif Business-like menjadi kritis karena langsung mengatasi dua akar masalah yang saling terkait. Pertama, regulasi ini memberikan izin *de jure* untuk memanfaatkan BMN. Kedua, regulasi ini memaksa adanya penerapan prinsip *Cost Recovery*, yang harus dipahami dan disetujui oleh pengambil kebijakan.

Apabila tarif layanan komersial tidak ditetapkan berdasarkan *Cost Recovery* ditambah margin yang wajar, maka unit bisnis yang didirikan akan menjadi sekadar *Cost Center*

baru, bukan *Profit Center*. Hal ini akan semakin membebani anggaran dan kontraproduktif terhadap tujuan BLU (Direktorat PPK BLU, 2021). Inilah mengapa edukasi dan pemahaman di tingkat Rektorat dan Senat menjadi sangat vital.

Akibat dari lemahnya regulasi dan pemahaman adalah rendahnya inisiatif dari Sumber Daya Manusia (SDM). Dosen dan staf cenderung menghindari aktivitas pengembangan bisnis karena tidak ada jaminan kompensasi yang sepadan dengan risiko dan usaha ekstra yang dikeluarkan (Agustino, 2008).

Hal ini membawa pada akar masalah implisit, yaitu ketiadaan Sistem Insentif dan Penghargaan (*Reward System*) yang mengikat kinerja pengembangan bisnis dengan kesejahteraan individu. Teori Harapan (Vroom) menunjukkan bahwa motivasi untuk bertindak (mengembangkan unit bisnis) akan rendah jika individu tidak melihat adanya *reward* yang sepadan (Agustino, 2008).

Tanpa regulasi insentif yang transparan, SDM UHN I Gusti Bagus Sugriwa akan tetap berada dalam *comfort zone* Tridharma yang dibiayai subsidi, dan potensi kewirausahaan institusional (*entrepreneurial university*) belum bisa terwujud (Etzkowitz, 2008).

Secara struktural, ketidakselarasan antara Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) universitas dengan tuntutan bisnis BLU juga menjadi masalah. Tidak adanya Unit Bisnis Strategis atau *Business Development Office* (BDO) yang terpisah membuat tugas komersial dibebankan pada unit akademik atau administrasi yang sudah kelebihan beban (Kementerian Keuangan, 2017). Kondisi ini menciptakan birokrasi yang lambat dalam mengambil keputusan bisnis, yang sejatinya menuntut kecepatan dan fleksibilitas. Perubahan Ortaker melalui revisi Peraturan Menteri Agama (PMA) adalah prasyarat untuk menciptakan unit *profit center* yang efektif.

Jika masalah kebijakan ini tidak segera diatasi, UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar akan menghadapi risiko penundaan status BLU atau evaluasi negatif pasca-penetapan. Ketidakmampuan mencapai target kemandirian finansial akan membatasi kemampuan universitas untuk berinvestasi pada peningkatan sarana dan prasarana.

Dampak jangka panjang adalah terhambatnya peningkatan kualitas layanan akademik dan non-akademik kepada mahasiswa dan masyarakat, yang merupakan tujuan utama dari transformasi BLU. Universitas akan kesulitan bersaing dengan PTN lain yang telah sukses menerapkan model BLU secara penuh.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, berikut ini adalah identifikasi masalah dalam kebijakan transformasi manajemen keuangan UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar menuju Badan Layanan Umum (BLU)

1. Hambatan kemandirian finansial dan optimalisasi Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP)

Kurangnya unit bisnis yang terstruktur dan aktif secara signifikan menghambat kemampuan UHN I Gusti Bagus Sugriwa untuk memenuhi prasyarat finansial BLU, yaitu kemandirian keuangan melalui peningkatan PNBP yang bersumber dari layanan non-pendidikan (Kementerian Keuangan, 2005). Isu kebijakan ini berpusat pada kegagalan institusi untuk mengoptimalkan aset fisik dan sumber daya intelektual yang ada menjadi pendapatan operasional yang memadai, sehingga universitas tetap bergantung secara substansial pada alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) (Kementerian Keuangan, 2017).

2. Inefisiensi pemanfaatan aset dan sumber daya institusi

Kebijakan internal universitas yang belum mendukung pembentukan unit bisnis, seperti unit konsultasi, layanan laboratorium, Aula atau Asrama, menyebabkan rasio perputaran total aset menjadi rendah (Direktorat PPK BLU, 2021). Masalah ini menunjukkan adanya inefisiensi dalam pemanfaatan properti dan keahlian sumber daya manusia (SDM) yang seharusnya dapat dikapitalisasi. Akibatnya, aset-aset institusi tidak berkontribusi maksimal pada upaya pencapaian target kinerja finansial BLU.

3. Keterbatasan fleksibilitas pengelolaan keuangan dan investasi

Tanpa adanya unit bisnis yang jelas, UHN I Gusti Bagus Sugriwa akan kesulitan dalam mengajukan rencana bisnis dan anggaran (RBA) BLU yang ambisius dan berorientasi pasar, yang merupakan kunci untuk memperoleh fleksibilitas pengelolaan keuangan (Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005). Kebijakan yang stagnan ini mengakibatkan universitas tidak dapat memanfaatkan diskresi untuk melakukan investasi atau belanja modal yang inovatif, sebab pendapatan yang dihasilkan tidak mencukupi untuk membiayai pengembangan layanan baru (Kementerian Keuangan, 2005).

4. Rendahnya inovasi layanan dan adaptasi praktik bisnis yang sehat

Tujuan utama BLU adalah meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan menerapkan prinsip ekonomi dan praktik bisnis yang sehat (Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005). Kurangnya unit bisnis mencerminkan kebijakan yang belum mendorong inovasi layanan di luar Tridharma Perguruan Tinggi tradisional. Kondisi ini membuat universitas kurang kompetitif dalam mengadaptasi model pendapatan non-inti, yang sangat penting untuk keberlanjutan dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

5. Tantangan akuntabilitas dan pengawasan kinerja unit bisnis

Apabila unit bisnis dibentuk tanpa kerangka kebijakan yang matang, masalah baru akan muncul terkait akuntabilitas dan tata kelola. Kebijakan yang tidak mengatur secara eksplisit mekanisme pelaporan keuangan dan kinerja yang terpisah untuk unit bisnis berpotensi menyebabkan penyimpangan dan ketidakjelasan dalam pelaporan kepada otoritas pengawas (Agustino, 2008). Tantangan ini memerlukan kebijakan yang tegas mengenai Standar Operasional Prosedur (SOP) dan pengawasan internal yang sejalan dengan standar BLU.

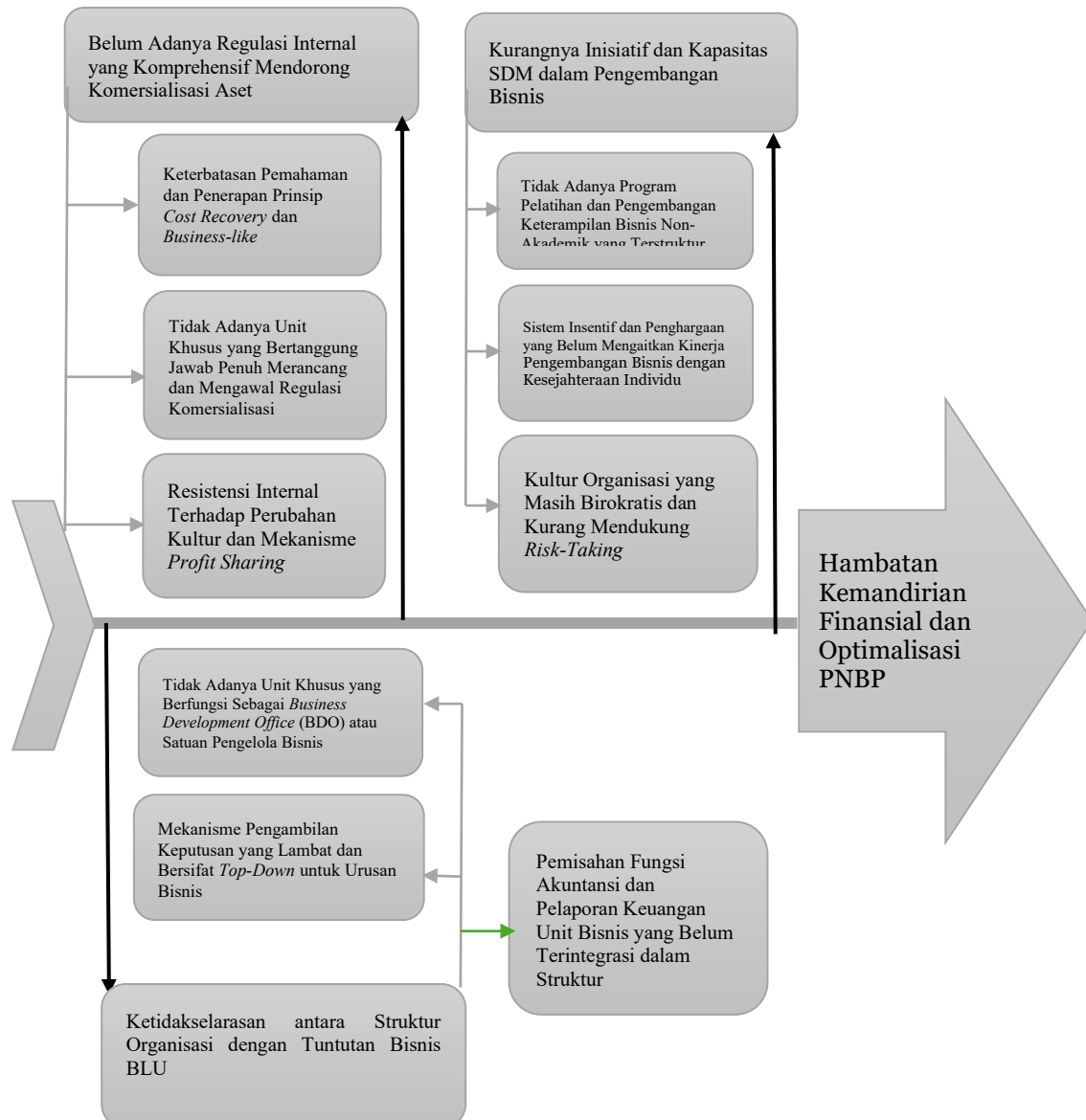
Berdasarkan identifikasi masalah di atas, kemudian dianalisis menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk menentukan prioritas penanganannya. Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi.

Tabel 1. Analisa *Urgensi, Seriousness, Growth*

Daftar Masalah	<i>U</i>	<i>S</i>	<i>G</i>	Total Nilai
Hambatan Kemandirian Finansial dan Optimalisasi PNB	5	5	4	14
Inefisiensi Pemanfaatan Aset & Sumber Daya Institusi	4	4	4	12
Keterbatasan Fleksibilitas Pengelolaan Keuangan dan Investasi	4	4	3	11
Rendahnya Inovasi Layanan dan Adaptasi Praktik Bisnis yang Sehat	3	3	4	10
Tantangan Akuntabilitas & Pengawasan Kinerja Unit Bisnis	3	3	2	9

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, masalah kebijakan nomor 1 (Hambatan Kemandirian Finansial dan Optimalisasi PNBP) 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 “Hambatan Kemandirian Finansial dan Optimalisasi Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP)” 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 adalah kurang mampunya UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar mencapai target kemandirian finansial dan optimalisasi Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebagai prasyarat utama transformasi menjadi Badan

Layanan Umum (BLU) disebabkan oleh kombinasi tiga faktor mendasar: (1) hambatan kemandirian finansial yang terus berlanjut karena ketergantungan pada APBN; (2) belum adanya regulasi internal yang komprehensif dan memadai untuk mendorong komersialisasi aset; dan yang paling krusial, (3) keterbatasan pemahaman dan penerapan prinsip *cost recovery* dan *business-like* pada level pengambilan kebijakan.

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian

Tujuan utama dari kajian ini adalah untuk memberikan rekomendasi kebijakan yang terarah dan aplikatif guna mengatasi hambatan utama UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar dalam mencapai status Badan Layanan Umum (BLU) yang efektif. Secara rinci, tujuan kajian ini adalah:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis akar penyebab utama keterbatasan jumlah dan jenis unit bisnis, khususnya terkait lemahnya regulasi internal, keterbatasan pemahaman prinsip *cost recovery*, dan ketiadaan sistem insentif yang memadai.
2. Menguji dan menentukan alternatif kebijakan regulasi yang paling efektif, efisien, dan tepat untuk memicu inisiatif pengembangan PNBPN dan komersialisasi aset.
3. Merumuskan usulan draf Peraturan Rektor terkait Regulasi Komersialisasi Aset sebagai solusi struktural untuk mempercepat optimalisasi unit bisnis UHN I Gusti Bagus Sugriwa.

Manfaat Kajian

Kajian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar:

1. Bagi Universitas (UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar)
 - Akselerasi Status BLU: Memberikan peta jalan yang jelas dan terstruktur untuk mengatasi hambatan regulasi dan budaya, sehingga mempercepat proses transformasi penuh menjadi BLU yang mandiri finansial.
 - Optimalisasi Aset: Menyediakan panduan konseptual dan regulatif untuk mengonversi aset negara (*idle assets*) menjadi sumber pendapatan produktif (PNBP), sesuai dengan mandat BLU.
 - Peningkatan Kinerja SDM: Menciptakan landasan untuk sistem insentif yang adil dan transparan, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi dan inisiatif kewirausahaan (kultur *business-like*) di kalangan dosen dan staf.
2. Bagi Kementerian Agama (Kemenag) dan Kementerian Keuangan (Kemenkeu)
 - Efektivitas Kebijakan BLU: Menyajikan umpan balik *bottom-up* mengenai tantangan implementasi prinsip *cost recovery* di lapangan, yang dapat digunakan untuk menyempurnakan kebijakan BLU pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) lainnya.
 - Tata Kelola: Memberikan contoh model regulasi internal yang efektif dan akuntabel untuk mengelola unit bisnis dalam kerangka tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

3. Bagi Akademisi dan Pengkaji Kebijakan

Pengembangan Ilmu: Menjadi kontribusi empiris dalam studi implementasi kebijakan publik, khususnya mengenai tantangan *New Public Management* (NPM) di lingkungan pendidikan tinggi keagamaan Indonesia.

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teori

1. Hambatan kemandirian finansial dan optimalisasi PNB

Dukungan teoritis untuk masalah ini mengacu pada *New Public Management* (NPM) dan prinsip manajemen keuangan publik.

- Prinsip *Business-like* (NPM): Konsep Badan Layanan Umum (BLU) adalah manifestasi dari NPM di sektor publik, yang bertujuan mengubah fokus dari kepatuhan input (anggaran) menjadi efektivitas output dan hasil kinerja (Kementerian Keuangan, 2005). Hambatan PNB menunjukkan kegagalan institusi untuk menginternalisasi prinsip ini, sehingga tetap terjebak pada ketergantungan subsidi APBN dan gagal menghasilkan pendapatan mandiri yang signifikan.
- Teori Optimalisasi Aset dan Produktivitas: Dalam manajemen keuangan, aset universitas (lahan, gedung, laboratorium) dianggap sebagai modal produktif. Teori ini menuntut adanya strategi komersial untuk mengonversi aset *idle* menjadi pendapatan (PNBP). Kegagalan optimalisasi PNB menunjukkan rendahnya produktivitas aset dan kegagalan dalam penerapan konsep *asset-light* atau *asset-utilization* dalam operasional publik (Agustino, 2008).

2. Belum adanya regulasi internal yang komprehensif mendorong komersialisasi aset

Masalah ini didukung oleh teori-teori yang berkaitan dengan tata kelola dan hukum institusi.

- Teori Institusional (Keterikatan Institusional): Kelemahan regulasi internal menunjukkan adanya kesenjangan antara mandat formal BLU (fleksibilitas) yang ditetapkan oleh pemerintah pusat dan praktik nyata di tingkat universitas. Otonomi yang diberikan oleh PP 23/2005 memerlukan pendelegasian wewenang yang diatur dalam Peraturan Rektor atau Senat. Jika regulasi ini tidak ada, maka otoritas komersial dan pemanfaatan aset yang fleksibel akan gagal terinstitusionalisasi (Agustino, 2008).
- Konsep Tata Kelola Otonomi Publik: Otonomi BLU dalam mengelola aset dan pendapatan harus didukung oleh kerangka hukum internal yang mengatur akuntabilitas, transparansi, dan manajemen risiko (Direktorat PPK BLU, 2021). Tanpa regulasi yang komprehensif, pimpinan universitas rentan terhadap masalah hukum atau penyalahgunaan wewenang, yang secara tidak langsung menyebabkan keengganan kolektif untuk memulai aktivitas komersial.

3. Keterbatasan pemahaman dan penerapan prinsip *cost recovery* dan *business-like* pada level pengambil kebijakan

Masalah ini berkaitan erat dengan implementasi kebijakan dan kultur organisasi.

- Teori Implementasi Kebijakan (Top-Down Model): Implementasi kebijakan publik seringkali gagal karena adanya resistensi atau pemahaman yang bias

pada tingkat elit atau pengambil kebijakan lokal (Agustino, 2008). Keterbatasan pemahaman prinsip *cost recovery* (bahwa biaya layanan harus tertutup oleh pendapatan) menyebabkan kebijakan tarif layanan komersial ditetapkan terlalu rendah atau bahkan disamakan dengan tarif layanan sosial, sehingga merusak peluang PNBPN yang optimal.

- Kultur Organisasi Sektor Publik: Prinsip *business-like* menuntut pergeseran dari kultur birokrasi (berorientasi pada prosedur dan kepatuhan) menjadi kultur wirausaha (*entrepreneurial*) (Etzkowitz, 2008). Keterbatasan pemahaman di tingkat pengambil keputusan menunjukkan kuatnya paradigma tradisional yang resisten terhadap logika pasar, inovasi, dan pengambilan risiko yang terukur, yang merupakan syarat mutlak untuk operasi unit bisnis BLU.

Kerangka Konseptual

1. Konsep *organizational learning* (pembelajaran organisasi)
 - Konsep: Proses di mana organisasi mengubah dan meningkatkan pengetahuan, pemahaman, dan praktik kerjanya melalui pengalaman dan pelatihan (Argyris & Schön, 1978; *sebagaimana dikutip dalam Agustino, 2008*).
 - Relevansi: Keterbatasan pemahaman prinsip *Cost Recovery* dan *Business-like* di tingkat pengambil kebijakan (akar masalah 3) menunjukkan kegagalan institusi dalam melakukan pembelajaran organisasi yang adaptif terhadap tuntutan BLU. Hal ini memerlukan intervensi kebijakan berupa pelatihan ekstensif dan *knowledge transfer* dari unit BLU yang telah berhasil.
2. Konsep penerapan akuntansi sektor publik yang fleksibel (*flexible public sector accounting*)
 - Konsep: BLU diizinkan menerapkan sistem akuntansi yang memadukan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) untuk dana subsidi dan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) untuk aktivitas bisnis/komersial (Kementerian Keuangan, 2005). Fleksibilitas ini esensial untuk mengukur kinerja finansial unit bisnis secara akurat.
 - Relevansi: Agar prinsip *Cost Recovery* (akar masalah 3) dapat diterapkan, regulasi internal harus mencerminkan konseptual ini, yaitu dengan memisahkan pencatatan *cost center* (akademik) dan *profit center* (bisnis) serta mengukur keberhasilan unit bisnis layaknya korporasi.
3. Konsep *service quality* (kualitas layanan) berbasis pendapatan
 - Konsep: Dalam model BLU, peningkatan kualitas layanan (seperti fasilitas laboratorium, perpustakaan, atau *guest house*) dibiayai oleh dana yang dihasilkan sendiri (*revolving fund*) dari PNBPN (Kementerian Keuangan, 2017).
 - Relevansi: Hambatan kemandirian finansial (akar masalah 1) secara konseptual akan menghambat peningkatan kualitas layanan, karena dana harus menunggu alokasi APBN. Unit bisnis diperlukan untuk menciptakan lingkaran dana mandiri yang secara cepat dapat diinvestasikan kembali dalam layanan.

4. Konsep *corporate governance* untuk entitas publik
 - Konsep: Penerapan prinsip tata kelola korporasi (seperti transparansi, akuntabilitas, dan independensi) pada organisasi sektor publik untuk memastikan pengelolaan yang efisien dan minim risiko (OECD, 2004; *sebagaimana dikutip dalam* Direktorat PPK BLU, 2021).
 - Relevansi: Regulasi internal yang komprehensif (akar masalah 2) harus dibangun di atas kerangka *Corporate Governance* ini, terutama saat mengatur komersialisasi aset, untuk memastikan pengambilan keputusan transparan dan meminimalkan risiko penyalahgunaan wewenang.
5. Konsep *asset utilization* dan *revenue generation*
 - Konsep: Aset fisik (BMN) yang dimiliki institusi harus dioptimalkan penggunaannya untuk menghasilkan pendapatan (*Revenue Generation*), terutama aset yang tidak digunakan secara penuh untuk kegiatan akademik inti (*idle assets*) (PP 27/2014).
 - Relevansi: Gagalnya optimalisasi PNBP (akar masalah 1) secara langsung bertentangan dengan konsep ini. Diperlukan regulasi yang jelas (akar masalah 2) untuk mengkategorikan aset sebagai sumber daya strategis yang wajib dikomersialkan.
6. Konsep *performance contracting* (kontrak kinerja)
 - Konsep: Kontrak atau perjanjian yang mengikat manajer atau unit untuk mencapai target kinerja yang terukur dalam periode tertentu, biasanya dikaitkan dengan insentif atau sanksi (Kementerian Keuangan, 2017).
 - Relevansi: Untuk menjamin keberhasilan unit bisnis, pemahaman *Business-like* (akar masalah 3) harus diwujudkan dalam kontrak kinerja manajer unit bisnis yang berorientasi PNBP, bukan hanya kepatuhan administratif, sehingga target pendapatan menjadi tanggung jawab yang terukur.
7. Konsep *discretion* (diskresi manajerial)
 - Konsep: Kewenangan atau kebebasan bertindak yang diberikan kepada manajer atau pejabat publik dalam batasan hukum dan regulasi (Agustino, 2008).
 - Relevansi: BLU memberikan diskresi keuangan. Regulasi internal yang lemah (akar masalah 2) gagal mendelegasikan diskresi ini ke tingkat operasional, yang menyebabkan proses komersialisasi aset menjadi lambat dan birokratis. Diperlukan regulasi yang mendelegasikan otoritas penetapan tarif dan negosiasi kepada manajer unit bisnis.
8. Konsep *change management* (manajemen perubahan)
 - Konsep: Pendekatan terstruktur untuk mengelola transisi individu, tim, dan organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan (Kotter, 1996; *sebagaimana dikutip dalam* Agustino, 2008).
 - Relevansi: Transformasi menuju BLU memerlukan perubahan budaya dari pola pikir birokratis ke *business-like* (akar masalah 3). Perubahan ini harus dikelola secara sistematis melalui kebijakan yang fokus pada komunikasi visi, pelatihan, dan sistem insentif untuk mengurangi resistensi internal.

METODOLOGI

Metodologi penulisan kajian kebijakan ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif-preskriptif yang berorientasi pada pemecahan masalah (Agustino, 2008). Pendekatan deskriptif digunakan untuk menguraikan dan menganalisis isu kebijakan yang teridentifikasi, yaitu keterbatasan unit bisnis yang menghambat transformasi BLU UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar, dengan mengumpulkan data dari dokumen sekunder berupa laporan kinerja BLU Perguruan Tinggi (Kementerian Keuangan, 2017), peraturan perundang-undangan (PP 23/2005), dan kebijakan internal universitas yang relevan. Selanjutnya, pendekatan preskriptif digunakan untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang spesifik dan aplikatif, yang ditujukan langsung kepada pengambil keputusan di tingkat Rektorat dan Senat UHN.

Kerangka analisis utama yang digunakan dalam kajian ini adalah Model Analisis Kebijakan Berbasis Masalah yang mencakup empat tahapan. Tahap pertama adalah perumusan masalah, yang dilakukan melalui sintesis isu kebijakan awal. Tahap kedua adalah Analisis Penyebab dan Akar Masalah, yang diuraikan dengan mengaitkan temuan empiris (kurangnya PNPB dan insentif) dengan kerangka teoritis New Public Management (NPM), Teori Harapan Vroom, dan Konsep *Cost Recovery* (Etzkowitz, 2008). Pendekatan ini memastikan bahwa solusi yang dirumuskan akan menyentuh *leverage points* organisasi.

Tahap ketiga metodologi melibatkan Evaluasi Alternatif Kebijakan menggunakan teknik scoring terstruktur. Alternatif kebijakan yang dirumuskan dianalisis menggunakan kriteria evaluasi William N. Dunn, yang meliputi Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, dan Ketepatan (*Appropriateness*) (Nugroho, 2016). Proses scoring ini penting untuk memberikan dasar rasional dan berbasis bukti bagi pemilihan solusi prioritas, mengarahkan fokus rekomendasi pada dua kebijakan dengan skor tertinggi sebagai intervensi paling strategis.

Tahap keempat dan terakhir adalah Perumusan Rekomendasi Regulasi. Rekomendasi yang dihasilkan berfokus pada usulan Peraturan Rektor yang didukung penuh oleh landasan hukum yang kuat, mulai dari Undang-Undang hingga Peraturan Menteri Keuangan (PMK No. 180/PMK.05/2020), untuk memastikan legalitas dan implementabilitasnya. Peraturan perundang-undangan menjadi dukungan normatif krusial untuk memastikan bahwa rekomendasi yang bersifat struktural (Regulasi Aset) dapat segera diimplementasikan dalam konteks tata kelola BLU.

Secara keseluruhan, metodologi ini memadukan kajian literatur mendalam dan analisis normatif-teoritis untuk menghasilkan keluaran berupa *policy paper* yang tidak hanya mendeskripsikan masalah, tetapi juga menyediakan instrumentasi regulatif (rekomendasi draf peraturan) yang siap dipertimbangkan dan diadopsi oleh pengambil kebijakan UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis kebijakan menunjukkan bahwa isu utama, yakni keterbatasan jumlah dan jenis unit bisnis UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar, menciptakan hambatan fundamental terhadap transformasi BLU, yang tercermin dalam keterbatasan Kemandirian Finansial dan Optimalisasi PNPB (Kementerian Keuangan, 2017). Hambatan ini bukan bersifat operasional semata, melainkan merupakan isu struktural dan kultural yang didorong oleh tiga akar masalah yang saling terkait. Akar masalah ini berfungsi sebagai *bottleneck* yang mematikan inisiatif PNPB (Agustino, 2008).

Akar masalah pertama yang teridentifikasi adalah Belum Adanya Regulasi Internal yang Komprehensif Mendorong Komersialisasi Aset. Meskipun regulasi nasional (PP 23/2005, PP 27/2014) memberikan fleksibilitas untuk memanfaatkan aset negara (*idle assets*) untuk kepentingan komersial, UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar belum menerbitkan Peraturan Rektor atau panduan teknis yang memberikan landasan hukum operasional. Ketiadaan regulasi ini menciptakan kekosongan hukum, yang membuat unit-unit potensial enggan mengambil risiko komersial karena khawatir melanggar prosedur administrasi publik.

Akar masalah kedua yang sangat krusial adalah Keterbatasan Pemahaman dan Penerapan Prinsip *Cost Recovery* dan *Business-like* pada Level Pengambil Kebijakan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kebijakan penentuan tarif layanan komersial cenderung masih didasarkan pada logika subsidi dan biaya sosial, bukan pada prinsip *full cost recovery* ditambah margin keuntungan (*business-like practices*) yang disyaratkan BLU (Direktorat PPK BLU, 2021). Keterbatasan pemahaman ini membatasi inisiatif unit bisnis karena pendapatan yang dihasilkan tidak akan pernah optimal, bahkan berisiko membuat unit *profit center* menjadi *cost center* baru.

Keterbatasan pemahaman ini didukung oleh Teori Implementasi Kebijakan *Top-Down*, di mana resistensi kultural dan kurangnya *knowledge transfer* pada tingkat elit universitas menghambat penegasan regulasi yang berorientasi pasar (Agustino, 2008). Perlu adanya pengakuan bahwa BLU menuntut pergeseran paradigma dari birokrasi tradisional ke *entrepreneurial university* (Etzkowitz, 2008).

Akar masalah ketiga, meskipun merupakan penyebab turunan dari kurangnya *business-like*, adalah Ketiadaan Sistem Insentif dan Penghargaan (*Reward System*) yang Jelas. Ketiadaan insentif yang mengikat kinerja perolehan PNBP dengan kesejahteraan individu mematikan motivasi SDM. Menurut Teori Harapan (Vroom), individu akan enggan mengeluarkan usaha ekstra (pengembangan unit bisnis) jika mereka tidak yakin bahwa kinerja tersebut akan dihargai secara signifikan (Agustino, 2008). Tanpa insentif yang transparan dan adil, SDM akan tetap berada di zona nyaman tugas Tridharma rutin.

UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar memiliki sejumlah aset dan sumber daya internal yang berpotensi untuk dioptimalkan sebagai sumber pendapatan alternatif di luar alokasi APBN. Pemanfaatan ini dapat dilakukan melalui pendekatan strategis yang tetap berada dalam koridor misi institusi sebagai lembaga pendidikan tinggi berbasis keagamaan dan riset. Bentuk konkret dari strategi ini meliputi penyewaan berbagai fasilitas fisik yang dimiliki oleh institusi, seperti gedung serbaguna, auditorium, laboratorium, dan ruang kelas yang tidak digunakan secara penuh, dapat dimanfaatkan untuk kegiatan eksternal. Kegiatan tersebut mencakup penyelenggaraan seminar, pelatihan, lokakarya, serta acara komunitas yang membutuhkan sarana representatif. Optimalisasi ini tidak hanya menghasilkan pendapatan tambahan, tetapi juga memperkuat jejaring sosial institusi dengan masyarakat luas.

Dalam upaya memperkuat kemandirian fiskal institusi, UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar perlu mengembangkan strategi diversifikasi pendapatan yang berbasis pada optimalisasi aset dan sumber daya yang dimiliki, antara lain:

1. Penyewaan Gedung

Berdasarkan data pencatatan Barang Milik Negara (BMN), UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar saat ini memiliki 5 Gedung di kampus Denpasar dan 5 Gedung di Kampus Bangli yang digunakan untuk keperluan kantor, layanan pendidikan, maupun fasilitas pendukung lainnya. Sebagian besar dari bangunan tersebut masih dalam kondisi baik, layak pakai, dan memadai. Keberadaan aset-aset ini

merupakan modal penting yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penerimaan non-akademik institusi. Jika dikelola secara terbuka sebagai bagian dari layanan publik, aset-aset tersebut tidak hanya memberi nilai tambah dari sisi sosial, tetapi juga secara ekonomi. Mekanisme penyewaan gedung dan bangunan yang tidak digunakan secara penuh (di luar kebutuhan pendidikan dan perkantoran) dapat menjadi sumber pendapatan yang andal. Selain mengoptimalkan aset yang telah ada, langkah strategis lainnya adalah melakukan diversifikasi usaha melalui pembangunan prasarana baru yang secara khusus diarahkan sebagai aset produktif. Adapun beberapa unit usaha yang dapat dikembangkan di bidang penyewaan meliputi:

a. Auditorium

Auditorium UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar merupakan salah satu gedung hibah dari Pemerintah Kabupaten Badung dengan kapasitas mencapai 1.000 kursi dan tata ruang bergaya tribun indoor, auditorium ini sangat potensial untuk disewakan kepada masyarakat, lembaga swasta, maupun instansi pemerintah. Auditorium ini juga telah dilengkapi fasilitas penunjang modern dan berkualitas tinggi, sehingga dapat digunakan untuk berbagai kegiatan berskala besar seperti seminar nasional, wisuda, maupun pementasan seni budaya.

b. Aula Fakultas Dharma Duta

Selain auditorium, UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar juga memiliki aula dengan kapasitas sekitar 300 orang. Aula ini dilengkapi kursi tetap, panggung depan, dan tata ruang fleksibel, sehingga ideal digunakan untuk kegiatan seperti seminar, pameran, pertunjukan, maupun kegiatan komunitas lainnya, dalam kapasitas kecil

c. Aula Mini Rektorat

Terletak di Gedung Rektorat, aula ini memiliki kapasitas sekitar 50 orang dan dilengkapi fasilitas sistem suara. Aula ini cocok untuk kegiatan pelatihan, sosialisasi, rapat kecil, atau diskusi akademik.

d. Ruang Meeting Rektorat

Berlokasi di lantai tiga gedung rektorat, ruang rapat ini dapat menampung hingga 20 peserta. Ruangan ini ideal untuk kegiatan seminar, diskusi publik, maupun Focus Group Discussion

2. Laboratorium Komputer

Laboratorium komputer UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar saat ini dilengkapi dengan 100 unit komputer dengan spesifikasi standar, serta jaringan internet berkecepatan tinggi. Fasilitas ini selama ini digunakan untuk pelaksanaan tes berbasis *Assisted Test* (CAT), baik untuk penerimaan mahasiswa baru maupun ujian CPNS/CPPK. Dengan kebutuhan tinggi terhadap ruang ujian digital, laboratorium ini sangat prospektif untuk disewakan kepada pihak eksternal.

3. Kantin

Model penyewaan lapak usaha kuliner di area kampus dapat menjadi pilihan strategi yang menjanjikan. Untuk itu, perencanaan pembangunan area kantin perlu dilakukan terlebih dahulu. Setelah tersedia, kios-kios dapat disewakan kepada pelaku usaha kuliner lokal. Selain sebagai sumber penerimaan baru, skema ini juga akan memperkaya pilihan konsumsi bagi sivitas akademika.

4. Asrama Mahasiswa

Dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa setiap tahun, permintaan terhadap hunian sangat tinggi. UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar saat ini memiliki dua gedung asrama: asrama putri tiga lantai (41 kamar standar kapasitas 4 orang/kamar dan 2 kamar defabel kapasitas 2 orang/kamar) dan asrama putra dua lantai (24 kamar). Apabila dikelola secara profesional, asrama ini tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan mahasiswa, tetapi juga dapat dimanfaatkan untuk keperluan akomodasi publik tertentu dan berkontribusi pada pendapatan non-akademik institusi.

Selain dengan penyewaan asset gedung dan bangunan diatas, pengembangan unit bisnis dalam bentuk pelatihan dan bahasa juga dapat di kembangkan di UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar di antaranya:

1. Training Center

UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar memiliki sumber daya manusia dengan berbagai latar belakang keilmuan yang dapat dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelatihan masyarakat. Unit usaha pelatihan atau *training center* dapat menyelenggarakan berbagai pelatihan seperti: pelatihan pembuatan ramuan pengobatan tradisional, yoga, pembuatan sarana upacara, kependitaan, pelatihan olah data statistik, pelatihan tata naskah dinas, pelatihan publik speaking, pelatihan canva, pelatihan penulisan artikel, pelatihan penulisan proposal penelitian, pelatihan penulisan buku, pelatihan aplikasi software, pelatihan baca kitab suci, pelatihan dharma gita, dan pelatihan lainnya.

2. Language Center

Kemampuan bahasa menjadi kebutuhan utama di era globalisasi. Pusat Pelatihan Bahasa (*Language Center*) di UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar dikembangkan dari Unit Pengembangan Bahasa yang sebelumnya telah ada. Unit ini menyediakan layanan pelatihan dan tes kemampuan bahasa asing, yang sangat dibutuhkan oleh siswa, mahasiswa, dan masyarakat umum yang ingin mengembangkan kompetensinya dalam menghadapi tuntutan pendidikan, beasiswa, dan pekerjaan internasional.

Analisis Kebijakan

1. UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

Pasal 68 dan 69 adalah dasar hukum BLU. Memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan kepada instansi yang menyelenggarakan layanan umum, membuka peluang bagi unit bisnis untuk menggunakan PNBP secara langsung (*revolving fund*).

2. UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

Pasal 85: Menyatakan bahwa pengelolaan Perguruan Tinggi Negeri dapat diselenggarakan dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan BLU. Ini menjadi mandat bagi UHN I Gusti Bagus Sugriwa untuk beralih.

3. PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU (jo. PP No. 74 Tahun 2012)

Pasal 7: BLU diberi fleksibilitas untuk memungut biaya layanan (PNBP). Pasal 8: PNBP BLU dapat digunakan langsung. Ini adalah insentif utama untuk membentuk unit bisnis (*Profit Center*).

4. PP No. 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan APBN (jo. PP No. 50 Tahun 2018)
Pasal 42: Mengatur bahwa pendapatan BLU dapat digunakan sesuai dengan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). Unit bisnis harus menghasilkan proyeksi pendapatan yang terukur dalam RBA
5. PP No. 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan BMN/D (jo. PP No. 28 Tahun 2020)
Pasal 27: Mengatur bahwa BMN yang dikelola BLU dapat dikerjasamakan dengan pihak lain dalam rangka optimalisasi BMN yang tidak digunakan untuk pelaksanaan tugas dan fungsi (aset *idle*). Ini landasan komersialisasi aset universitas.
6. Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 6 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja UHN I Gusti Bagus Sugriwa
Regulasi internal Kemenag yang menetapkan struktur organisasi UHN I Gusti Bagus Sugriwa. Revisi PMA (atau Peraturan Rektor turunannya) diperlukan untuk menciptakan unit bisnis khusus yang terpisah dari unit akademik tradisional (akar masalah struktural).
7. PMA No. 17 Tahun 2021 tentang Pembinaan Kelembagaan pada PTK
PMA ini mengatur *framework* kelembagaan, termasuk pengembangan PTK menjadi entitas yang lebih mandiri. Unit bisnis adalah instrumen utama untuk mencapai kemandirian kelembagaan ini.
8. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 180/PMK.05/2020 tentang Pedoman Umum Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) BLU
PMK ini mengatur detail penyusunan RBA, yang harus mencakup proyeksi pendapatan dari unit bisnis baru. Regulasi internal (Peraturan Rektor) harus sejalan dengan PMK ini, terutama dalam penetapan tarif dan proyeksi PNBP (akar masalah pemahaman *Cost Recovery*).
9. PMK No. 109/PMK.05/2021 tentang Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan BLU
Regulasi ini menekankan pentingnya tata kelola dan manajemen risiko BLU. Pembentukan unit bisnis harus didampingi oleh regulasi internal yang mengatur pengendalian dan pengawasan aktivitas komersial untuk menghindari penyalahgunaan diskresi.
10. Keputusan Menteri Agama (KMA) terkait PNBP
KMA yang secara spesifik mengatur jenis-jenis PNBP yang berlaku di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN). Diperlukan revisi atau penafsiran fleksibel agar PNBP dari unit bisnis baru (misalnya konsultasi *digital* atau *guest house*) dapat diakomodasi dan dilegalkan.

Limitasi Kajian

Kajian ini memiliki beberapa limitasi utama: pertama, analisis didasarkan secara eksklusif pada data sekunder (regulasi, laporan kinerja BLU, dan literatur akademik), sehingga tidak mencakup wawancara langsung atau survei *primary* dengan pengambil kebijakan atau staf UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar. Keterbatasan ini membatasi kedalaman analisis terhadap faktor kultural dan politik internal yang mungkin

memengaruhi implementasi regulasi. Kedua, kajian ini bersifat analitis-preskriptif dengan fokus utama pada instrumen regulasi (Peraturan Rektor) sebagai solusi; meskipun disinggung, kajian ini tidak merumuskan secara rinci desain kurikulum pelatihan SDM atau model bisnis spesifik untuk unit-unit, melainkan hanya merekomendasikan perlunya kerangka regulasi untuk mendukung desain tersebut. Ketiga, solusi yang direkomendasikan memiliki orientasi jangka menengah (perubahan regulasi dan kultur) dan mengasumsikan adanya komitmen penuh dari Rektorat UHN I Gusti Bagus Sugriwa serta persetujuan dari Kementerian Agama dan Kementerian Keuangan untuk melaksanakan reformasi yang diusulkan.

Kebaruan/Kontribusi

Kontribusi utama kajian kebijakan ini terletak pada sifatnya yang spesifik dan preskriptif, melampaui analisis umum mengenai masalah BLU di Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) dengan mengidentifikasi dan menargetkan kombinasi akar masalah regulasi dan motivasi yang saling mengunci pada UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar. Kebaruan kajian adalah pada perumusan usulan kebijakan yaitu menerbitkan Peraturan Rektor tentang Komersialisasi Aset dan Penetapan Tarif *Business-like*. Model intervensi ini merupakan solusi aplikatif yang didukung oleh analisis skoring William N. Dunn, yang memberikan justifikasi berbasis bukti untuk perubahan mendasar pada kerangka hukum internal universitas, sehingga menghasilkan *road-map* kebijakan yang siap diimplementasikan untuk akselerasi BLU.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Berdasarkan akar masalah yang diidentifikasi (Hambatan Finansial, Regulasi Internal, dan Keterbatasan Pemahaman *Cost Recovery*), berikut adalah lima alternatif kebijakan utama dalam bentuk regulasi yang dapat dipertimbangkan UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar untuk mempercepat transisi BLU:

Alternatif 1. Penerbitan Peraturan Rektor tentang Pedoman Komersialisasi Aset dan Penetapan Tarif *Business-like*

Alternatif kebijakan ini berupa Peraturan Rektor yang komprehensif yang secara eksplisit memberikan landasan hukum untuk pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) yang *idle* (seperti laboratorium, *guest house*, atau lahan) untuk kegiatan komersial, sejalan dengan PP 27/2014. Regulasi ini harus mencakup metode penentuan tarif untuk layanan komersial yang didasarkan pada prinsip *cost recovery* plus margin (*profit*), bukan hanya biaya akademik standar. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa komersialisasi aset benar-benar menghasilkan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang optimal, mengatasi akar masalah kurangnya regulasi internal dan keterbatasan pemahaman *cost recovery*.

Alternatif 2. Penetapan Regulasi Sistem Insentif dan Pembagian Hasil (*Profit Sharing*) PNBP

Kebijakan ini sangat penting untuk mengatasi hambatan inisiatif dari SDM, yang merupakan akibat tidak langsung dari lemahnya pemahaman *business-like*. Regulasi ini harus berupa Keputusan Rektor yang menetapkan formula persentase yang jelas dan transparan mengenai

pembagian *surplus* hasil PNBP dari unit bisnis. Insentif ini wajib dialokasikan kepada individu atau unit yang berkontribusi langsung pada pendapatan, seperti pimpinan unit atau tim pelaksana. Tujuannya adalah mendorong kultur wirausaha dan memastikan bahwa kesejahteraan SDM terikat dengan keberhasilan pengembangan bisnis, sejalan dengan prinsip motivasi dan Teori Harapan.

Alternatif3. Revisi Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) untuk Pembentukan Unit Bisnis Strategis (SKKPB)

Alternatif ini bersifat struktural dan harus disahkan melalui Peraturan Rektor tentang SOTK. Regulasi ini menciptakan Satuan Kerja Khusus Pengembangan Bisnis (SKKPB) atau unit serupa yang memiliki mandat tunggal, kewenangan penuh (*diskresi*), dan anggaran operasional terpisah untuk mencari peluang PNBP. Keberadaan unit ini mengatasi akar masalah kelemahan regulasi internal dan pemahaman *business-like* dengan memastikan bahwa ada unit fungsional yang memiliki fokus strategis dan kompetensi manajerial untuk mengelola risiko dan peluang pasar secara cepat dan profesional.

Alternatif4. Peraturan Rektor tentang Program Wajib *Knowledge Transfer* dan Sertifikasi *Business Acumen*

Kebijakan ini fokus pada penguatan kapasitas dan pemahaman pengambil kebijakan dan pimpinan (akar masalah 3). Regulasi ini harus berupa Peraturan Rektor yang mewajibkan Rektorat, Dekan, dan calon pimpinan unit bisnis untuk mengikuti pelatihan dan sertifikasi intensif mengenai manajemen keuangan BLU, *Business Plan* berbasis PNBP, dan prinsip *Cost Recovery*. Tujuannya adalah memastikan bahwa pengambilan keputusan strategis dilakukan oleh SDM yang memiliki perspektif *business-like* yang kuat, sehingga dapat menyusun regulasi internal yang tepat dan efektif.

Alternatif 5. Regulasi Internal tentang Mekanisme *Performance Contracting* (Kontrak Kinerja) Berbasis PNBP

Regulasi ini berupa Keputusan Rektor yang menerapkan kontrak kinerja yang mengikat antara Rektorat dengan manajer unit bisnis. Kontrak tersebut harus memuat target PNBP yang terukur dan terikat waktu, bukan sekadar kepatuhan administratif. Kegagalan mencapai target ini harus memiliki konsekuensi yang jelas, sementara pencapaiannya dikaitkan dengan sistem insentif. Tujuan kebijakan ini adalah mengubah budaya kerja menjadi berbasis kinerja (NPM), memastikan bahwa setiap unit bisnis secara konsisten berupaya mencapai kemandirian finansial dan menerapkan prinsip *business-like*.

Tabel 2. Skoring Alternatif Kebijakan

No	Alternatif Kebijakan	Efektifitas	Efisiensi	Kecukupan	Pemerataan	Total
1	Penerbitan Peraturan Rektor tentang Pedoman Komersialisasi Aset dan Penetapan Tarif <i>Business-like</i>	5	5	5	5	20
2	Penetapan Regulasi Sistem Insentif dan Pembagian Hasil (<i>Profit Sharing</i>) PNBP	5	5	4	5	19
3	Revisi Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) untuk Pembentukan Unit Bisnis Strategis (SKKPB)	4	3	4	4	15

4	Peraturan Rektor tentang Program Wajib <i>Knowledge Transfer</i> dan Sertifikasi <i>Business Acumen</i>	3	4	3	3	13
5	Regulasi Internal tentang Mekanisme <i>Performance Contracting</i> (Kontrak Kinerja) Berbasis PNB	4	4	4	4	16

Berdasarkan analisis skoring ini, Alternatif Kebijakan 1 (Penerbitan Peraturan Rektor tentang Pedoman Komersialisasi Aset dan Penetapan Tarif *Business-like*) mendapatkan total skor tertinggi (20). Kebijakan ini dinilai sangat tinggi karena langsung mengatasi dua akar masalah: lemahnya regulasi internal (dengan menyediakan panduan komersialisasi) dan keterbatasan pemahaman *cost recovery* (dengan memaksa penetapan tarif berbasis bisnis).

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Kesimpulan utama dari kajian ini adalah bahwa Hambatan Kemandirian Finansial UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar dan gagalnya optimalisasi unit bisnis sebagai prasyarat Badan Layanan Umum (BLU) disebabkan oleh akar masalah krusial: lemahnya regulasi internal yang mendukung komersialisasi aset, keterbatasan pemahaman *cost recovery* dan *business like* pada level pengambil kebijakan. Ketidakselarasan ini menciptakan "Otonomi Semu," di mana fleksibilitas yang diberikan oleh regulasi nasional (PP 23/2005) gagal diimplementasikan karena tidak adanya perangkat hukum internal dan budaya *business-like* yang memadai. Situasi ini mengancam keberlanjutan misi universitas dan menghambat tercapainya target PNB yang mandiri.

Melalui analisis yang didukung oleh kerangka teoritis NPM dan evaluasi William N. Dunn, ditemukan bahwa solusi paling efektif dan strategis adalah menerapkan Intervensi Kebijakan yang mendapatkan skor tertinggi dan harus diprioritaskan adalah Peraturan Rektor tentang Komersialisasi Aset dan Penetapan Tarif *Business-like*, yang berfungsi sebagai kerangka hukum dan mekanisme penentuan harga yang rasional. Regulasi ini menargetkan akar masalah struktural, menawarkan solusi yang komprehensif.

Oleh karena itu, UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar segera menyusun dan mengesahkan Peraturan Rektor tersebut untuk mengaktifkan unit bisnis secara legal. Penerapan regulasi ini tidak hanya akan memperkuat legalitas pemanfaatan aset *idle* tetapi juga secara fundamental akan mengubah kultur organisasi menjadi berorientasi kinerja dan wirausaha, sehingga memungkinkan universitas untuk secara efektif memenuhi target PNB, mengamankan status BLU yang berkelanjutan, dan meningkatkan kualitas pelayanan akademik.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil skoring alternatif kebijakan William N. Dunn, yang menempatkan Penerbitan Peraturan Rektor tentang Pedoman Komersialisasi Aset dan Penetapan Tarif *Business-like* sebagai prioritas tertinggi (Skor 20), rekomendasi kebijakan utama UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar adalah segera menerbitkan Peraturan Rektor tentang Pedoman Komersialisasi Aset dan Penetapan Tarif *Business-like*, yang memberikan landasan hukum bagi pemanfaatan aset *idle* dan memastikan penetapan

harga layanan berbasis cost recovery plus margin. dengan tujuan utama untuk mengatasi akar masalah regulasi internal yang lemah, sekaligus memicu motivasi SDM untuk mencapai kemandirian finansial BLU.

REFERENSI

- Agustino, L. (2008). *Dasar-dasar kebijakan publik*. CV Alfabeta.
- Direktorat PPK BLU. (2021). *Kinerja Badan Layanan Umum (BLU) dan tantangan BLU tahun 2021*. Pusat Kajian Anggaran DPR RI.
- Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University-industry-government innovation in action*. Routledge.
- Kementerian Keuangan. (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*.
- Kementerian Keuangan. (2017). *Kinerja BLU Perguruan Tinggi*. Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- Kementerian Keuangan. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan No. 180/PMK.05/2020 tentang Pedoman Umum Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran Serta Pelaksanaan Anggaran BLU..*
- Nugroho, R. (2016). *Public Policy: Teori, Analisis Kebijakan, Penerapan dan Strategi Komunikasi Kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Peraturan Menteri Agama No. 6 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar.
- Peraturan Menteri Keuangan No. 180/PMK.05/2020 tentang Pedoman Umum Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran Serta Pelaksanaan Anggaran BLU.
- Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (jo. PP No. 28 Tahun 2020).
- Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (jo. PP No. 50 Tahun 2018).
- Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

