

**ANALISIS STRATEGI PERENCANAAN PENGEMBANGAN *INCOME*  
GENERATING POLITEKNIK ELEKTRONIKA NEGERI SURABAYA (PENS)  
PASCA PENETAPAN BADAN LAYANAN UMUM (BLU)**

**Fariham Masula<sup>1\*</sup>, Nida Adenia Rahma<sup>2</sup>, Ely Siswanto<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Magister Manajemen, Universitas Negeri Malang  
fariham.masula.2304138@students.um.ac.id<sup>1\*</sup>, nida.adenia.2404138@students.um.ac.id<sup>2</sup>,  
ely.siswanto.fe@um.ac.id<sup>3</sup>

**ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis strategi dan kebutuhan sumber daya Politeknik Elektronika Negeri Surabaya (PENS) sebagai Badan Layanan Umum (BLU) menggunakan metode kualitatif dan analisis dokumen. Dengan teori Kurt Lewin dan John P. Kotter, penelitian ini mengidentifikasi langkah transformasi melalui pemanfaatan sumber daya sesuai Rencana Strategis Bisnis (RSB). Hasilnya merekomendasikan optimalisasi aset, digitalisasi, serta penyusunan Prosedur Operasional Estándar (POS) dan tarif layanan sebagai strategi inovatif. PENS juga disarankan memperhatikan lima aspek utama yakni fungsi layanan publik, keseimbangan akademik-bisnis, kepatuhan regulasi, sistem evaluasi, serta pelaksanaan bertahap dan terukur.

**Kata Kunci: Badan Layanan Umum (BLU), Manajemen Keuangan, PENS, Rencana Strategis Bisnis (RSB)**

**ABSTRACT**

*This study analyzes the strategies and resource needs of the Politeknik Elektronika Negeri Surabaya (PENS) as a Public Service Agency (BLU) using a qualitative method and document analysis. Guided by Kurt Lewin's and John P. Kotter's theories, the research identifies transformation steps through the utilization of resources aligned with the Business Strategic Plan (RSB). The findings recommend asset optimization, digitalization, and the development of Standard Operating Procedures (SOPs) and service tariffs as innovative strategies. PENS is also advised to consider five key aspects are public service function, academic-business balance, regulatory compliance, evaluation systems, and phased, measurable implementation.*

*Keywords: Public Service Agency (BLU), Financial Management, PENS, Business Strategic Plan (RSB)*

**PENDAHULUAN**

Badan Layanan Umum (BLU) adalah lembaga pemerintah dengan fleksibilitas keuangan lebih besar dibanding satuan kerja lainnya. Tujuannya adalah untuk menyediakan pelayanan publik yang efisien dan efektif. BLU memiliki otonomi dalam mengelola pendapatan, sehingga lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan dinamika pasar sambil tetap bertanggung jawab kepada pemerintah. Layanannya mencakup sektor pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur yang dapat mendukung pembangunan nasional dan kesejahteraan masyarakat. Secara ringkas, BLU memiliki karakteristik fleksibilitas dan otonomi dalam mengelola pendapatan dan layanannya, sehingga dengan dukungan yang tepat BLU dapat menjadi instrumen penting dalam mewujudkan

tujuan pembangunan nasional (Sugiri, 2022).

Dalam konteks pendidikan pada perguruan tinggi, BLU dinilai sangat penting karena memberikan kemungkinan bagi perguruan tinggi untuk berinvestasi pada fasilitas, kurikulum, teknologi, dan menjalin kemitraan dengan industri. Kemitraan yang dilakukan dapat berupa pengembangan pendidikan, pelaksanaan program pelatihan, penelitian, dan pemberian beasiswa kepada mahasiswa. Namun, BLU juga harus bijaksana dalam mengatur keuangan untuk memastikan kelangsungan dan pengembangan institusi serta operasionalnya (Rambe et al., 2023).

BLU pendidikan, khususnya di perguruan tinggi, umumnya mengandalkan beberapa sektor pendapatan dalam menjalankan operasionalnya. Sumber yang paling signifikan adalah Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang



diberikan dalam bentuk Rupiah Murni (RM) untuk membiayai berbagai kebutuhan seperti gaji pegawai hingga sarana dan prasarana. Sumber pendapatan lainnya berasal dari pemerintah daerah, pusat, maupun dari sektor swasta baik dalam bentuk dana tunai maupun aset yang dapat digunakan untuk mendukung kegiatan operasional BLU. Hal ini memberikan kemudahan bagi BLU untuk menggunakan dana secara lebih efisien sesuai kebutuhan operasional (Sari et al., 2019). Sumber pendapatan utama BLU perguruan tinggi adalah Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dari layanan pendidikan dan non-pendidikan. Layanan pendidikan mencakup Uang Kuliah Tunggal (UKT), Iuran Pengembangan Institusi (IPI), dan pendapatan seleksi masuk mandiri. Pendapatan non-pendidikan berasal dari layanan uji laboratorium, konsultasi, pelatihan, dan layanan lainnya.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum di sektor pendidikan, sebagian besar kajian tersebut masih berfokus pada aspek akuntabilitas laporan keuangan, efisiensi penggunaan anggaran, atau evaluasi kinerja secara umum. Kajian yang secara spesifik menghubungkan dokumen perencanaan strategis bisnis dengan implementasi operasional pasca-penetapan BLU masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis rasio keuangan atau analisis deskriptif terhadap kinerja historis, sehingga belum banyak yang mengulas bagaimana strategi institusional dirumuskan secara komprehensif sebagai respons atas perubahan status kelembagaan menjadi BLU. Dalam konteks tersebut, terdapat celah penelitian pada analisis yang mengintegrasikan aspek perencanaan strategis, fleksibilitas pengelolaan keuangan, dan kesiapan institusional dalam fase transisi menuju BLU. Terlebih lagi, studi yang mengkaji perguruan tinggi vokasi yang baru ditetapkan sebagai BLU dan menelaah dokumen Rencana Strategis Bisnis sebagai dasar perumusan langkah strategis implementatif masih sangat terbatas, padahal fase awal pasca-penetapan BLU merupakan periode krusial yang menentukan arah tata kelola, struktur pendanaan, serta keberlanjutan institusi dalam jangka panjang..

Politeknik Elektronika Negeri Surabaya (PENS) merupakan institusi pendidikan tinggi vokasi yang berkembang pesat dari sisi kualitas maupun kuantitas. PENS telah mengalami transformasi signifikan dengan ditetapkannya menjadi BLU melalui Keputusan Menteri

Keuangan Republik Indonesia Nomor 258 Tahun 2024. Penetapan ini memberikan fleksibilitas bagi PENS untuk melakukan pengelolaan keuangan dan layanan secara lebih maksimal dengan ritme yang sesuai dengan kebutuhan instansi. Berdasarkan komitmen kinerja yang telah disampaikan dalam Rencana Strategis Bisnis (RSB), yang menjadi landasan pengelolaan selama lima tahun ke depan, saat ini PENS memiliki kewajiban untuk merumuskan seluruh rencana kinerja dalam bentuk yang nyata.

Meskipun penerapan BLU memberikan kelebihan, PENS menghadapi tantangan dalam pengelolaan keuangan dan strategi operasional. Langkah mitigasi yang perlu dilakukan adalah bagaimana melakukan identifikasi agar PENS dapat memaksimalkan sumber daya dan mengimplementasikannya dalam pengelolaan institusi. Analisis kinerja keuangan dan strategi pengelolaan sangat penting untuk memastikan PENS dapat mencapai tujuan akademik dan operasionalnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis langkah strategis yang perlu dilakukan untuk secara efisien melaksanakan rencana pengembangan PENS setelah penetapan BLU dengan fokus pada dokumen RSB pengelolaan BLU PENS. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam aspek akademis, praktis, kebijakan, dan keberlanjutan. Secara akademis, penelitian ini dapat menambah literatur tentang pengelolaan BLU pendidikan. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi PENS dalam melaksanakan dan memaksimalkan status BLU. Dalam aspek kebijakan, penelitian ini menawarkan rekomendasi untuk mendukung implementasi BLU pendidikan. Dari sisi keberlanjutan, penelitian ini bertujuan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan di PENS. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat membantu PENS berkembang menjadi institusi pendidikan tinggi vokasi yang unggul dan berdaya saing tinggi dengan strategi pengelolaan yang lebih efektif dan efisien pasca penetapan BLU.

## TINJAUAN PUSTAKA

Badan Layanan Umum (BLU) sebagaimana didefinisikan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005 merupakan lembaga pemerintah yang didesain untuk memberikan pelayanan publik yang optimal. Secara konseptual, keberadaan BLU dapat dipahami

melalui perspektif *New Public Management* (NPM) yang menekankan efisiensi, fleksibilitas manajerial, orientasi kinerja, dan akuntabilitas dalam sektor publik. BLU memiliki fleksibilitas besar dalam mengelola keuangan, namun tetap berada di bawah pengawasan pemerintah. Dengan demikian, BLU diharapkan dapat beroperasi secara efisien dan produktif, mengoptimalkan sumber daya yang ada, serta memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat (Sugiri, 2022).

Pengelolaan perguruan tinggi merupakan tantangan yang kompleks, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan dan tuntutan yang terus berkembang. Dalam kerangka teori manajemen strategis, institusi pendidikan tinggi dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif dan kemampuan adaptif terhadap dinamika eksternal. Salah satu strategi yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan adalah diversifikasi. Strategi diversifikasi dalam layanan pendidikan tinggi meliputi konsentris yakni menambah program akademik relevan; horizontal yakni membuka program atau layanan baru; vertikal yakni mengembangkan kerja sama dengan sektor terkait; dan konglomerasi yakni mengadopsi model bisnis dari sektor lain (Andrew & Hastuti, 2022). Strategi ini relevan bagi perguruan tinggi, khususnya yang berstatus BLU, untuk menjaga stabilitas finansial dan menghadapi tantangan eksternal.

Masalah pembiayaan menjadi aspek fundamental dalam pengelolaan perguruan tinggi. Manajemen perlu melakukan analisis sumber-sumber pembiayaan sebagai strategi mendasar dengan mengidentifikasi dana hibah pemerintah dan kerja sama dengan sektor industri (Hanim et al., 2023). Selain itu, manajemen risiko juga menjadi fokus utama untuk mendukung pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU), mitigasi risiko operasional, dan diversifikasi sumber pendanaan (Syahrir et al., 2023).

Dalam sebuah studi model perencanaan pembiayaan di perguruan tinggi BLU dapat dikembangkan menjadi lebih efisien dengan menekankan formula penganggaran yang menggambarkan kontribusi masing-masing sumber anggaran. Model tersebut menunjukkan bahwa unit BLU pendidikan dapat meningkatkan daya saing dan kemandirian, namun masih perlu eksplorasi lebih lanjut terkait sumber pembiayaan dari aset dan hibah (Efendi, 2021). Penelitian lain menjelaskan bahwa perbedaan pola pengelolaan

keuangan di perguruan tinggi negeri berdasarkan status hukumnya akan mempengaruhi tata cara pelaksanaan anggaran (Rudhianto et al., 2022). Pengelolaan keuangan merupakan aktivitas penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, terutama setelah diberlakukannya Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan (Perdirjen PB) Nomor 11/PB/2021 tentang Pedoman Penilaian Tata Kelola dan Kinerja (Tingkat Maturitas) BLU.

Dalam konteks penilaian kinerja keuangan, sebuah penelitian menjelaskan bahwa pengelolaan keuangan dapat diukur melalui rasio likuiditas, efisiensi, dan efektivitas (Tresna et al., 2023). Sementara studi lainnya menambahkan pentingnya rasio perputaran inventaris, pengembalian ekuitas, pengembalian aset tetap, dan perputaran aset tetap (Ardhiansyah, 2023). Penilaian ini memungkinkan perguruan tinggi mengidentifikasi efisiensi sumber daya untuk menentukan langkah strategis peningkatan layanan. Transformasi PENS menjadi BLU juga dapat dijelaskan melalui teori perubahan organisasi. Model Kurt Lewin (1947) membagi proses perubahan menjadi tiga tahap: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing* (Vlachopoulos, 2021). Sementara itu, pendekatan manajemen perubahan John P. Kotter (1995) dengan delapan tahapannya relevan untuk pemetaan kebutuhan sumber daya dalam transformasi sistem keuangan (Jinga et al., 2024).

Selain itu, penelitian yang dilakukan di sebuah institusi sejenis mengembangkan model evaluasi keuangan BLU dengan pendekatan 4D (*define, design, develop, disseminate*), yang menilai efektivitas proses, peningkatan pendapatan, pengurangan biaya strategis, dan optimalisasi modal kerja (Mansyur et al., 2021). Model ini membantu institusi memahami aspek kunci dalam penyusunan strategi pengelolaan keuangan. Karakteristik BLU pendidikan dapat dilihat dari total aset, jumlah tenaga pendidik, jumlah mahasiswa, besarnya pendapatan, dan kebutuhan pembiayaan. Dalam penelitian dalam institusi yang sejenis hasilnya menemukan bahwa jumlah tenaga pendidik berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi melalui peningkatan kepuasan mahasiswa dan produktivitas akademik (Alifa & Sulaeman, 2023).

Selain teori-teori tersebut, Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 129/PMK.05/2020 yang diubah dengan PMK 202/PMK.05/2022 menjabarkan bahwa pengelolaan BLU mencakup

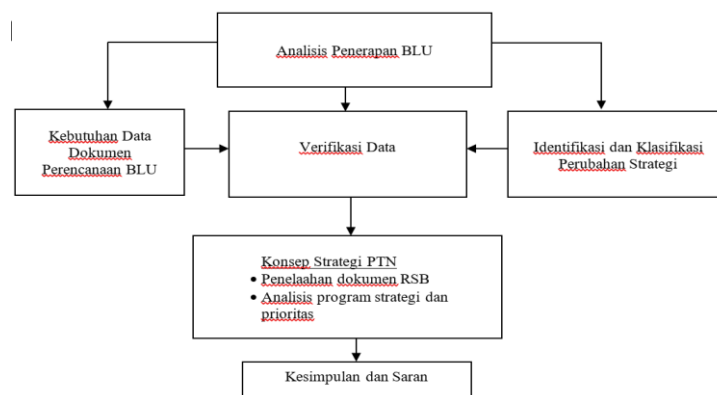
perencanaan dan penganggaran, pengelolaan kas, penyusunan tarif layanan, pelaporan keuangan, pengelolaan aset, diversifikasi pendapatan, dan manajemen risiko. Proses perencanaan dan penganggaran yang bersumber dari RSB menjadi tahap krusial dalam memastikan keseimbangan dan efisiensi keuangan BLU, sehingga dapat mencapai kemandirian finansial dan keberlanjutan jangka panjang.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis dokumen. Pendekatan ini bertujuan memahami fenomena secara menyeluruh dalam konteks alaminya melalui penjelasan deskriptif (Rusandi & Muhammad Rusli, 2021). Penelitian kualitatif juga dipahami sebagai proses mendalam untuk menggambarkan fenomena yang terjadi pada objek penelitian dan sering disebut pendekatan *interpretivis* dalam riset bisnis, karena menekankan penggalian makna

melalui pengumpulan dan analisis data yang sistematis (Ali Basyah & Razak, 2020). Metode studi kasus digunakan untuk memahami masalah kompleks dalam konteks sosial, seperti isu pengelolaan pendidikan.

Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahap yakni, (1) pengumpulan data dari Laporan Keuangan (LK), Rencana Strategis Bisnis (RSB), dan kebijakan pimpinan PENS terkait perubahan status menjadi BLU; (2) pengolahan dan analisis data menggunakan kertas kerja perhitungan untuk memudahkan interpretasi; (3) penafsiran hasil analisis dengan mengaitkan data terhadap kebutuhan manajemen dalam dokumen perencanaan; dan (4) penyusunan kesimpulan serta rekomendasi. Analisis dokumen dilakukan terhadap RSB dan dokumen pendukung untuk mengidentifikasi kebutuhan sumber daya dan keterkaitannya guna menentukan prioritas sumber daya berdasarkan urgensi dan kontribusi terhadap keberhasilan transformasi



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Rencana Strategis Bisnis (RSB) merupakan dokumen perencanaan yang disusun oleh BLU untuk menguraikan strategi pertumbuhan dalam jangka waktu 5 tahun. PENS dalam rangka transformasi menjadi BLU telah menyusun dokumen RSB yang memberikan gambaran pertumbuhan hingga tahun 2027. Sedangkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) adalah dokumen perencanaan bisnis dan anggaran yang dibuat setiap tahun yang berisikan program kegiatan, target kinerja, dan anggaran BLU dan merupakan terjemahan dari dokumen RSB. RSB akan memberikan arah strategis dalam jangka panjang sedangkan RBA akan memberikan pedoman operasional tahunan yang lebih konkret sehingga kinerja BLU dapat diukur dan dievaluasi secara berkelanjutan. Dengan kata lain RSB dan

RBA merupakan dua instrumen penting yang saling melengkapi dalam pengelolaan BLU karena akan memberikan kepastian pelaksanaan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat.

Dalam melakukan penelaahan dokumen RSB PENS peneliti melakukan analisis pengelolaan pada tahun setelah penetapan PENS menjadi BLU, yakni tahun 2025 – 2027. Tabel 1 menunjukkan rencana pengembangan sumber keuangan yang digambarkan dalam komposisi rencana pendapatan dari seluruh layanan yang ada di PENS. Tabel 2 menunjukkan rencana pengembangan setiap layanan pada PENS berdasarkan uraian yang tercantum pada RSB. Program pengembangan diarahkan kepada peningkatan kapasitas dan kualitas dari layanan. Pengembangan yang dilakukan sejalan dengan

peningkatan komposisi pendapatan non-pendidikan seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.

**Tabel 1 Rencana Komposisi Sumber Pendapatan PENS Tahun 2025 s.d. 2027**

No	Jenis Layanan	Uraian Layanan	% Terhadap Total Pendapatan		
			2025	2026	2027
<b>A</b>	<b>Pendapatan Jasa Layanan Pendidikan</b>		<b>94,72</b>	<b>89,61</b>	<b>83,58</b>
1	Layanan Seleksi Masuk	Seleksi masuk mandiri	2,43	2,31	2,22
2	Biaya Pendidikan	Uang Kuliah Tunggal (UKT), Iuran Pengembangan Institusi (IPI), dan SPP Pasca Sarjana	92,29	87,29	81,36
<b>B</b>	<b>Pendapatan Non-pendidikan</b>		<b>5,28</b>	<b>10,39</b>	<b>16,42</b>
1	Laboratorium Bahasa	Kursus bahasa, penerjemahan dan interpretasi, ujian bahasa internasional, sertifikasi	1,04	1,04	1,08
2	Platform Service	Platform layanan yang meliputi aplikasi, website, atau sistem online lainnya	0,45	1,34	2,22
3	OCW: Open Course Ware	Materi pembelajaran online, kursus berlangganan, kursus live, sertifikasi, dan kemitraan strategis	0,32	0,82	1,37
4	Jasa Konsultasi dan Kajian Teknis	Jasa konsultan, jasa kajian teknis, pengembangan kompetensi dan keterampilan, proyek konsultan, penyediaan tenaga ahli internal	0,53	0,89	1,48
5	Pembuatan Produk	Pengembangan produk teknologi tepat guna dan jasa pengembangan produk kustom	0,66	1,05	2,01
6	Pelatihan dan Sertifikasi Kompetensi	Pelatihan dan sertifikasi kompetensi yang berstandar industri	0,39	2,60	3,84
7	Software House	Pengembangan perangkat lunak dalam berbagai basis seperti dekstop, web, dan mobile	0,76	1,19	2,97
8	Jasa layanan Perbankan	Investasi jangka pendek pada bank	0,37	0,46	0,53
9	Pemanfaatan Aset	Pemanfaatan tanah, gedung, bangunan, dan peralatan untuk disewakan kepada masyarakat	0,77	1,00	0,92
<b>Total % Ketercapaian (A+B)</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber: RSB PENS (Data Diolah)

**Tabel 2. Rencana Pengembangan Layanan pada Dokumen RSB BLU PENS**

No	Jenis Layanan	Rencana Pengembangan
1	Laboratorium Bahasa	1. Pengembangan kursus dan bahasa dalam seperti bahasa Mandarin dan Jepang; 2. Penambahan layanan penerjemahan dan interpretasi pada dokumen dan acara penting; 3. Penyelenggaraan ujian bahasa baru seperti <i>Japanese Language Proficiency Test (JLPT)</i> ; 4. Peningkatan kualitas layanan melalui pemenuhan standar yang berlaku pada seluruh jenis layanan di laboratorium bahasa
2	Platform Service	1. Melakukan riset pasar yang akan menjadi dasar arah pengembangan produk; 2. Mengembangkan produk dalam bentuk platform yang unik, mudah digunakan, aman, dan dapat berkembang; 3. Pengembangan model monetisasi pada layanan platform service agar sesuai dengan pengelolaan BLU 4. Melakukan branding pada layanan platform service agar semakin dikenal; 5. Membuat program evaluasi dan pengembangan setiap tahun untuk menangkap



		minat pasar yang dinamis.
3	OCW : Open Course Ware	1.Mengembangkan lebih banyak kursus dalam berbagai bahasa; 2.Memberikan versi rekaman atau konten pembelajaran; 3.Mengembangkan model bisnis berlangganan dalam berbagai bentuk skema seperti bulanan, tahunan, dan paket pembelajaran micro degree; 4.Menjalin kolaborasi dengan ahli dalam membuat konten berkualitas; 5.Membangun kerjasama dengan berbagai jenis industri
4	Jasa Konsultasi dan Kajian Teknis	1.Pemanfaatan sumberdaya yang ada untuk mendukung secara penuh kegiatan konsultasi dan kajian; 2.Melibatkan dosen dan mahasiswa dalam layanan untuk meningkatkan kualitas baik dari segi kompetensi dosen maupun mahasiswa yang terlibat; 3.Memperluas jaringan kemitraan melalui alumni dan stakeholder; 4.Menggunakan hasil temuan riset dan inovasi dalam implementasi layanan.
5	Pembuatan Produk	1.Memaksimalkan sumberdaya internal dalam pelaksanaan layanan; 2.Meningkatkan kualitas melalui kegiatan inovasi yang ada di institusi; 3.Membentuk integrasi antara pelaksanaan pembelajaran dengan layanan berbasis pesanan melalui keterlibatan mahasiswa.
6	Pelatihan dan Sertifikasi Kompetensi	1.Menjalin kerjasama dengan berbagai industri dan vendor dalam menambah kualitas dan kuantitas layanan pelatihan dan sertifikasi; 2.Bekerjasama dengan lembaga penyelenggaraan sertifikasi profesi yang lain untuk memperluas jangkauan segmen layanan.
7	Software House	1.Mengembangkan layanan pada area softskill melalui pelatihan dan sertifikasi Teknologi Informasi; 2.Memadukan hasil riset dan inovasi ke dalam bentuk layanan yang diberikan.
8	Jasa layanan Perbankan	Investasi jangka pendek pada bank
9	Pemanfaatan Aset	Pemanfaatan tanah, gedung, bangunan, dan peralatan untuk disewakan kepada masyarakat

Sumber: RSB PENS (Data Diolah)

### Analisis Kebutuhan Sumber Daya pada PENS

Dalam proses analisis rencana pengembangan, peneliti menemukan terdapat 9 kategori sumber daya yang dibutuhkan sebagai pertimbangan. Proses analisis mempertimbangkan

kebutuhan dan proses dari setiap layanan dan dianalisis lebih lanjut untuk menemukan kategori sumber daya dan proses yang dinilai dapat bersinggungan.

**Tabel 3. Analisis Kebutuhan Sumber Daya**

Kategori Sumber Daya	Uraian Integrasi Proses
<b>1. Ruang dan infrastruktur</b>	
Layanan terkait	Semua layanan
Rencana pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengintegrasikan ruang bersama untuk layanan yang membutuhkan fasilitas serupa seperti IT untuk <i>Open Course Ware (OCW)</i> dan <i>software House</i></li> <li>Menerapkan sistem pemesanan atau jadwal penggunaan fasilitas untuk menghindari bentrok</li> </ul>
<b>2. Pengajar kompeten</b>	
Layanan terkait	Laboratorium bahasa, OCW, Pelatihan dan sertifikasi
Rencana pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membentuk tim pengajar inti dengan fleksibilitas untuk menangani lebih dari satu layanan</li> <li>Program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi multi-layanan</li> </ul>
<b>3. Tim pengembang</b>	
Layanan terkait	Platform service, Software house, Jasa konsultasi
Rencana pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membentuk tim pengajar inti dengan fleksibilitas untuk menangani lebih dari satu layanan</li> <li>Program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi multi-layanan</li> </ul>
<b>4. Infrastruktur IT</b>	
Layanan terkait	<i>Platform service, OCW, Software house</i>
Rencana pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan platform IT berbasis cloud untuk efisiensi biaya dan akses</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanfaatkan sistem berbagi seperti server dan database untuk mengindari duplikasi infrastruktur</li> </ul>
<b>5. Sistem evaluasi</b>	
Layanan terkait	Semua layanan
Rencana pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan satu sistem evaluasi terintegrasi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing layanan</li> <li>• Memanfaatkan <i>dashboard</i> monitoring terpusat</li> </ul>
<b>6. Tenaga profesional</b>	
Layanan terkait	Jasa konsultasi, Pembuatan produk, Pelatihan dan sertifikasi
Rencana pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan database tenaga profesional untuk mengelola alokasi dan kebutuhan proyek</li> <li>• Menetapkan kontrak kerja fleksibel sesuai kebutuhan</li> </ul>
<b>7. Tim produksi konten</b>	
Layanan terkait	OCW dan Pembuatan produk
Rencana pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggabungkan tim produksi konten untuk OCW dan pengembangan media promosi produk</li> </ul>
<b>8. Sistem manajemen</b>	
Layanan terkait	Jasa konsultasi, <i>Software house</i> , Pemanfaatan aset
Rencana pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengintegrasikan sistem manajemen berbasis teknologi yang seragam untuk pengelolaan proyek dan aset</li> </ul>
<b>9. Sistem pembayaran</b>	
Layanan terkait	Semua layanan
Rencana pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan satu platform pembayaran elektronik untuk semua layanan dengan fitur yang dapat disesuaikan</li> <li>• Memanfaatkan satu rekening untuk melakukan pengelolaan keuangan</li> </ul>

Analisis pada Tabel 3 menunjukkan bahwa untuk mencapai target dalam RSB, PENS perlu memetakan sumber daya dan potensi yang ada. Hasil observasi dan analisis dokumen menunjukkan bahwa optimalisasi sumber daya, khususnya pemanfaatan aset, menjadi strategi paling tepat karena membutuhkan dana relatif kecil dibanding rencana pengembangan lainnya. Fokus ini dipandang penting untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan.

Perencanaan berikutnya dapat diarahkan pada peningkatan pemanfaatan ruang dan infrastruktur yang masih terbatas, serta pengembangan SDM seperti pengajar, tim pengembang, tenaga profesional, dan tim produksi melalui program pelatihan dan pembaruan teknologi. Sumber daya berbasis sistem termasuk evaluasi, manajemen, dan pembayaran perlu disesuaikan agar tetap terintegrasi dengan platform pemerintah. Dalam konteks ini, analisis SDM berperan penting dalam memetakan kebutuhan tenaga kerja dan mendukung pengembangan berbasis data yang relevan dengan kebutuhan akademik dan operasional (Cho et al., 2023)

**Analisis Sumber Kebutuhan Pendanaan PENS**

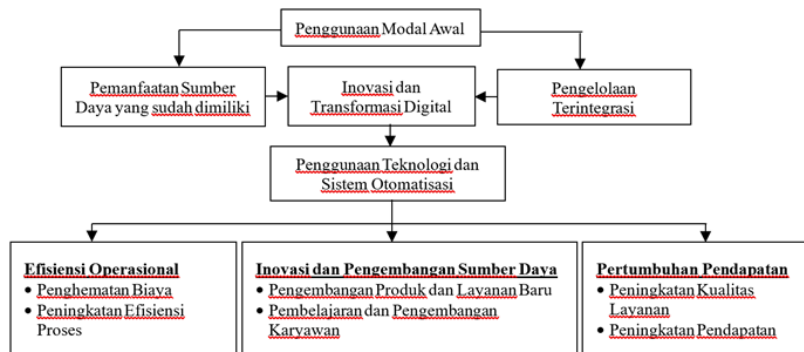
Pendanaan merupakan sumber daya utama dalam pelaksanaan program pengembangan.

Semakin besar rencana pengembangan, semakin besar pula kebutuhan dananya. Karena itu, PENS perlu meninjau berbagai sumber pendanaan dalam tiga tahun ke depan, selain Rupiah Murni (RM) dan PNBP. Berdasarkan model pengelolaan keuangan pada gambar 2, proses digitalisasi dan inovasi dapat mengarahkan pemanfaatan modal awal secara lebih efektif. Sebagai institusi berbasis teknologi, PENS memiliki potensi untuk mengoptimalkan aktivitas operasional melalui digitalisasi (Ramachandran, 2024). Saldo awal yang dikelola secara mandiri dapat membantu menutup kekurangan dana untuk pengadaan infrastruktur prioritas (Mikołajczak, 2017). Proses digitalisasi dan efisiensi pembiayaan secara bertahap juga dapat meningkatkan efektivitas bisnis dan mendorong inovasi berkelanjutan (Levkina & Titova, 2019).

Selain itu, kerja sama industri dan hibah menjadi alternatif strategis dalam memperkuat modal kerja. Dana dari sektor swasta memberikan fleksibilitas penggunaan sesuai konteks kemitraan, sementara hibah dapat difokuskan pada proyek unggulan yang berdampak besar terhadap pendidikan dan penelitian. Kolaborasi ini tidak hanya menambah sumber pendanaan, tetapi juga membuka peluang proyek bersama yang mendukung keberlanjutan finansial dan memperkuat posisi akademik serta industri PENS.



Seluruh rencana pendanaan ini dituangkan dalam kegiatan dan investasi jangka panjang. dokumen RBA sebagai pedoman pelaksanaan



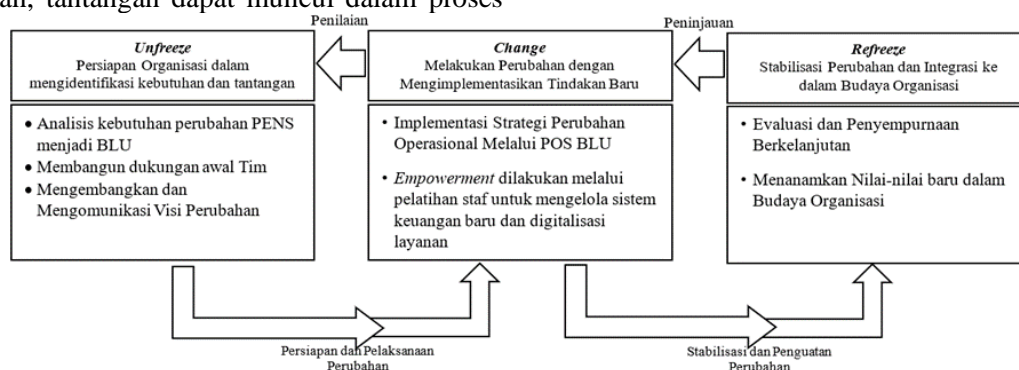
Gambar 2. Peta Proses Digitalisasi dan Inovasi Berkelanjutan (Data Diolah)

### Langkah Strategis Pengelolaan BLU PENS

Optimalisasi pengelolaan pasca penetapan BLU memerlukan serangkaian proses administratif. Berdasarkan PMK 129/PMK.05/2020 yang telah diubah dengan PMK 202/PMK.05/2022, langkah awal yang wajib dilakukan adalah penyusunan Prosedur Operasional Standar (POS) sebagai dasar tata kelola BLU mencakup manajemen keuangan, SDM, infrastruktur, dan layanan akademik. Selanjutnya, penetapan tarif layanan juga menjadi tahapan penting sebagaimana diatur dalam PMK 63/2024 tentang Tarif Layanan BLU Perguruan Tinggi Negeri. Namun, regulasi tersebut masih bersifat umum sehingga PENS perlu menyesuainya dengan konteks internal agar lebih relevan dan transparan. Tarif yang adil dan terstandar akan mendukung efisiensi keuangan, akuntabilitas, serta membuka peluang kolaborasi dan pendanaan baru (Nkwinika & Akinola, 2023).

Hasil analisis menunjukkan PENS telah menyusun POS dan tarif layanan secara responsif. Dokumen RSB PENS juga menggambarkan strategi yang matang berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal (Persada et al., 2024). Meski demikian, tantangan dapat muncul dalam proses

evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan. Untuk mengelola perubahan tersebut, model manajemen perubahan Lewin dan Kotter dapat diterapkan dengan mempertimbangkan kompleksitas dan budaya organisasi. Gambar 3 menunjukkan beberapa tahapan proses pengelolaan perubahan yang dapat digunakan di PENS. Tahap *unfreezing* menciptakan kesadaran perubahan melalui pembentukan tim lintas unit dan komunikasi visi; *changing* melibatkan digitalisasi layanan serta reposisi SDM untuk mendukung POS baru; sedangkan *refreezing* memastikan fleksibilitas BLU tertanam dalam budaya organisasi. Evaluasi berkelanjutan diperlukan untuk memperkuat hasil perubahan dan menanamkan nilai efisiensi serta inovasi (Hussain et al., 2018). Penerapan kedua teori ini membantu PENS mengelola transformasi tidak hanya secara teknis, tetapi juga secara budaya dan struktural, memastikan setiap langkah perubahan didukung sumber daya yang tepat. Dalam pelaksanaannya, PENS perlu meninjau kapasitas layanan utama, terutama yang bersumber dari UKT dan daya tampung mahasiswa, agar rencana pengembangan tetap realistis dan berkelanjutan.



Gambar 3. Model Proses Pengelolaan Perubahan PENS (Diolah Peneliti)

Agar sistem pengelolaan keuangan berjalan efektif, efisien, dan akuntabel, PENS harus memperhatikan lima aspek utama: menjaga fungsi layanan publik sambil mengoptimalkan pendapatan, menyeimbangkan kreativitas akademik dan bisnis, memastikan kepatuhan regulasi, menyediakan sistem monitoring dan evaluasi, serta melaksanakan perubahan secara bertahap (Mahardika & Nurdin, 2023). Dengan prinsip tersebut, strategi pengelolaan BLU PENS dapat mendukung efisiensi penggunaan dana, peningkatan kualitas SDM, serta pencapaian visi institusi secara berkelanjutan.

### KESIMPULAN

Transformasi PENS menjadi BLU memberikan fleksibilitas besar dalam pengelolaan keuangan dan operasional. Analisis terhadap dokumen RSB menunjukkan bahwa upaya kemandirian dilakukan melalui perluasan jangkauan serta peningkatan layanan kepada masyarakat. Dalam menghadapi perubahan ini, model manajemen perubahan Lewin dan Kotter relevan digunakan untuk memantau proses transformasi dan mengidentifikasi kebutuhan prioritas, dengan mempertimbangkan kompleksitas, budaya organisasi, dan potensi resistensi. Untuk memaksimalkan manfaat status BLU, PENS perlu berfokus pada lima langkah strategis yakni menjaga fungsi layanan publik sambil mengoptimalkan pendapatan, menyeimbangkan kreativitas akademik dan bisnis, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, menyediakan sistem monitoring dan evaluasi, serta melaksanakan program secara bertahap dan terukur. Keterbatasan dana dan sumber daya masih menjadi tantangan dalam masa transisi, sehingga pemanfaatan aset menjadi strategi utama untuk mendukung optimalisasi, baik pada layanan pendidikan maupun layanan non-pendidikan berbasis digital. Proses selanjutnya yakni penguatan pada penerapan Prosedur Operasional Standar (POS) dan penetapan tarif layanan untuk memperkuat tata kelola, mendorong efisiensi, serta mendukung pencapaian tujuan PENS sebagai institusi vokasi yang unggul dan berdaya saing tinggi.

### DAFTAR PUSTAKA

Ali Basyah, N., & Razak, A. (2020). Metode Kualitatif Dalam Riset Bisnis: Satu Tinjauan. *Economica Didactica*, 2(1), 1–9.

- Alifa, H. N., & Sulaeman, A. S. (2023). Perguruan Tinggi Negeri BLU di Indonesia: Pengelolaan Anggaran, Karakteristik, dan Peningkatan Kinerja. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 11(2), 401–416.  
<https://doi.org/10.17509/jrak.v11i2.48827>
- Andrew, R., & Hastuti, R. T. (2022). Analisis Strategi Manajemen Pada Perguruan Tinggi: Studi Kasus Pada Universitas Swasta Di Jakarta. 2021, 978–984.
- Ardhiansyah, A. (2023). Analisis Kinerja Keuangan Setelah Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 3(3), 190–204.  
<https://doi.org/10.55606/optimal.v3i3.1819>
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. *Administrative Sciences*, 13(2).  
<https://doi.org/10.3390/admsci13020041>
- Efendi, E. (2021). The Costing Management Model Development at University which Applies Management of Public Service Agencies (Development Model in Poltekpel Surabaya and ATKP Surabaya). *Advances in Economics and Business*, 9(4), 75–84.  
<https://doi.org/10.13189/aeb.2021.090401>
- Hanim, Z., Anggal, N., & Sanda, Y. (2023). Strategi pembiayaan pendidikan pada perguruan tinggi keagamaan Katolik swasta untuk pemenuhan capaian kinerja. *JUPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(2), 604.  
<https://doi.org/10.29210/020232813>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127.  
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Jinga, A. A., Omer Hussen, J., Gezahagn Negash, H., & Bezabih Estifanos, A. (2024). Leadership Behavior and Organizational Change Management in Selected Public



- Universities of Ethiopia: Exploring the Impact of Leadership Influences and Change Processes. *Heliyon*, 10(19), e37149. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37149>
- Levkina, E. V., & Titova, N. Y. (2019). The Analysis of the Financial Condition of Small Business and the Ways of its Development in the Primorsky Territory. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 272(3). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/272/3/032185>
- Mahardika, S., & Nurdin, D. (2023). The Influence Of Planning , Implementation , And Human Resources On The Budget Absorption Of Public Service Agency ( Blu ) Of Tadulako University. *Tadulako International Journal of Applied Management*, 5(April), 78–81.
- Mansyur, A., Gultom, S., Ritonga, W., Darwin, & Nasution, A. A. (2021). The Design of Evaluation Model towards the Public-Service-Agency Financial Management System at Medan State University. *Journal of Physics: Conference Series*, 1819(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1819/1/012018>
- Maxentia, C., & Habiburahman, H. (2025). Pengaruh Sikap Terhadap Uang Dan Kontrol Diri Terhadap Perilaku Manajemen Keuangan Mahasiswa Rantau Kost Putri Griya Hijau. *Jurnal Ekuilnomi*, 7(1), 101-111
- Mikołajczak, P. (2017). Importance of funding sources to the scale of activity of social enterprises. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse Rynki Finansowe Ubezpieczenia*, 88(January 2017), 135–144. <https://doi.org/10.18276/frfu.2017.88/2-14>
- Nkwinika, E., & Akinola, S. (2023). The importance of financial management in small and medium-sized enterprises (SMEs): an analysis of challenges and best practices. *Technology Audit and Production Reserves*, 5(4(73)), 12–20. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.285749>
- Persada, T., Wati, L. N., & Geraldina, I. (2024). Financial Strategies of State Universities in Transition to Public Service Agencies : A Case Study of Universitas Bangka Belitung. 12(1), 27–49. <https://doi.org/10.33019/society.v12i1.687>
- Ramachandran, K. (2024). Optimizing It Performance : A Comprehensive Analysis Of Resource Efficiency. *International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)*, 14(3), 12–29.
- Rambe, S., Dasopang, E. P., Ariadin, I., & Pahutar, M. (2023). Badan Layanan Umum (BLU) Pada Bidang Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 5(23), 5555–5564.
- Rudhianto, H., Utami, T., & Widarjo, W. (2022). Perbandingan Model Pola Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Negeri. *Monex Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 11(01), 104–118. <https://doi.org/10.30591/monex.v11i01.3088>
- Rusandi, & Muhammad Rusli. (2021). Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif dan Studi Kasus. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/10.55623/au.v2i1.18>
- Sari, Y., Masnila, N., Widyastuti, E., & Wahyudi, R. (2019). Analisis Komparasi Atas Kinerja Dan Keuangan Badan Layanan Umum Bidang Penyediaan Jasa Pendidikan. *Journal of Applied Business Administration*, 3(2), 271–280. <https://doi.org/10.30871/jaba.v3i2.1728>
- Sugiri, D. (2022). Inovasi Badan Layanan Umum (BLU) dalam Meningkatkan Pendapatan di Masa Pandemi COVID-19. *Bahtera Inovasi*, 5(2), 74–79. <https://doi.org/10.31629/bi.v5i2.3833>
- Syahrir, A., Siregar, H., Fahmi, I., & Mulyati, H. (2023). Pengaruh Good University Governance dan Manajemen Risiko terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia. *JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI Dan MANAJEMEN BISNIS*, 11(2), 190–196. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v11i2.6924>
- Tresna, M. F., Kridantika, W. S., Ageng, Y. R., & Firmansyah, A. (2023). Kinerja Keuangan Dan Kinerja Layanan Dalam Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. *Jurnalku*, 3(1), 99–106.

---

<https://doi.org/10.54957/jurnalku.v3i1.376>

Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education Through The Lens of Executive Coaches. *Education Sciences*, 11(6).  
<https://doi.org/10.3390/educsci11060269>

