



PIDATO PENGUKUHAN GURU BESAR

Paradigma Baru dan Penguatan Tata Kelola
Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri
Badan Layanan Umum di Indonesia

Oleh

Prof. H. Slamet, SE., MM., PhD

Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Strategik



PIDATO PENGUKUHAN GURU BESAR

Paradigma Baru dan Penguatan Tata Kelola Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri – Badan Layanan Umum di Indonesia

Oleh

Prof. H. Slamet, SE., MM., PhD

Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Strategik

Disampaikan pada Sidang Terbuka Senat
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
dalam rangka Pengukuhan Guru Besar
Selasa, 22 April 2025

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025

DAFTAR ISI

Halaman Depan	i
Daftar Isi	ii
Pengantar Pidato	v
Abstrak	1
A. Pengantar	1
B. Pergeseran Paradigma Manajemen Perguruan Tinggi Negeri	3
1. Perguruan Tinggi Negeri sebagai <i>Government Agency</i>	4
2. Perguruan Tinggi Negeri sebagai <i>Agencification</i>	6
C. Antara PTN-Satker, PTN-BLU, dan PTN-BH	14
D. Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri – Badan Layanan Umum	21
1. Hambatan Perguruan Tinggi Islam Negeri Keagamaan – Badan Layanan Umum	24
2. Penguatan Manajemen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri–Badan Layanan Umum	26
a. Dasar Legalitas Regulasi	27
b. Sifat Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri-Badan Layanan Umum	28
c. Struktur Organisasi dan Tata Kerja	30
d. Penjaminan dan Pengawasan Mutu	36
3. Transformasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri – Badan Layanan Umum	40
E. Kesimpulan	43
F. Referensi	44
Lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Prinsip-prinsip <i>Manajemen Perguruan Tinggi Negeri sebagai Agencification</i>	9
Tabel 2	Perbedaan Pola Manajemen Perguruan Tinggi Negeri – Satuan Kerja, Badan Layanan Umum, dan Badan Hukum	15
Tabel 3	Hambatan Implementasi Badan Layanan Umum	26
Tabel 4	Perbedaan antara ' <i>Perubahan</i> ', ' <i>Transisi</i> ', dan ' <i>Transformasi</i> '	41

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	<i>University full potential revenue mix</i>	33
Gambar 2	Visualisasi Model " <i>Integrated Divisional-Hierarchy Structure</i> " ...	36
Gambar 3	Model QA & QC pada Pengelolaan PT & Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi berdasarkan <i>Value Chain Model</i>	38
Gambar 4	Model QA & QC pada Manajemen Unit Usaha BLU berdasarkan <i>Value Chain Model</i>	39
Gambar 5	<i>Transformation Government Agency Model</i>	42

PENGANTAR PIDATO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Yth. Ketua, Sekretaris dan Anggota Senat UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Yth. Rektor dan Para Wakil Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Yth. Dewan Pengawas Badan Layanan Umum pada UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Yth. Para Guru Besar di Lingkungan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Yth. Para Dekan dan Wakil Dekan, Para Kepala Biro, Para Ketua Lembaga, Ketua Satuan Pengawas Internal, Para Kepala Pusat, Para Kepala Bagian dan Kasubag, Para Kepala dan Sekretaris Program Studi, Para Dosen, Kepala Unit Pelaksana Teknis, Jabatan Fungsional, dan Tenaga Kependidikan di Lingkungan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, serta Bapak/Ibu tamu undangan 'dengan tidak mengurangi rasa hormat saya' yang tidak saya sebutkan satu-persatu.

Hadirin dan tamu undangan yang berbahagia

Kita banyak bersyukur kepada Allah Subhanahu Wata'ala, atas rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya, kita dapat berkumpul di forum terhormat ini, rapat senat terbuka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dalam rangka pengukuhan guru besar, dan saya bersyukur atas ijinNya, saya hari ini dikukuhkan atas pencapaian gelar akademik yaitu 'Guru Besar' dalam bidang Ilmu Manajemen Strategik'. Shalawat dan salam, kita haturkan kepada junjungan Nabi Muhammad Sallallahu 'alaihi Wassalam, beserta keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Mohon ijin, saya ingin menyampaikan potongan ayat QS Ar-Ra'd:11 "Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum, sebelum mereka mengubah keadaan mereka sendiri", ayat ini saya temukan, saya baca, dan saya fahami ketika SMA, berdasarkan ayat tersebut, menggugah saya untuk berubah, dan semenjak itu, dalam hati kecil 'saya tidak ingin mengikuti jejak profesi bapak saya 'sebagai petani', jika menjadi petani 'probabilitasnya kecil' dapat berpenampilan nyentrik dan susah mendekati calon istri yang cantik.

Hadirin dan tamu undangan yang terhormat

Perkenankanlah saya untuk menyampaikan kontribusi pemikiran dan gagasan lewat pidato pengukuhan Guru Besar yang berjudul 'Paradigma Baru dan Penguatan Manajemen Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri – Badan Layanan Umum di Indonesia'. Judul ini berdasarkan hasil temuan dari beberapa penelitian beberapa tahun terakhir, keterlibatan langsung dalam implementasi Badan Layanan Umum di

Perguruan Tinggi (khususnya di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang) dan forum-forum nasional sejak tahun 2011, dan ditopang dari beberapa literatur lain.

ABSTRAK

Perguruan tinggi memainkan peran sentral dalam pembangunan sumber daya manusia, berdaya saing global, berfikir kritis, kreatif, dan mampu memecahkan masalah (*problem solver*) yang holistik dengan prinsip dan nilai ajaran agama. Pada saat bersamaan, keterbatasan anggaran dari pemerintah menjadi tantangan utama bagi perguruan tinggi negeri untuk mewujudkan tujuan mulia ini. Kebijakan pemerintah Indonesia dalam mengatasi tantangan tersebut yaitu, memberikan kemandirian 'fleksibilitas' dalam pengelolaan keuangan. Klusterisasi perguruan tinggi negeri, PTN-Satker, PTN-BLU, dan PTN-BH merupakan dampak dari kebijakan pemerintah tentang kemandirian dan terjadi pergeseran paradigma dalam manajemennya. Secara teoritik, PTN-Satker lebih cenderung pada konsep *government agency*, sementara PTN-BLU dan PTN-BH lebih cenderung pada konsep *agencification*. *Agencification* menekankan prinsip-prinsip *New Public Management* dan menginternalisasikan *bureaucratic entrepreneurship* pada manajemen perguruan tinggi. Pergeseran paradigma PTN-Satker menjadi PTN-BLU, masih menyisahkan beberapa hambatan, diantaranya lemahnya kepemimpinan, lemahnya tata kelola, kuatnya *mindset* lama, rendahnya *income diversification*, rendahnya kompetensi sumber daya manusia, kurangnya interelasi anggaran dengan kinerja, kurangnya dukungan regulasi, dan resistensi terhadap perubahan. Hambatan ini terjadi, karena adanya kelalaian dari Direktorat Jenderal PPK-BLU yang tidak memberikan masa transisi, apalagi transformasi. Mereka hanya memberikan kesempatan berubah pada aspek pengelolaan keuangan semata, belum menyentuh aspek substantif manajemen perguruan tinggi secara totalitas. Disisi lain, Kementerian Agama juga tidak melakukan pendampingan secara inten kepada PTKIN yang telah berubah menjadi BLU. Paradigma manajemen PTKIN-BLU, satu sisi sebagai institusi *nirlaba* dan *non profit oriented*. Disisi lain dan pada waktu yang sama, PTKIN-BLU diberi mandat untuk memberdayakan *tangible* dan *intangible asset* secara ekonomi, serta melakukan praktik bisnis layaknya korporasi (*'profit oriented'*). Mandat ini dalam rangka membangun kemandirian atau mengurangi ketergantungan kepada pemerintah, khususnya dalam hal pendanaan. Namun, kedua orientasi tujuan tersebut sulit untuk diintegrasikan dalam struktur yang sama. Oleh sebab itu, perlu membangun model organisasi dan tata kerja yang terintegrasi (*Integrated Divisional-Hierarchy Structure Model*), dalam rangka menaungi dua kepentingan yang berbeda dengan tujuan yang sama yaitu meningkatkan kualitas layanan pendidikan tinggi.

A. PENGANTAR

Perguruan Tinggi (PT) merupakan bagian penting dari sistem pendidikan nasional, ia memiliki peran sentral dan kritikal dalam mengembangkan sumber daya manusia, berdaya saing global, berfikir kritis, kreatif, dan mampu memecahkan masalah (*problem solver*) yang holistik dengan prinsip dan nilai ajaran agama. PT

dipercayai banyak negara dapat memajukan suatu negara, baik ekonomi, sosial, budaya, peradaban, politik, dan lain sebagainya. PT telah mengalami transformasi secara terus menerus yang disebabkan oleh tuntutan perubahan. Perubahan dalam PT harus dipandang secara strategik (*viewed strategically*), paradigma manajemen PT sangat berbeda dibandingkan beberapa dasawarsa terakhir. Masa depan PT dibentuk oleh kemajuan teknologi yang terus berkembang, globalisasi, dan kebutuhan lembaga untuk beradaptasi dengan realitas ekonomi baru serta tuntutan masyarakat (Beatrice, 2024), PT sangat dipengaruhi tren global dan tidak jarang dipengaruhi perubahan karakter ekonomi dan sosial (Altbach et al., 2010). Revolusi industri keempat yang disebut *creative economic* membawa perubahan signifikan dalam sistem dan manajemen PT yang diikuti situasi di pasar tenaga kerja (Safranková & Sikyr, 2016). *Impact* perubahan tersebut, munculnya industri baru dan terus berkembangnya ekonomi global dan karenanya PT dituntut untuk terus beradaptasi (Beatrice, 2024). Dengan demikian, PT menghadapi situasi yang kompleks dan tuntutan yang dinamis.

Perguruan tinggi (PT) dapat dilihat sebagai proses satu sisi, dan sebagai organisasi di sisi lain. Sebagai proses, PT bertujuan menjadikan anak manusia bernilai dan bermakna dalam arti yang luas. Merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, disebutkan bahwa PT menyelenggarakan pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi merupakan pendidikan setelah pendidikan menengah atas, berupa program spesialis, program profesi, program doktor, program magister, program sarjana, dan program diploma (Pemerintah Indonesia, 2014). Program tersebut merupakan produk PT atau yang disebutkan dengan layanan pendidikan tinggi (Indrajit, Eko & Djokopranoto, 2006; Sutarso, 2007; Tampubolon, 2001). Luaran dari program-program ini yaitu lulusan (manusia) yang bernilai dan bermakna.

Saat ini kecenderungan mereka belajar di PT lebih bersifat instrumental dan personal. Mayoritas mahasiswa memandang belajar di PT merupakan jembatan untuk mengubah kehidupan yang ideal melalui pekerjaan dan karir yang lebih baik dan layak (Brooks et al., 2021; Chan, 2016; Fajčíková & Urbancová, 2019; Safranková & Sikyr, 2016; Yusof et al., 2008), dan/atau untuk memperoleh manfaat ekonomi dan sosial (Murray et al., 2005). Dalam satu studi menyebutkan bahwa calon mahasiswa dan orang tua telah selektif dan lebih terinformasi serta tegas dalam membuat pilihan PT, terutama mereka yang berasal dari daerah perkotaan dan keluarga berpenghasilan menengah ke atas. Preferensi ini mempengaruhi manajemen PT tentang faktor-faktor yang perlu difokuskan atau *highlighted* ketika menawarkan program-program pendidikan tinggi (Yusof et al., 2008). Oleh sebab itu, manajemen PT sebagai organisasi harus merespon kepentingan dan motivasi mahasiswa belajar di PT serta tuntutan situasi global.

Perguruan Tinggi (PT) sebagai organisasi berupa universitas, institut, politeknik, akademi, dan sekolah tinggi. Ia mempunyai kewenangan otonomi, model

manajemen, tatakelola, dan pertanggung jawaban (Pemerintah Indonesia, 2014). Pada dasarnya PT merupakan salah satu bagian dari sektor industri layanan (Indrajit, Eko & Djokopranoto, 2006; Tampubolon, 2001), seperti rumah sakit, hotel, perbankan, penerbangan dan lain sebagainya. Mengutip Lovelock (1983) sebagaimana dikutip oleh Wahid (2004), ada 5 (lima) sifat PT, yaitu : (1) pelayanan pendidikan yang bersifat tidak tampak (*intangible*); (2) mempunyai hubungan dengan mahasiswa berdasarkan jenis program dan bersifat formal serta pelaksanaannya dilaksanakan secara terus menerus dalam kurun waktu tertentu; (3) penilaian layanan bervariasi; (4) keterbatasan kuota dan tidak bisa dipenuhi dalam jangka pendek; dan (5) metode layanan *offline* dan/atau *distance learning*. Sementara, merujuk Indrajit, Eko & Djokopranoto (2006), ada lima dimensi PT, yaitu dimensi keilmuan (ilmu dan teknologi), dimensi pendidikan, dimensi sosial, dimensi korporat, dan dimensi etika. Oleh sebab itu, PT sebagai organisasi dalam rangka menyelenggarakan layanan pendidikan tinggi memerlukan sistem, manajemen, tata kelola, dan kepemimpinan yang profesional.

Tujuan utama dari paper ini yaitu mengungkapkan adanya paradigma baru dan pentingnya strategi penguatan manajemen PTKN-BLU, agar lebih responsif terhadap tantangan globalisasi, kemajuan teknologi, dan dinamika sosial-ekonomi, dengan mengedepankan tata kelola adaptif dan inovatif, sekaligus menjawab hambatan PTKN-BLU yang mampu meningkatkan kualitas dan daya saing PTKN di tingkat global. Dasar argumentasinya adalah pemahaman paradigma baru dan penguatan manajemen PTKN-BLU menjadi bagian penting dalam transformasi PTKN-Satker menjadi PTKN-BLU. Sistem tata kelola tradisional yang birokratis perlu dikuatkan dengan pendekatan yang adaptif dan responsif untuk menjawab tantangan dan tuntutan masyarakat yang sedang berubah.

B. PERGESERAN PARADIGMA MANAJEMEN PERGURUN TINGGI NEGERI

Perguruan Tinggi Negeri (PTN) merupakan salah satu institusi publik di Indonesia, yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh Pemerintah (Pemerintah Indonesia, 2012b). Dalam rangka merespon tuntutan, perubahan, dan dinamika baik secara nasional, regional, dan global. Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan kebijakan melalui Undang-undang tentang Perbendaharaan Negara (Pemerintah Indonesia, 2004), yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Pemerintah Indonesia, 2005, 2012a), yang dioperasionalkan melalui Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (Kementerian Keuangan, 2020, 2022). *Impact* dari kebijakan tersebut yaitu terjadinya klusterisasi PTN. Merujuk Pasal 27, Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 dan Nurmillah (2022), ada 3 (tiga) kluster PTN di Indonesia saat ini, yaitu:

1. PTN dengan pola pengelolaan keuangan negara pada umumnya/PTN Satuan Kerja (disingkat PTN-Satker);
2. PTN dengan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum /PTN Satuan Kerja BLU (disingkat PTN-BLU); dan
3. PTN sebagai Badan Hukum/PTN Badan Hukum (disingkat PTN-BH)

Lebih lanjut, Nurmillah (2022) menyebutkan, ketiga kluster tersebut mempunyai perbedaan signifikan dalam pengelolaan keuangannya dan terjadi pergeseran paradigma manajemen PTN. Pergeseran tersebut merupakan respon pentingnya manajemen PTN yang lebih *agile*, melalui pemberian kewenangan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan.

1. Perguruan Tinggi Negeri sebagai *Government Agency*

Government agency adalah organisasi permanen atau semi permanen, beroperasi untuk menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan (IGI Global, 2022; Paul Hype Page, n.d.), atau tugas khusus yang didelegasikan oleh pemerintah (PLEA, n.d.). *Government agency* dalam menjalankan tugasnya berdasarkan dan diarahkan oleh undang-undang (UDC Library, n.d.), dan sistem kerjanya bersifat kontraktual berbasis kinerja antara agensi (instansi publik) dan kementerian induknya sebagai *principal* (Verhoest, 2013). PTN merupakan institusi publik yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh pemerintah untuk memberikan layanan publik dalam bentuk pendidikan tinggi. Dalam undang-undang tentang pelayanan publik disebutkan bahwa negara berkewajiban melayani semua warga negara dalam memenuhi kebutuhan dasar melalui pelayanan publik. Sumber pendanaanya dari anggaran pendapatan dan belanja negara (Pemerintah Indonesia, 2009). Merujuk Nurmillah (2022), PTN-Satker tidak memiliki otonomi dalam pengelolaan keuangan, semua pembiayaan bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara. Semua pendapatan mereka – termasuk UKT mahasiswa – harus masuk ke kas negara, dan terikat regulasi yang ketat. Dengan demikian, nampak dengan jelas bahwa PTN-Satker sebagai *government agency*. Mereka hanya sebatas menjalankan fungsi pemerintah bidang pendidikan tinggi.

Dalam *agency theory* disebutkan bahwa *government agency* memiliki hubungan keagenan, dimana pemerintah (sebagai *principal*) mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan kepada agen (institusi publik) yang bertindak atas nama *principal* (Kivisto, 2008). Lebih lanjut, dalam *agency theory* juga disebutkan bahwa terjadi tarik-menarik kepentingan antara *principal* dengan agen (Adams, 1994). Dalam teori ini, *government agency* sering terjadi konflik kepentingan yang menyebabkan masalah dan kerugian bagi pihak-pihak yang terlibat (Jensen, 1994), terutama masalah kontrol (*control*) dan akuntabilitas (*accountability*). Agen mengutamakan kepentingan mereka sendiri di atas kepentingan *principal*, sehingga mengakibatkan *inefisiensi* dan rendahnya efektivitas dalam pemanfaatan sumber

daya (Kivisto, 2008). Lebih lanjut, Kivisto (2008) juga menjelaskan bahwa tantangan utama hubungan antara pemerintah (*principal*) dengan PT (*agent*), yaitu adanya *opportunistic behaviour* dan *information asymmetries*. Dalam konteks *opportunistic behaviour*, pemerintah tidak sepenuhnya memercayai PT, karena khawatir bertindak *opportunistic*, jika tidak dimintai pertanggungjawaban. Ketidakpercayaan ini bersumber dari potensi konflik antara tujuan PT (kebebasan budaya dan akademik) dan tujuan pemerintah (pertumbuhan ekonomi). Sementara, dalam konteks *information asymmetries*, PT memiliki pengetahuan yang lebih terspesialisasi tentang operasionalnya, sehingga pemerintah mengalami kesulitan dalam memantau dan mengevaluasi kinerja mereka secara efektif. Dengan demikian, meskipun PTN-Satker sebagai institusi publik bertindak sebagai *government agency* memainkan peran penting, tetapi masih menyisahkan banyak kelemahan atau masalah.

Kelemahan tersebut diantaranya masalah budaya organisasi yang sangat birokratis (Laking, 2005; Mutaqin, 2022; Parker & Bradley, 2000; Rochmah, 2019; Simms et al., 2023), dampaknya pada *inefficiency* pada aspek operasional layanan (CIG, 2023; Mutaqin, 2022; OECD, 2008b; Rochmah, 2019), komitmen kuat dengan peraturan dan regulasi, resisten terhadap perubahan, patuh daripada kreativitas, tidak beradaptasi dengan tantangan secara efektif (Marreiros et al., 2023), rendahnya akuntabilitas dan tanggung jawab yang tumpang tindih (CIG, 2023; GAO, 2023; OECD, 2008b), sumber daya keuangan yang sangat terbatas (EsayBA, 2023), rendahnya responsivitas atas kebutuhan publik dan lambatnya pengambilan keputusan yang berdampak pada respon publik dan peluang (CIG, 2023; Laking, 2005; OECD, 2008b), dan seringkali terjadi penolakan atas perubahan yang berdampak rendahnya inovasi dan adaptasi (EsayBA, 2023). Berdasarkan kajian Ombudsman RI (2021), menyebutkan bahwa masih banyak institusi publik belum mencapai standar pelayanan yang diharapkan, hal ini disebabkan oleh prosedur yang berbelit-belit dan kurang transparan. Sementara, merujuk Nchukwe & Adejuwon (2014), menyatakan bahwa sebagian besar negara berkembang, pemerintahannya tidak dapat memicu transformasi sektor publik, peningkatan kinerja yang kurang dan lembaga negara tidak melakukan otonomi khusus yang diberikan, karena sudah tertanam sistem birokrasi dan administrasi lama yang cukup kuat.

Dengan demikian, PTN-Satker sebagai *government agency* kurang lagi relevan dalam menjawab kompleksitas, dinamika, dan tuntutan layanan pendidikan tinggi. Karena, demografi *student prospective*, teknologi, *landscape* berbagai industri, sistem pendidikan, dan politik telah berubah. Oleh sebab itu, Kivisto (2008) merekomendasikan pentingnya pergeseran tata kelola (*shift in governance*) terkait hubungan antara pemerintah dan PT (*government-higher education relationship*). Pergeseran ini mencerminkan peningkatan otonomi bagi PT di samping persyaratan akuntabilitas yang lebih tinggi.

2. Perguruan Tinggi Negeri sebagai *Agencification*

Kebijakan pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk peraturan tentang Badan Layanan Umum (Kementerian Keuangan, 2020, 2022; Pemerintah Indonesia, 2005, 2012a) dan peraturan tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Pemerintah Indonesia, 2014) merupakan respon atas kelemahan dan keterbatasan manajemen PTN-Satker sebagai *government agency*. Dalam peraturan tersebut, dijelaskan bahwa Badan Layanan Umum (BLU) merupakan “*instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas*”. BLU bertujuan “*untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat*.” Secara implisit, peraturan-peraturan tersebut, tidak sebatas memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan semata, tetapi merupakan instrumen transformasi manajemen PTN, fleksibilitas pengelolaan keuangan sebatas katalisatornya. Hal ini ditegaskan oleh PPK-BLU (2014) yang menyatakan bahwa BLU merupakan instrumen penerapan teori *agencification* melalui mekanisme pola pengelolaan keuangan BLU.

Agencification memiliki banyak makna, diantaranya tata kelola publik yang terdistribusi/*distributed public governance* (OECD, 2002b), pemerintahan yang tidak terikat/*unbudded government* (Pollitt & Talbot, 2003 dalam A. B. Pratama, 2017), atau lembaga semi-otonom/*semi-autonomous agencies* (Overman & van Thiel, 2016). *Agencification* merupakan proses di mana badan-badan baru diciptakan atau di mana badan-badan yang ada (lama) diberi otonomi lebih luas (Jacobsson & Sundström, 2007), pembentukan organisasi publik semi-otonom yang tidak jauh dari pemerintah (Verhoest, 2017), mengambil alih tugas-tugas dari pemerintah pusat (OECD, 2008b), proses delegasi dan devolusi, pemberian banyak otonomi, khususnya dalam masalah personalia dan keuangan yang diberikan kepada institusi publik yang secara hukum tetap menjadi bagian dari negara (OECD, 2008a), menciptakan atau memindahkan fungsi pemerintah pusat ke instansi pemerintah yang tidak terpisah dari kementerian, pembentukan badan-badan otonom baru untuk menjalankan fungsi pemerintahan (Beblavý, 2002), atau pendelegasian fungsi pemerintahan tertentu dari kementerian pusat ke lembaga-lembaga semi-otonom. Lembaga-lembaga ini dirancang untuk beroperasi dengan tingkat independensi tertentu, namun tetap bertanggung jawab kepada pemerintah. Sasaran utamanya meliputi peningkatan pemberian layanan, peningkatan spesialisasi, dan peningkatan respons terhadap tantangan regulasi yang kompleks (Egeberg & Trondal, 2016). Secara ideal, *agencification* berdampak pada pengurangan ukuran birokrasi, menekankan efisiensi, dan beroperasi di bawah fitur otonomi yang fleksibel (A. B. Pratama, 2017).

Lebih lanjut, *The Organisation for Economic Co-operation and Development* menegaskan bahwa *agencification* menjadi penting dalam bidang regulasi, karena memberikan independensi dan mengubah fungsi pemerintahan yang memerlukan anggaran yang besar (OECD, 2008a). Secara eksplisit *agencification* memisahkan instansi pemerintah dengan instansi induknya dalam konteks manajemen. Pemisahan melalui '*agencification*' ini merupakan hasil dari proses spesialisasi vertikal dan horizontal berdasarkan geografi, jenis tujuan, tugas, kelompok pelanggan dan proses (Christensen et al., 2020). Proses *agencification* merupakan bentuk perubahan hubungan antara pemerintah pusat (*central government*) dengan lembaga-lembaga pemerintah (Beblavý, 2002; OECD, 2002a). Dengan demikian, kebijakan pemerintah menjadikan PTN-BLU dan PTN-BH yaitu memberikan independensi dan 'semi'-otonomi manajemen PTN yang lebih luas. Sehingga, manajemen PTKN-BLU lebih *agile* dengan tuntutan eksternal, dapat menentukan keputusan-keputusan strategik lebih cepat untuk mendapatkan *competitive advantage* dalam industri PT yang tepat.

Perguruan Tinggi Negeri (PTN) telah menjadi praktik reformasi dari birokrasi murni menjadi semi-otonom (Waluyo, 2018), dan telah menjadi tren utama bagi instansi pemerintah di dunia (Verhoest, 2017). Selama dua dekade terakhir, penataan dan fungsi sektor publik telah mengalami pergeseran besar dari sektor publik yang tersentralisasi dan terkonsolidasi menjadi sektor publik yang terdesentralisasi. Terdesentralisasi secara struktural dan 'otonom', termasuk pemutusan desain, implementasi, dan evaluasi kebijakan (Lægreid & Christensen, n.d.; OECD, 2002a; Verhoest, 2013), otonom dalam kerangka pengendalian hasil berbasis kontrak kinerja dan bukan intervensi politik sebagai fitur utama (A. B. Pratama, 2017). Hal ini sejalan dengan hakikat *reengineering*, dengan premis mengubah aturan lama menjadi yang baru (Muchiri, 1999). *Reengineering* organisasi publik yang bertujuan untuk mengubah dan meminimalkan mekanisme hirarkis menjadi organisasi publik yang efisien, efektif, dan *agile* (A. B. Pratama, 2017). Hood (1991) telah lama menegaskan bahwa pemisahan dari pemerintah yang berpusat pada monolitik ke badan-badan pemerintah yang lebih ramping dan mirip bisnis, ia menganggap dapat meningkatkan efisiensi dalam memberikan layanan publik.

Di negara-negara Eropa, transisi dari *government agency* menjadi *agencification* telah dilakukan sejak tahun 1990-an (Beblavý, 2002; OECD, 2008b). Meskipun setiap negara memiliki situasi yang berbeda (Beblavý, 2002; OECD, 2002a), tetapi *agencification* telah mengubah arsitektur organisasi administrasi institusi publik secara signifikan di seluruh dunia (OECD, 2021), ia memberikan independensi dan mengubah fungsi pemerintah, serta peningkatan kapasitas institusi publik (OECD, 2008a). Mengutip *The Organisation for Economic Co-operation and Development*, jumlah institusi negara telah meningkat lebih dari dua kali lipat. Ini mencerminkan pertumbuhan institusi layanan publik (*public services agency*) dan kebutuhan untuk menanggapi tantangan regulasi serta penyediaan layanan baru yang lebih baik

(OECD, 2008b). Dengan demikian, kebijakan pemerintah menjadikan PTN-BLU dan PTN-BH merupakan instrumen *reengineering* baik sistem, manajemen, tata kelola, *mindset*, dan kepemimpinan, agar lebih *responsive*, *competitive*, *strategic*, dan berkualitas dalam memberikan layanan pendidikan tinggi.

Agencification telah menjadi fitur utama reformasi sektor publik yang berorientasi pada *New Public Management* (NPM) (A. B. Pratama, 2017) dan konsep BLU selaras dengan konsep NPM Choi (2016). NPM merupakan paradigma pelayanan publik yang memiliki ide dan pendekatan praktik terhadap sektor swasta dan bisnis (P. Y. , Pratama & Kalalinggi, 2019). Gerakan NPM dimulai pada akhir tahun 1970-an dan awal tahun 1980-an. Para praktisi pertama muncul di Inggris di bawah Perdana Menteri Margaret Thatcher. di Amerika Serikat yaitu kota Sunnyvale dan California, kedua kota ini merupakan kota yang menderita akibat resesi ekonomi dan pemberontakan pajak. Selandia Baru dan Australia bergabung dengan gerakan NPM. Keberhasilan mereka menempatkan reformasi administratif NPM dalam agenda sebagian besar negara OECD dan negara-negara lain (Gruening, 2001). Konsep ini muncul sebagai respons terhadap ketidakefisienan model birokrasi tradisional, menggabungkan prinsip dan praktik dari sektor korporasi ke dalam manajemen layanan publik dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan warga negaranya (Charbonneau, 2001).

Lebih lanjut, Choi (2016) menegaskan bahwa konsep NPM lebih menekankan penerapan teknik dan praktik manajemen korporasi pada institusi publik, mencakup manajemen berbasis kinerja, pengukuran kinerja, pelaksanaan program berdasarkan perencanaan strategis, mengedepankan prinsip efektif dan efisien, menekankan pejabat bertindak birokrat yang *entrepreneur*, dan berorientasi pelanggan. Sementara, Indahsari & Raharja (2020) juga menekankan pentingnya mengadopsi praktik dan teknik manajemen sektor swasta untuk meningkatkan kinerja sektor publik melalui cara-cara baru dan inovatif. Memperkuat pendapat ini, PPK-BLU (2020) menyatakan pentingnya *entrepreneurship mindset*, tidak saja dalam sektor swasta/korporasi, tetapi juga harus diterapkan pada sektor publik (birokrat) atau yang disebut dengan *bureaucrat entrepreneur*. *Bureaucrat entrepreneur* merupakan birokrasi pemerintahan yang memiliki karakter *entrepreneur* yang berorientasi pada pelayanan publik (*public oriented*), efisien, inovatif, responsif, dan kompetitif dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintahan (Gani, 2012). Dengan popularitas paradigma NPM, pemerintah yakin bahwa pembentukan lembaga yang otonom dari kementerian induknya, dapat menghasilkan manfaat ekonomi, kelembagaan, dan politik (Verhoest et al., 2012).

Adapun prinsip-prinsip NPM sebagaimana Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Prinsip-prinsip *Manajemen Perguruan Tinggi Negeri sebagai Agencification*

No	Prinsip	Referensi	Deskripsi (adaptasi)
1.	Efisiensi dan efektivitas (<i>efficiency and effectiveness</i>)	(Abdullahi, 2023; Biswas, 2023)	Operasional PTN harus menekankan pencapaian efisiensi sambil memberikan layanan publik yang efektif dan beroperasi lebih fokus pada hasil daripada proses.
2.	Desentralisasi (<i>decentralization</i>)	(Abdullahi, 2023; P. Y. , Pratama & Kalalinggi, 2019; Wikipedia, n.d.)	Pemerintah telah memberikan desentralisasi kewenangan ‘semi-/otonomi’, yang memungkinkan pimpinan PTN lebih cepat mengambil keputusan akibat cepat perubahan dan tuntutan lingkungan. Desentralisasi sangat memungkinkan manajemen PTN lebih responsif dan adaptif terhadap kebutuhan <i>key stakeholders</i> karena memiliki otonomi lebih besar dalam mengelola sumber daya dan operasionalnya. Sistem pemerintahan yang cenderung sentralistik sudah kurang relevan lagi, karena menyebabkan biaya operasional dan distribusi menjadi tinggi.
3.	Pengukuran Kinerja (<i>performance measurement</i>)	(Baripedia, n.d.; Firman Syah, 2023; Indahsari & Raharja, 2020; Popa, 2021)	PTN dalam menjalankan operasionalnya harus menggunakan indikator dan metrik kinerja untuk menilai efektivitas manajemennya dan sebagai dasar <i>continue improvement</i> . Prinsip ini memastikan akuntabilitas dan memungkinkan manajemen PTN dapat mengukur keberhasilannya terhadap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan standar dan pengukuran kinerja yang jelas.
4.	Berorientasi kualitas layanan (<i>services quality oriented</i>)	(Abdullahi, 2023; P. Y. , Pratama & Kalalinggi, 2019; Wikipedia, n.d.)	PTN harus memandang bahwa mahasiswa sebagai <i>key stakeholder</i> , kebutuhan dan tujuan mereka belajar harus menjadi tujuan utama dalam manajemen PTN. Pendekatan ini mendorong PTN untuk lebih mengutamakan kompetensi akademik dan non akademik mahasiswa dengan prosedur layanan yang simpel dan tidak birokratis.
5.	Persaingan dan Mekanisme Pasar (<i>Competition and market mechanisms</i>)	(Biswas, 2023; Firman Syah, 2023; Popa, 2021; P. Y. , Pratama & Kalalinggi, 2019)	PT tidak lagi dapat dipandang sebagai sektor publik murni, tetapi sudah masuk kategori industri. Hal ini dibuktikan bahwa PTN masuk dalam area kompetisi, baik kompetisi dengan PT dalam negeri, maupun PT luar negeri. Dampak kompetisi yaitu PTN harus menyediakan dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan tinggi yang memadai, seiring dengan perkembangan dan tuntutan mahasiswa sesuai perubahan demografi generasi saat ini. Inovasi berkelanjutan merupakan kunci utama dalam kompetisi. Jiwa <i>entrepreneurship</i> menjadi keniscayaan dalam lingkungan kompetisi PT dan model manajemen PTN yang tradisional sudah sepatutnya ditinggalkan dan beralih yang berorientasi kepada kepentingan <i>key stakeholder</i> .
6.	Manajerialisme (<i>Managerialism</i>)	(Biswas, 2023; Firman Syah, 2023; Popa, 2021; P. Y. ,	Seiring dengan perubahan demografi, lingkungan, dan teknologi, gaya kepemimpinan dalam PTN harus berubah, dari manajemen birokrasi bergeser praktik-praktik manajerial yang dicirikan dengan kepemimpinan yang <i>flexibility and adaptability</i> (fleksibilitas dan kemampuan

No	Prinsip	Referensi	Deskripsi (adaptasi)
		Pratama & Kalalinggi, 2019; Wikipedia, n.d.)	beradaptasi), <i>focus on results</i> (fokus pada hasil), <i>interpersonal relationships</i> (hubungan antarpribadi), dan <i>dynamic decision-making</i> (pengambilan keputusan yang dinamis). Pimpinan PT bertindak sebagai administrator publik tidak lagi relevan, mereka harus merubah <i>mindset</i> , dari birokrat menjadi manajer. Pimpinan PT yang berjiwa manajerial memiliki prinsip 'bagaimana memperoleh , bukan bagaimana menghabiskan'.
7.	Orientasi Sasaran (<i>Goal orientation</i>)	(Abdullahi, 2023; Baripedia, n.d.; Firman Syah, 2023; Indahsari & Raharja, 2020; P. Y. , Pratama & Kalalinggi, 2019)	PT harus menekankan tujuan yang jelas daripada kepatuhan yang kaku terhadap aturan, mendorong organisasi untuk fokus pada hasil daripada proses. Prinsip ini mendukung budaya berorientasi hasil dalam manajemen PT. Adaptasi pengembangan pola manajemen sebagaimana dilakukan pada sektor swasta perlu dilakukan sebagai strategi peningkatan kinerja PT. Prinsip orientasi hasil adalah suatu paradigma berfokus pada hasil bukan input. Dalam sistem birokrasi tradisional masih berfokus pada input bukan <i>outcome</i> .
8.	Efektivitas Biaya (<i>Cost-effectiveness</i>)	(Abdullahi, 2023; Biswas, 2023; Firman Syah, 2023)	Dalam lingkungan global dan berkompetisi, PT menghadapi tantangan besar dalam menjaga keberlanjutan operasional, sembari tetap berfokus pada kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana PT dapat bertindak secara efektif dalam mengelola biaya tanpa mengorbankan misinya. Efektivitas biaya dalam manajemen PT bukan sekadar soal penghematan, tetapi juga soal menciptakan sistem yang efisien, inovatif, dan berorientasi jangka panjang. Termasuk bagaimana eksplorasi mekanisme pendanaan alternatif dan kemitraan dengan sektor swasta. Mengurangi beban birokrasi dan menyederhanakan proses melalui pengendalian biaya dan fleksibilitas.
9.	Pemberdayaan <i>stakeholders</i> (<i>Empowerment of stakeholders</i>)	(Baripedia, n.d.; Biswas, 2023; P. Y. , Pratama & Kalalinggi, 2019)	<i>Stakeholders</i> merupakan pihak-pihak yang berkepentingan atau memiliki kepentingan dengan keberadaan PT. <i>Key stakeholders</i> PT meliputi pimpinan perguruan tinggi, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, mahasiswa, sektor industri/pengguna lulusan, pemerintah (Kementerian terkait), orang tua mahasiswa, lembaga formal dan/atau non formal, dan masyarakat. Prinsip ini dalam manajemen PT yaitu pentingnya keterlibatan <i>key stakeholders</i> berperan aktif dan berpartisipasi dalam penyusunan program pengembangan PT, sehingga mereka merasa ikut bertanggungjawab.
10.	Kemitraan publik-swasta (<i>public-private sectors partnerships</i>)	a(Abdullahi, 2023; Klijn, 2010b, 2010a; Wikipedia, n.d.)	Salah satu ciri pemimpin memiliki cara berfikir yang strategik yaitu <i>collaborative</i> . Prinsip ini sudah menjadi tuntutan dalam manajemen PT dalam era lingkungan yang terus berubah dan sekaligus menjawab tantangan global, kemajuan teknologi, perubahan demografi, dan kebutuhan yang terus berubah di dunia kerja. PT tidak lagi dapat berdiri sendiri sebagai entitas yang terisolasi. Untuk tetap relevan, kompetitif, dan berkelanjutan, kolaborasi menjadi langkah strategis yang sangat penting bagi PT saat ini. Kolaborasi tidak hanya mencakup hubungan antar PT, tetapi juga melibatkan kolaborasi dengan pemerintah,

No	Prinsip	Referensi	Deskripsi (adaptasi)
			industri, masyarakat, sektor industry, dan organisasi internasional. Pendekatan ini memungkinkan perguruan tinggi untuk memperluas jangkauan, meningkatkan kualitas, dan menghadapi tantangan yang semakin kompleks secara bersama-sama. These can be described as a “more or less sustainable cooperation between public and private actors in which joint products and/or services are developed and in which risks, costs and profits are shared” (Klijn, 2010a). Kolaborasi yang lebih intensif akan memberikan nilai tambah dengan menghasilkan hasil kebijakan yang lebih baik dan lebih efisien. Dalam proses pengambilan keputusan, kolaborasi dapat memberikan kontribusi lebih intensif daripada hubungan prinsipal-agen (<i>Government agency</i>).
11.	Anggaran berbasis misi (<i>mission-based budget</i>)	(P. Y. , Pratama & Kalalinggi, 2019)	Prinsip ini merupakan salah satu prinsip yang harus dikembangkan dalam manajemen PT. Anggaran yang digerakkan oleh misi yaitu semua anggaran harus diorientasikan untuk belanja program-program strategis yang selaras dengan tuntutan misi dan untuk mencapai arah strategisnya (<i>vision</i>).

Sumber: adaptasi prinsip-prinsip NPM (diolah dari berbagai referensi).

Prinsip-prinsip NPM tersebut di atas, sebenarnya telah lama dipraktikkan dalam sejarah Islam. Rasulullah Muhammad SAW dan para sahabat telah memberikan contoh nyata bagaimana manajemen yang efektif dan efisien dapat membawa kemaslahatan bagi umat. Dalam Piagam Madinah, Rasulullah SAW menciptakan sistem pemerintahan yang inklusif dan berkeadilan, di mana semua kelompok masyarakat, baik Muslim maupun non-Muslim, memiliki hak dan kewajiban yang jelas. Penempatan sahabat, seperti Mu'adz bin Jabal menjadi pemimpin dan ulama di Yaman atau Amr bin Ash sebagai panglima perang juga relevan dengan *leadership* yang efektif. Sebagaimana termaktub dalam hadis "*Sesungguhnya Allah mencintai seorang hamba yang apabila mengerjakan sesuatu, ia mengerjakannya dengan itqan (sempurna).*" (HR. Thabrani). Efisiensi berarti menggunakan sumber daya dengan optimal tanpa pemborosan, hal ini selaras dengan QS. Al-Isra: 26-27, "*Dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya para pemboros itu adalah saudara setan.*" Ini adalah bentuk awal dari *good governance* yang menjadi salah satu pilar NPM. Sesungguhnya beberapa prinsip NPM telah dipraktikkan dalam kepemimpinan Rasulullah SAW, meskipun dengan istilah yang berbeda. Islam juga menekankan pentingnya akuntabilitas, transparansi, berkeadilan dalam pengelolaan sumber daya 'yang selaras dengan dengan QS. An-Nisa: 58'.

Oleh sebab itu, penerapan prinsip-prinsip NPM dan konsep *reinventing government* perlu diadaptasi dan diterapkan dalam manajemen PTKN-BLU. *Reinventing government* merupakan perubahan sistem birokrasi murni pada pemerintahan menjadi sistem pemerintah yang akuntabel, responsif, inovatif, profesional, dan *entrepreneur*. Tujuan *Bureaucrat entrepreneur* dimaksudkan pegawai sebagai birokrat yang memiliki jiwa *entrepreneur* yang lebih inovatif dalam memberikan pelayanan dan mampu menjawab tuntutan era global (Fatikha, 2016). *Bureaucratic entrepreneurship* juga tampak dalam strategi perdagangan dan diplomasi Rasulullah saw yang inovatif, berorientasi hasil, dan partisipatif. Konsep *bureaucratic entrepreneurship* yang digagas oleh Osborne & Gaebler (1996) menawarkan revitalisasi administrasi publik dengan mengintegrasikan manajemen korporasi ke dalam fungsi pemerintahan. Birokrasi yang *entrepreneur* diharapkan memiliki prinsip dan pandangan lebih baik mengarahkan daripada mengayuh, memberi wewenang daripada melayani, berfikir kompetitif, digerakkan berdasarkan misi, berorientasi *outcome*, berorientasi pelanggan, berprinsip menghasilkan daripada membelanjakan, antisipatif, hirarki menjadi partisipatif, dan berorientasi kebutuhan masyarakat.

Lebih lanjut, untuk meningkatkan kinerja sektor publik, perlu mengadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta (Indahsari & Raharja, 2020). Pola pikir (*mindset*) *entrepreneurship* tidak saja dikenal dalam sektor swasta (bisnis), tetapi juga harus diterapkan pada sektor publik (birokrat) atau yang disebut dengan *bureaucrat entrepreneur* (PPK-BLU, 2020).

Birokrat *entrepreneur* merupakan birokrasi pemerintahan yang memiliki karakter *entrepreneur* yang berorientasi pada pelayanan publik (*public oriented*), efisien, inovatif, responsif, dan kompetitif dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintahan (Gani, 2012). Dengan demikian, prinsip NPM dan *reinventing government* menegaskan kembali tentang pentingnya manajemen yang transparan, inovatif, dan kompetitif dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan daya saing bangsa.

Merujuk Pollitt dan Bouckaert (2000), menyebutkan bahwa beberapa dekade terakhir, negara-negara OECD telah menerapkan reformasi sektor publik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta kinerja organisasi publik (dalam Broucker et al., 2015). Reformasi ini juga telah dilakukan oleh PT yang kurang lebih bertujuan untuk mencapai tujuan yang sama (Dobbins et al., 2011). Beberapa PT maju tingkat dunia yang telah menerapkan NPM pada manajemennya, diantaranya:

- a. Vrije Universiteit Amsterdam (VU Amsterdam). VU Amsterdam telah mengalami transformasi signifikan sejak tahun 1980-an, mengadopsi prinsip-prinsip NPM yang menekankan pendanaan berbasis kinerja dan peningkatan otonomi kelembagaan. PT beralih dari model tata kelola yang demokratis ke struktur tata kelola yang lebih korporat. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam operasionalnya. Transformasi tersebut mencakup *reorganisation* operasional dan penggabungan kelembagaan yang didorong oleh gagasan NPM (van Berckel Smit, 2023).
- b. Universitas Melbourne. PT ini merupakan diantara PT yang telah menerapkan prinsip-prinsip NPM yang terintegrasi ke dalam praktik manajemennya. PT ini telah melakukan reformasi manajemen PT-nya dengan berorientasi pada pendekatan pasar yang berfokus persaingan dan metrik kinerja. Tujuan dari reformasi ini yaitu untuk meningkatkan hasil pendidikan melalui otonomi dalam keputusan anggaran. Tuntutan hasil reformasi yaitu meningkatnya akuntabilitas melalui proses evaluasi yang ketat (Dobbins et al., 2011).
- c. Universitas California (UC). UC juga telah menerapkan konsep dan strategi NPM. Ini merupakan bentuk respons terhadap tekanan finansial dan kebutuhan efisiensi. Sistem manajemen UC telah mengadopsi model pendanaan berbasis kinerja, untuk mendorong PT mampu bersaing dan mendapatkan pendanaan negara berdasarkan hasil yang terukur, diantaranya tingkat kelulusan dan produktivitas penelitian yang lebih baik. Pergeseran ini mencerminkan tren yang lebih luas dalam PT di Amerika Serikat yang mengarah pada penerapan praktik manajemen sektor korporasi (Bleiklie et al., 2011).

- d. Universitas Norwegia. PT ini juga telah memasukkan prinsip-prinsip NPM sebagai bagian dari reformasi pendidikan nasional di negara mereka. Reformasi ini berfokus pada peningkatan efisiensi dan akuntabilitas dalam sektor publik, yang mengarah pada perubahan dalam struktur tata kelola dan mempromosikan kepemimpinan yang *managerialism* daripada tata kelola kolegal tradisional. Penerapan NPM melibatkan pemotongan anggaran, kontrol yang lebih ketat, dan terjadinya tekanan yang kompetitif di antara PT (Frølich, 2005).

Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip NPM pada beberapa contoh PT tersebut, mencerminkan perubahan signifikan menuju model tata kelola yang didorong oleh efisiensi yang mengutamakan matriks kinerja dan akuntabilitas. Adanya kebijakan BLU dan Badan Hukum merupakan respon penerapan konsep dan prinsip-prinsip NPM pada manajemen PTN. Kedua kluster PTN terakhir secara tidak langsung dituntut juga untuk melakukan reformasi sistem, tata kelola, dan manajemen dari berbasis *pure bureaucratic* menjadi *entrepreneurship bureaucratic* dan fleksibilitas mengelola keuangan sebagai katalisatornya. Meskipun penerapan NPM dalam manajemen institusi publik masih mendapat kritik, namun penerapan NPM dalam PTN merupakan strategi untuk menjadikan PTN di Indonesia yang kompetitif tingkat dunia. QS. Ali Imran: 110 menegaskan bahwa "*Kamu adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah.*" Hal ini bermakna bahwa PTKN-BLU untuk menjadi pelopor dalam membangun peradaban Islam melalui manajemen yang berkualitas dan berintegritas.

C. ANTARA PTN-SATKER, PTN-BLU, DAN PTN-BH

Merujuk situs resmi PPK-BLU (2024), PTN yang telah menjadi PTN-BLU yaitu sebanyak 140 PTN, sebanyak 21 PTN telah menjadi PTN-BH, dan sisanya masih berstatus sebagai PTN-Satker. Ada perbedaan di antara ketiga kategori PTN tersebut, sebagaimana dijelaskan secara ringkas pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2: Perbedaan Pola Manajemen Perguruan Tinggi Negeri – Satuan Kerja, Badan Layanan Umum, dan Badan Hukum

No	Aspek	PTN-Satker	PTN-BLU	PTN-BH
1.	Dasar Hukum Operasional	Undang-undang Nomor 20 tahun 2003; Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012; Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018; Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014; Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2020; Peraturan Menteri Keuangan Nomor 58 Tahun 2023	Undang-undang Nomor 20 tahun 2003; Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012; Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014; Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005; Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012; PMK Nomor 129/pmk.05/2020; PMK Nomor 202/pmk.05/2022; Peraturan Menteri Keuangan Nomor 172/PMK.05/2021; Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor Per-15/PB/2024; Peraturan Menteri Keuangan Nomor 172/PMK.05/2021	Undang-undang Nomor 20 tahun 2003; Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012; Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014; Permendikbud Nomor 88 Tahun 2014; Permendikbud Nomor 4 Tahun 2020; Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2013; Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015; Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2020; Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.02/2020; Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE - 34/Pj/2017;
2.	Regulasi	Governance rigid	Regulator (bersifat umum) dan PTN-BLU (bersifat detil)	Regulator (bersifat umum) dan PTN-BH (bersifat detil)
3.	Status Hukum	Satuan kerja di bawah Kementerian	Badan layanan umum	Badan hukum
4.	Penetapan status	Peraturan Kementerian Teknis	Keputusan Menteri Keuangan	Peraturan Pemerintah
5.	Objek Pajak	Tidak sebagai objek pajak	Tidak sebagai objek pajak	Sebagai objek pajak
6.	Layanan utama (<i>core business</i>)	Layanan pendidikan tinggi dalam bentuk pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Luaran yaitu Sarjana, Magister, dan Doktor.	Layanan pendidikan tinggi dalam bentuk pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Luaran yaitu Sarjana, Magister, dan Doktor.	Layanan pendidikan tinggi dalam bentuk pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Luaran yaitu Sarjana, Magister, dan Doktor.
7.	Pengelolaan Keuangan:			
a.	Orientasi	Non profit	Non for profit	Kemandirian keuangan
b.	Otonomi Keuangan	Tidak memiliki otonomi dalam pengelolaan keuangan, semua sumber pendanaan dan penggunaannya dikontrol ketat oleh pemerintah. Pimpinan PTN-Satker hanya sebatas	Memiliki otonomi terbatas (semi-otonomi) atau memiliki fleksibilitas dalam mengelola keuangan terutama yang bersumber dari pendapatan negara bukan pajak. Memiliki	Memiliki otonomi penuh, manajemen keuangannya (<i>sources of fund</i> dan <i>uses of fund</i>) dilakukan secara mandiri. PTN ini memiliki kewenangan penuh untuk menggali berbagai sumber pendapatan (<i>sources of fund</i>) dan menggunakan

No	Aspek	PTN-Satker	PTN-BLU	PTN-BH
		menyelenggarakan pendidikan tinggi (sebagaimana karakteristik institusi publik sebagai <i>Government Agency</i>).	kewenangan untuk menggali sumber-sumber pendapatan lain selain dari hasil layanan utama, dan menentukan prioritas anggaran dan alokasi anggaran dengan batasan sesuai regulasi yang berlaku serta disahkan oleh Dewan Pengawas.	anggarannya yang dikemas dalam Rencana Bisnis Anggaran (<i>uses of fund</i>) yang pengesahannya cukup disahkan oleh Dewan Wali Amanah.
c.	Sumber Pendapatan	Sumber pendapatan hanya bersumber dari APBN.	<i>Income diversification</i> meliputi: (1) Rupiah murni (dari pemerintah pusat); dan (2) PNBP terdiri dari pendapatan yang diperoleh dari layanan utama (uang kuliah tunggal yang dibayarkan mahasiswa), pemanfaatan aset (<i>tangible & intangible asset</i>), profit bisnis komersil, hasil kemitraan, donasi, hasil investasi jangka pendek, dan sumber lain yang sah.	<i>Income diversification</i> meliputi: (1) Rupiah murni (pemerintah dari pusat), tetapi bersifat bantuan dan terbatas untuk tujuan-tujuan khusus (beasiswa, program prioritas nasional, dan lainnya); dan (2) PNBP terdiri dari pendapatan yang diperoleh dari layanan utama (uang kuliah tunggal yang dibayarkan mahasiswa), pemanfaatan aset (<i>tangible & intangible asset</i>), profit bisnis komersil, hasil kemitraan, donasi, hasil investasi jangka panjang, dan sumber lain yang sah.
d.	Mendirikan Badan Usaha	Tidak boleh	Atas persetujuan Dewan Pengawas dan disahkan oleh Kementerian Keuangan	Ditentukan sendiri oleh PTN dengan persetujuan Dewan Wali Amanah
e.	Sistem Pendapatan dan Penggunaan Anggaran	Semua pendapatan negara bukan pajak (PNBP) harus disetor ke Kas Negara dan penggunaannya ditentukan oleh pemerintah dengan mempertimbangkan usulan dari PTN.	Semua pendapatan masuk kategori pendapatan negara bukan pajak (PNBP) dan disetorkan ke rekening pendapatan PTN-BLU, serta dilaporkan ke Kementerian Teknis, Keuangan, dan Dewan Pengawas. Pendapatan dapat digunakan secara langsung semuanya untuk pengembangan program-program	Semua pendapatan bukan masuk kategori pendapatan negara bukan pajak (PNBP), dan semua pendapatan disetorkan ke rekening pendapatan PTN-BH. Meskipun memiliki otonomi penuh dan untuk menjaga akuntabilitas dan transparansi, PTN-BH wajib melaporkan pendapatannya ke Kementerian Teknis, Keuangan, dan

No	Aspek	PTN-Satker	PTN-BLU	PTN-BH
			strategis dengan persetujuan Dewan Pengawas Badan Layanan Umum dan disahkan oleh Kementerian Teknis dan Keuangan.	Wali Amanah. Pendapatan dapat digunakan secara langsung semuanya untuk pengembangan program-program strategis dengan persetujuan dan disahkan oleh Dewan Wali Amanah.
f.	Investasi dan hutang	Tidak diijinkan (<i>not permitted</i>)	Investasi jangka pendek diijinkan tanpa persetujuan (cq. deposito) Dewan Pengawas dan Kementerian Teknis dan Keuangan. Tetapi, investasi jangka panjang dan pinjaman harus mendapatkan persetujuan terlebih dahulu.	Investasi jangka panjang dan pinjaman harus mendapatkan persetujuan dari Dewan Wali Amanah.
g.	Pengawasan/ Pemeriksaan	<i>Internal audit</i> oleh Inspektorat Jenderal dari Kementerian Teknis. Dan <i>external audit</i> dari Badan Pemeriksa Keuangan.	<i>Internal audit</i> oleh Inspektorat Jenderal dari Kementerian Teknis. Dan <i>external audit</i> dari Badan Pemeriksa Keuangan dan Kantor Akuntan Publik.	<i>Internal audit</i> oleh Inspektorat Jenderal dari Kementerian Teknis. Dan <i>external audit</i> dari Badan Pemeriksa Keuangan dan Kantor Akuntan Publik.
h.	Laporan pertanggung jawaban	Laporan Keuangan Berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintah	Laporan pertanggung jawaban pengelola anggaran dilakuan secara mandiri, transparan, dan akuntabel, dalam bentuk laporan keuangan berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintahan dan Standar Akuntansi Keuangan.	Laporan pertanggung jawaban pengelola anggaran dilakuan secara mandiri, transparan, dan akuntabel, dalam bentuk laporan keuangan berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintahan dan Standar Akuntansi Keuangan.
i.	Penetapan Tarif Layanan	Ditetapkan oleh Kementerian Teknis dalam bentuk peraturan menteri	Ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan, berdasarkan usulan dari pimpinan PTN-BLU melalui Kementerian Teknis.	Ditetapkan oleh PT sendiri
j.	Dasar pertimbangan besaran tarif Layanan	Berdasarkan standar biaya operasional pendidikan tinggi yang berlaku.	Besar tarif layanan didasarkan oleh: (1) aspek kontinuitas dan pengembangan layanan; (2) aspek daya beli masyarakat; (3) aspek asas keadilan dan kepatutan; dan aspek kompetisi yang	Besar tarif layanan didasarkan oleh: (1) kemampuan ekonomi mahasiswa; (2) orang tua mahasiswa; (3) atau pihak lain yang membiayai mahasiswa. Dalam menetapkan tarif, wajib

No	Aspek	PTN-Satker	PTN-BLU	PTN-BH
			sehat.	berkonsultasi dengan Kementerian Teknis dan berpedoman pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 93 Tahun 2014 tentang Tata Cara Penetapan Standar Satuan Biaya Operasional Pendidikan Tinggi pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
8.	Pengelolaan aset:			
a.	Kewenangan pengelolaan	Aset dikelola langsung oleh pemerintah pusat melalui Kementerian Keuangan.	Fleksibilitas terbatas dalam mengelola aset dalam rangka mendukung layanan.	Otonomi penuh dalam mengelola aset sesuai tujuan dan mandatnya.
b.	Kepemilikan aset	Sepenuhnya dimiliki oleh negara dan tercatat sebagai Barang Milik Negara (BMN).	Aset tetap dimiliki negara – meskipun dibeli dari anggaran yang bersumber pendapatan BLU/PNBP – dan dikonsolidasikan sebagai BMN.	Semua aset, kecuali tanah, milik dan dalam penguasaan PT dan dalam neraca dicatat sebagai kekayaan PT.
c.	Penggunaan aset	Harus mendapat persetujuan dari Kementerian Keuangan.	Sesuai dengan kebutuhan operasional PT berdasarkan regulasi BLU	Otonomi penuh dalam penggunaan aset untuk mendukung kemandirian PT.
d.	Pelepasan/ pemindah aset	Memerlukan persetujuan langsung dari Kementerian Keuangan.	Melalui persetujuan pemerintah pusat	Dilakukan secara mandiri sesuai peraturan internal PT dan regulasi yang berlaku.
e.	Pendapatan dari aset	Darus disetorkan langsung ke kas negara.	Dapat digunakan langsung untuk kegiatan operasional PT berdasarkan mekanisme regulasi.	Dikelola secara mandiri untuk kepentingan PT.
9.	Manajemen Kepegawaian (sumber daya manusia)			
a.	Kewenangan Rekrutmen	Sepenuhnya diatur oleh pemerintah dengan menggunakan mekanisme Aparatur Sipil Negara (ASN).	Memiliki otonomi terbatas dalam merekrut tenaga non-ASN, harus ada persetujuan Kementerian Teknis (<i>sedang proses penyempurnaan peraturan</i>).	Memiliki otonomi penuh dalam merekrut dosen dan tenaga kependidikan, termasuk tenaga non-ASN.
b.	Status Kepegawaian	Seluruh ASN diangkat oleh pemerintah.	Kombinasi ASN dan pegawai non-ASN. Pegawai non-ASN direkrut sesuai kebutuhan BLU (<i>sedang proses penyempurnaan peraturan</i>).	Kombinasi ASN, pegawai non-ASN, dan pegawai tetap yang diangkat secara mandiri oleh PT.

No	Aspek	PTN-Satker	PTN-BLU	PTN-BH
c.	Dasar Pengelolaan Kepegawaian	Berdasarkan peraturan kepegawaian nasional secara totalitas.	Memiliki otonomi terbatas dalam pengelolaan pegawai non-ASN (termasuk penentuan honorarium) (<i>sedang proses penyempurnaan peraturan</i>).	Otonomi penuh dalam mengelola seluruh pegawai/sumber daya manusia, termasuk penentuan gaji, tunjangan, dan insentif berdasarkan kebijakan internal.
d.	Pengangkatan & Pemberhentian	Dilakukan oleh pemerintah pusat.	Pengangkatan pegawai non-ASN dilakukan oleh PT dengan persetujuan Dewan Pengawas (<i>sedang proses penyempurnaan peraturan</i>).	Dapat secara mandiri mengangkat dan memberhentikan pegawai, baik ASN maupun non-ASN.
e.	Kesejahteraan Pegawai	Sangat tergantung dengan standar gaji ASN yang ditetapkan pemerintah.	Memiliki fleksibilitas terbatas dalam memberikan insentif tambahan (remunerasi) sesuai kemampuan dan kebijakan PT dengan persetujuan Dewan Pengawas (<i>sedang proses penyempurnaan peraturan</i>).	Otonomi penuh dalam menentukan paket kesejahteraan, termasuk gaji, insentif, dan tunjangan sesuai kebijakan PT.
f.	Kebijakan Pengembangan Pegawai (sumber daya manusia)	Tergantung pada program pemerintah.	Dapat merancang program pelatihan dan pengembangan pegawai (sumber daya manusia) sesuai arah strategis dan kemampuan keuangan PT (<i>sedang proses penyempurnaan peraturan</i>).	Memiliki otonomi penuh dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan pegawai (sumber daya manusia) yang strategis dan inovatif.
g.	Akuntabilitas dan Pengawasan	Dikelola dan diawasi langsung oleh Kementerian Teknis.	Memiliki mekanisme pengawasan internal melalui Dewan Pengawas dan Kementerian Teknis (<i>sedang proses penyempurnaan peraturan</i>).	Diawasi oleh Majelis Wali Amanat (MWA), dengan audit internal dan eksternal untuk memastikan transparansi.
10.	Pengelolaan Program Studi	Tidak dapat membuka dan menutup program studi, kecuali ada persetujuan dari Kementerian Teknis.	Tidak dapat membuka dan menutup program studi, kecuali ada persetujuan dari Kementerian Teknis.	Dapat dengan mudah dan secara
a.	Pengembangan program studi	Harus mendapat persetujuan dari Kementerian Teknis.	Harus mendapat persetujuan dari Kementerian Teknis, tetapi lebih fleksibel sesuai kemampuan PT.	Memiliki otonomi penuh (mandiri) dalam pengembangan program studi (mandiri membuka program studi yang <i>marketable</i> atau menutup program studi yang <i>unmarketable</i>).
b.	Penentuan	Kurikulum ditetapkan sesuai pedoman	Dapat menyesuaikan kurikulum	Memiliki otonomi penuh dalam

No	Aspek	PTN-Satker	PTN-BLU	PTN-BH
	kurikulum	nasional yang diatur oleh Kementerian Teknis.	dengan kebutuhan industri/ pengguna lulusan, namun tetap mengacu pada standar nasional pendidikan.	menentukan kurikulum.
c.	Penerimaan Mahasiswa baru	Mengikuti mekanisme yang ditetapkan oleh pemerintah	Sebagian besar mengikuti mekanisme pemerintah, tetapi dapat menyelenggarakan jalur mandiri dengan pengaturan tertentu.	Bebas mengatur sistem penerimaan mahasiswa, termasuk menentukan kuota jalur mandiri dan seleksi internal.
d.	Pendanaan program studi	Sepenuhnya dari APBN	Sebagian dari pemerintah pusat (Rupiah Murni) dan dari pendapatan sendiri (Penerimaan Negara Bukan Pajak).	Pendapatan internal PT, dan dari pemerintah (bersifat bantuan).
e.	Penyesuaian dengan industri/ pengguna lulusan	Cenderung lebih bersifat generik sesuai kebijakan pemerintah.	Dapat menyesuaikan dengan kebutuhan industri/ pengguna lulusan.	Dirancang secara strategis untuk menjawab kebutuhan industri/ pengguna lulusan secara nasional dan internasional.
11.	Tata kelola dan pengambilan keputusan			
a.	Otonomi tata kelola	Tidak memiliki otonomi dalam tata kelola, semua tergantung Kementerian teknis dan Keuangan.	Memiliki otonomi terbatas dalam tata kelola keuangan dan operasional sesuai peraturan BLU.	Memiliki otonomi penuh dalam tata kelola organisasi, keuangan, akademik, dan sumber daya lainnya.
b.	Struktur Organisasi dan tata kerja	Struktur organisasi dan tata kerja mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah.	Memiliki fleksibilitas dalam merumuskan struktur organisasi dan tata kerja sesuai kebutuhan, tetapi tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah.	Bebas menentukan struktur organisasi dan tata kerja sesuai kebutuhan dan dinamika internal PT.
c.	Pengambilan keputusan	Keputusan harus mengikuti mekanisme birokrasi di tingkat Kementerian Teknis dan Keuangan.	Memiliki fleksibilitas terbatas dalam pengambilan keputusan operasional dan keuangan (meskipun tetap diawasi oleh Kementerian Teknis dan Keuangan)	Keputusan strategis diambil secara mandiri oleh jajaran pimpinan PT dan Majelis Wali Amanat (MWA).

Sumber: diolah dari undang-undang dan peraturan turunannya, serta sumber literatur (diolah).

Tabel 2 menunjukkan bahwa PTN-Satker memiliki otonomi yang sangat terbatas dalam aspek mengelola keuangan dan sumber daya. Anggaran operasional sangat tergantung dengan alokasi Anggaran Pendapatan Belanja Negara yang dikelola secara langsung oleh kementerian terkait. Ia terkesan sebatas sebagai pelaksana regulasi dan kebijakan pemerintah pusat. Dampaknya, inovasi dan pengembangan program-program strategis, seringkali terkendala oleh terbatasnya anggaran dan birokrasi. Sementara, PTN-BLU memiliki otonomi lebih, 'meskipun terbatas', dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi. Otonomi lebih ini ditandai adanya fleksibilitas dalam mengelola keuangannya, adanya peluang memberdayakan aset (*tangible dan intangible asset*) secara ekonomi, melakukan investasi, kerjasama industri saling menguntungkan secara ekonomi, kerjasama filantropi, dan lain sebagainya. Meskipun, fleksibilitas masih dalam pengawasan kementerian dan regulasi terkait, serta beberapa keputusan strategis masih memerlukan persetujuan pemerintah, tetapi PTN-BLU cenderung lebih responsif terhadap tuntutan publik dan lebih *agile* dalam meningkatkan kualitas dan daya saing dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Berbeda dengan PTN-Satker dan PTN-BLU, PTN-BH memiliki otonomi luas, memungkinkan penyelenggaraan pendidikan tinggi jauh lebih fleksibel, baik pengelolaan aspek akademik dan non akademik, maupun pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia. PTN-BH lebih cepat dan mudah dalam hal: menentukan arah strategisnya, beradaptasi dengan tuntutan dan kebutuhan pasar tenaga kerja, dan membuka peluang berbagai inovasi akademik dan non akademik, tanpa keterikatan pada birokrasi pemerintah yang ketat. Manajemen PTN-BH lebih cenderung lazimnya manajemen korporasi, meskipun tidak berorientasi *profit* semata. Dengan demikian, evolusi dari PTN-Satker menjadi PTN-BLU, dan akhirnya ke independensi strategis dan operasional (PTN-BH) yaitu memerlukan perubahan paradigma semua *key stakeholder internal* dan pemerintah (Kementerian Keuangan, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, dan kementerian teknis). Evolusi ini, tidak saja berdampak pada aspek pengelolaan keuangan saja, tetapi ia juga berdampak pada aspek sistem, tata kelola, manajemen, dan kepemimpinan dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi.

D. PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM NEGERI - BADAN LAYANAN UMUM

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) merupakan PTN dalam naungan dan pembinaan Direkrot Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama. Merujuk *Education Management Information System* (EMIS) Kementerian Agama, terdapat 59 PT, 28 (48%) berstatus PTN-BLU dan 1 (1,69%) berstatus PTN-BH (PPK-BLU, 2014) ('disingkat PTKN-BLU'). Manajemen PTKIN-BLU menggunakan pendekatan pola pengelolaan keuangan BLU. Selain perpedoman pada undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan

tinggi, juga berpedoman pada peraturan dan pedoman yang berkaitan dengan Pengelolaan Badan Layanan Umum (Dit. PPK BLU, 2020; Kementerian Keuangan, 2020, 2022; Pemerintah Indonesia, 2005, 2012a).

BLU secara harfiah yaitu institusi layanan publik (*public services institution*), salah satunya adalah institusi pendidikan tinggi. Dalam *agencification theory*, BLU merupakan *government agency* yang mendapatkan kewenangan dan fleksibilitas dalam manajemen organisasi, pengelolaan keuangan, pelaporan, dan akuntabilitas kinerjanya (PPK-BLU, 2014), atau yang disebut dengan *agencification*. Identik dengan istilah BLU, di Inggris disebut dengan istilah “*Next Steps Agencies*” atau “*Executive Agencies (EOs)*”, di Selandia disebut dengan istilah “*Crown Entities*”, dan di Kanada disebutkan dengan istilah “*Special Operating Agencies (SOAs)*” yang kemudian berubah dengan istilah “*Legislative Agencies*” (Armstrong, 2001: 8-13, dalam Choi, 2016). Seperti di beberapa negara tersebut, alasan utama penerapan BLU di Indonesia merupakan bentuk organisasi baru untuk meningkatkan kualitas layanan publik melalui fleksibilitas manajemen keuangan dan kinerja yang efisien. (Choi, 2016). Dengan demikian, BLU merupakan institusi publik yang diberi fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dan otonomi terbatas dalam manajemennya.

Sebagaimana PT di belahan dunia pada umumnya, PTKIN-BLU merupakan PT yang memiliki peran yang sentral dan strategis dalam pembangunan suatu negara. Prioritas utama kebijakan publik di PT yaitu memastikan mampu berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi dan kemajuan sosial secara global (Long & Adukia, 2009; Rahman A. et al., 2013), melalui pengembangan sumber daya manusia yang dilengkapi dengan *skills* dan *knowledge* yang diperlukan di berbagai sektor (Menon, 2012; Trinh, 2023). ADB (2014) menyebutkan bahwa *knowledge* telah menjadi jantung dan jiwa pembangunan di abad ke-21. *Knowledge* mampu mendorong pertumbuhan ekonomi dalam ekonomi pengetahuan. Keunggulan komparatif dalam kapasitas kelembagaan nasional untuk mengakses, menilai, mengadaptasi, dan mengadopsi pengetahuan terkini mendorong inovasi yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan tidak lagi didasarkan pada keunggulan komparatif dalam tenaga kerja atau sumber daya alam, tetapi pada aspek *knowledge economic* dan *information society*.

BLU merupakan *framework* yang dirancang untuk menginternalisasikan konsep NPM dan *reinventing government* dalam manajemen institusi publik. Mengutip (Osborne & Gaebler, 1996), *reinventing government* merupakan resep untuk mewirausahakan pemerintah (*enterprising government*). Ia merumuskan prinsip-prinsip *enterprising government*, yaitu *as catalytic, community-owned, competitive, mission-driven, result-oriented, customer-driven, decentralized*, dan *market-driven*. Fatikha (2016) menambahkan, *reinventing government* merupakan proses merubah *mindset* birokrasi menjadi *entrepreneur bureaucrat mindset* atau birokrat memiliki

jiwa *entrepreneur*. Di Indonesia, teori ini diadopsi – oleh Kementerian Keuangan – dalam melakukan reformasi keuangan negara, melalui pemberian fleksibilitas tata kelola BLU di Indonesia (Siringoringo, 2017). Dengan demikian, PTKIN-BLU didorong untuk melakukan transformasi menjadikan manajemennya yang *entreprising government* dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, dengan mengedepankan prinsip-prinsip NPM.

Sejalan dengan *governance* NPM dan *reinventing government*, PTKIN-BLU merupakan model manajemen untuk menggantikan model manajemen PTN yang tidak efisien, tidak efektif, dan tidak produktif, *unresponsive* menjadi model manajemen yang sebaliknya. Pada saat yang sama, mekanisme BLU dapat memberikan injeksi layanan publik yang lebih berkualitas (Choi, 2016). Pembentukan BLU pada PTKIN merupakan bentuk organisasi dan modus operandinya berbeda dengan PTN-Sakter. Konsep BLU banyak dipengaruhi oleh konsep NPM yang berkembang pada tahun 1980-an dan 1990-an (Laking, 2005). Ada titik *equilibrium* antara konsep BLU dengan *agencification* dan NPM yang telah dikembangkan oleh banyak negara, diantaranya: (1) sama-sama berfokus pada efisiensi dan efektifitas serta menekankan kualitas dalam penyelenggaraan layanan publik dengan menerapkan praktik-praktik manajemen sektor korporasi; (2) sama-sama memberikan desentralisasi dan otonomi manajemen dengan harapan institusi publik dapat melakukan kemandirian, penyederhanaan birokrasi, dan pengambilan keputusan yang lebih cepat; (3) sama-sama *customer oriented* dalam layanan publik dengan semangat memberikan kepuasan atas layanan publik; (4) sama-sama mengedepankan pentingnya *performance measurement* berdasarkan standar-standar kualitas sebagai *tools* penilaian *output* dan *outcome*; dan (5) sama-sama menerapkan prinsip-prinsip manajemen korporasi ke dalam manajemen layanan publik. Dengan demikian, PTKIN-BLU merupakan proses pembelajaran organisasi (*organization learning*) menuju kemandirian manajemen atau PTN-BH.

Merujuk Yuniarto (2023), selama delapan tahun ke depan – sejak tahun 2024 – pemerintah menargetkan seluruh PTN-BLU menjadi PTN-BH. Ia juga menyatakan bahwa yang menjadi motivasi utama menjadikan PTN-BLU menjadi PTN-BH yaitu otonomi dalam mengelola ragam urusan internal PTN, baik bidang akademik maupun non-akademik. Meskipun muncul kritik terjadinya privatisasi pendidikan tinggi (Kardi, 2024; Munadi, 2023), komersialisasi pendidikan tinggi (Kardi, 2024; Kosim, 2024), liberalisasi pendidikan tinggi (Yuniarto, 2023b), terbatasnya aksesibilitas pendidikan bagi masyarakat miskin (Diyanto et al., 2021), Namun PTN-BLU telah diamanatkan dalam undang-undang tentang pendidikan tinggi (Pemerintah Indonesia, 2012b) dan merupakan tindaklanjut dari penandatanganan GATS (*General Agreement on Trade in Services*), yang salah satunya terkait dengan perjanjian perdagangan jasa pendidikan tinggi (Knight, 2006). Oleh sebab itu, PTKIN-BLU harus memperkuat dan meningkatkan kualitas manajemennya agar

penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat dilakukan secara baik dan memiliki daya saing, baik tingkat nasional, regional, dan global.

1. Hambatan Perguruan Tinggi Negeri Keagamaan Islam Negeri - Badan Layanan Umum

Meskipun PTKIN-BLU telah memiliki kewenangan yang lebih luas dibandingkan dengan PTN-Satker, namun dalam faktanya, PTKIN-BLU masih menghadapi beberapa hambatan dalam mencapai tujuan utama mandat BLU secara sempurna. Ada lima faktor yang menjadi hambatan dalam PTKIN-BLU (Slamet et al., 2021), diantaranya:

- a. Faktor kepemimpinan. Dengan merujuk tingkatan *taxonomy bloom theory*, pada aspek kognitif, mayoritas pimpinan PTKIN-BLU masih pada level ketiga, dari enam level yaitu (1) *remember*; (2) *understanding*; (3) *application*; (4) *analysis*; (5) *evaluasi*, dan (6) *creating*. Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan PTKIN-BLU sebagai pimpinan BLU masih sebatas menjalankan regulasi demi regulasi BLU, belum mampu melakukan analisis, evaluasi, dan melahirkan ide-ide baru, terobosan baru, penataan tata kelola yang lebih efisiensi, menemukan *income diversification* yang memadai bagi PT yang mereka pimpin.
- b. *Mindset* (pola pikir). *Mindset* memainkan peran kritis dalam menentukan keberhasilan PTKIN-BLU. Penerapan otonomi kerap terhambat oleh *mindset* birokrasi lama, *mindset* menghabiskan anggaran, dan *mindset* sebatas menjalankan program. Mereka belum *move on* menjadi PTKIN-BLU, mereka masih *mindset* sebagai PTN-Satker, meskipun sudah menggunakan logo BLU. Keberhasilan PTKIN-BLU dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berkualitas dan kompetitif, sangat dipengaruhi oleh *mindset* pimpinan semua lini dan staf, sesuai dengan tuntutan otonomi, fleksibilitas, akuntabilitas, inovasi, maturitas manajemen. Oleh sebab itu, PTKIN-BLU harus mengubah *mindset* proaktif, inovatif, *entrepreneur*, orientasi *output* dan *outcome*, dan *quality oriented*. Rektor IPB University menambahkan pentingnya *mindset* dalam manajemen PTN-BLU, “semua berawal dari *mindset*,” (Admin, 2023).
- c. Rendahnya *income diversification*. Pendapatan PTKIN-BLU mayoritas (sekitar 90%) masih bersumber dari layanan utama (Uang Kuliah Tunggal). Pendapatan yang bersumber dari pemanfaatan aset (*tangible dan intangible asset*), bisnis komersil, dan filantropi masih sangat rendah. Pemanfaatan *tangible dan intangible asset* belum optimal dan masih sangat konservatif, *cash management* masih normatif, bisnis komersial dilaksanakan dengan pendekatan birokrat, *sectoral ego* tentang pendapatan, belum efektif dalam manajemen kemitraan, penggalan hibah belum banyak dikembangkan, dan belum ada pemikiran pengembangan *endowment fund* di PTKIN-BLU.

- d. Tata Kelola (*governance*). Mayoritas tata kelola PTKIN-BLU masih menggunakan struktur organisasi dan tata kerja, serta nomenklatur yang berlaku pada PTN-Satker. Pusat Pengembangan Bisnis sebagai lembaga yang bertanggung jawab meng-*create income diversification* masih bersifat birokrasi, belum dikelola secara profesional bisnis *profit oriented*. Karena, secara struktural masih menyatu dalam struktur penyelenggaraan pendidikan tinggi. Secara kelembagaan, menjadi PTKIN-BLU belum diikuti dengan '*transformasi*', tetapi masih sebatas '*perubahan*'.
- e. Kompetensi sumber daya manusia. Sumber daya manusia di PTKIN-BLU mayoritas masih kompetensi birokrat, belum memiliki kompetensi manajerial dan *entrepreneur*. *Entreprising government* belum nampak dalam manajemennya. Tuntutan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, efisiensi operasional, kemampuan membaca peluang-peluang baru dalam menciptakan *income diversification*, dan peningkatan daya saing dalam lanskap kompetisi PT tingkat global, memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sebagaimana tergambar dalam konsep *enterprising government*.

Sementara, merujuk hasil studi Choi (2016), hambatan dalam manajemen BLU di Indonesia, diantaranya (1) lemahnya struktur tata kelola. Ia menjelaskan belum ada kejelasan pembagian peran dan tanggung jawab antara Kementerian Keuangan dan Kementerian Teknis dalam manajemen BLU. Tata kelola belum konsisten secara nasional yang menyebabkan perbedaan otonomi dan pengelolaan antara BLU sektor pendidikan dengan sektor lainnya; dan (2) rendahnya interelasi antara anggaran dengan kinerja layanan. Penilaian kinerja masih bersifat parsial dan tidak mencakup semua dimensi yang koheren, seperti visi, strategi, program strategis, efisiensi, operasional, dan *outcome*. Indikator kinerja utama yang digunakan belum mencerminkan seluruh aspek operasional dan manajerial BLU terutama di sektor pendidikan tinggi. Studi lain juga menyebutkan bahwa hambatan utama implementasi BLU yaitu keterbatasan pemahaman tentang konsep BLU, struktur organisasi yang masih sangat birokratis yang tidak mendukung fleksibilitas dan pemberian otonomi, dan rendahnya sumber daya manusia memiliki kompetensi yang memadai yang diperlukan untuk mendukung implementasi BLU (Basabih & Widhikuswara, 2024).

Secara umum, hambatan PTN-BLU, diantaranya: (1) struktur birokrasi belum mampu mewujudkan kinerja yang optimal; (2) sumber daya yang ada belum memadai terutama sumber daya manusia; (3) pengangkatan birokrasi masih belum sesuai dengan standar kinerja pegawai; dan (4) pola komunikasi yang masih formalistik (Sutikno et al., 2018). Sedangkan studi (Jimad et al., 2019) menyatakan bahwa hambatan manajemen PTN-BLU, yaitu: (1) masih cenderung bersifat birokratis dan belum mencerminkan semangat korporasi; (2) koordinasi antar

pembina masih sangat kurang dan cenderung memperlihatkan kewenangan masing-masing; (3) regulasi belum membedakan otonomi antara PTN-BLU dan PTN-Satker; dan (4) belum ada regulasi tentang pengembangan kepemimpinan dan penilaian kinerja pemimpin PTN-BLU.

Selain itu, Robinson (2015) melaporkan adanya resisten perubahan terhadap desentralisasi, karena keterbatasan kapasitas daerah, resistensi internal dari aparatur publik terhadap perubahan sistem, dan kritik terhadap pendekatan NPM yang dinilai terlalu meniru sektor swasta. Kurangnya dukungan politik, tantangan teknis dalam implementasi sistem baru, dan ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang mengurangi efektivitas reformasi. Paradigma lama yang hirarkis juga sering kali menghambat adopsi model baru seperti *New Public Governance* yang lebih kolaboratif. Pentingnya pemikiran strategis, manajemen kinerja, dan keterlibatan *stakeholders* dalam manajemen BLU. Untuk memenuhi pemikiran tersebut memerlukan masa transisi yang efektif. Selain itu, penerapan *public services agency* memerlukan struktur tata kelola yang kompleks.

Hambatan-hambatan implementasi BLU disajikan dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hambatan Implementasi Badan Layanan Umum

No	Hambatan	Referensi
1.	Kepemimpinan/ Manajerial	(Robinson, 2015; Slamet et al., 2021)
2.	Tata kelola	(Admin, 2023; Basabih & Widhikuswara, 2024; Choi, 2016; Jimad et al., 2019; Robinson, 2015; Slamet et al., 2021; Sutikno et al., 2018; Tsou, 2023)
3.	<i>Mindset</i>	(Admin, 2023; Basabih & Widhikuswara, 2024; Robinson, 2015; Slamet et al., 2021)
4.	<i>Income Diversification</i>	(Slamet et al., 2021)
5.	Kompetensi sumber daya manusia	(Basabih & Widhikuswara, 2024; Robinson, 2015; Slamet et al., 2021; Sutikno et al., 2018)
6.	Interelasi anggaran dengan kinerja	(Choi, 2016; Sutikno et al., 2018)
7.	Regulasi	(Jimad et al., 2019)
8.	Resistensi perubahan	(Robinson, 2015)

Sumber: Berbagai literatur (diolah)

Oleh sebab itu, PTKIN-BLU perlu menerapkan strategi transformasi yang adaptif dan inovatif.

2. Penguatan Manajemen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri – Badan Layanan Umum

PTKIN-BLU didesain untuk menjembatani kekakuan birokrasi melalui fleksibilitas pengelolaan keuangan dengan menerapkan prinsip-prinsip NPM. Urgensi strategis

penguatan manajemen PTKIN-BLU yaitu pentingnya kualitas dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi yang selaras dengan tuntutan demografi dan lingkungan, serta daya saing global. *Grand design* penguatan manajemen PTKIN-BLU tergambar sebagai berikut.

a. Dasar legalitas regulasi:

- 1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- 3) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 154 Tahun 2014 Tentang Rumpun Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Serta Gelar Lulusan Perguruan Tinggi;
- 4) Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
- 5) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
- 6) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 5 Tahun 2020 Tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi;
- 7) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2020 Tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta;
- 8) Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 32 Tahun 2021 Tentang Penamaan Program Studi pada Perguruan Tinggi;
- 9) Peraturan BAN-PT Nomor 5 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penilaian Kelayakan Pendirian Lembaga Akreditasi Mandiri Masyarakat;
- 10) Peraturan BAN-PT Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Instrumen Akreditasi Program Studi k. Peraturan BAN-PT Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Kebijakan Pengalihan Akreditasi Program Studi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi ke Lembaga Akreditasi Mandiri;
- 11) Peraturan Menteri Pendidikan. Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2023 Tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
- 12) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Layanan Umum;
- 13) Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Layanan Umum;
- 14) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/Pmk.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum;

- 15) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/pmk.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/pmk.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum; dan
- 16) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 172/pmk.05/2021 tentang Tata Cara Penambahan Investasi Pemerintah yang Bersumber dari Saldo Kas pada Badan Layanan Umum.

Beberapa regulasi tersebut merupakan diantara regulasi yang dijadikan landasan dalam melaksanakan penyelenggaraan pendidikan tinggi dan manajemen PTKIN-BLU.

b. Sifat Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri -Badan Layanan Umum

Sebagai bagian dari institusi publik di Indonesia, satu sisi PTKIN-BLU bersifat sebagai organisasi *nirlaba* dengan orientasi *non profit*. Pada sisi lain, dalam rangka meningkatkan *income diversification*, PTKIN-BLU bersifat organisasi *profit*. Sebagai organisasi *nirlaba*, misi utama PTKIN-BLU yaitu menyediakan barang dan/jasa tanpa mengutamakan keuntungan (*non profit oriented*) (Kementerian Keuangan, 2020, 2022; Pemerintah Indonesia, 2005, 2012a; Siringoringo, 2017). Organisasi *nirlaba* merupakan organisasi *non profit* yang berfungsi untuk mendukung suatu kebijakan atau memecahkan masalah penting yang terjadi di suatu negara (IAI, 2011). Misi utama PTKIN-BLU yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa melalui Tri Dharma PT. PTKIN-BLU sebagai PTN memiliki peran strategis dalam mencetak generasi penerus bangsa, yang bertujuan menghasilkan sumber daya manusia yang berkompeten, berintegritas, memiliki keaguan akhlak, kedalaman spiritual, dan mampu bersaing di tingkat global. Selain itu, PTKIN-BLU juga berperan aktif dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, ajaran Islam, dan budaya yang relevan dengan kebutuhan masyarakat serta memberikan solusi inovatif terhadap berbagai tantangan pembangunan nasional.

Sesuai kewenangannya, PTKIN-BLU yaitu dapat melakukan praktik bisnis yang sehat. Mengadaptasi Pasal 195 (Kementerian Keuangan, 2022) menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi, PTKIN-BLU dapat melakukan pengembangan usaha dengan membentuk unit usaha yang bersifat *profit oriented*. Unit usaha dapat berupa unit usaha akademik dan non-akademik. Unit usaha dimaksudkan untuk mengoptimalkan sumber-sumber pendanaan, dalam rangka mendukung operasional manajemen PTKIN-BLU. Unit usaha akademik yaitu kegiatan yang memanfaatkan aset dan hasil akademik PT, termasuk pendidikan dan pelatihan, *short course*, konsultan, dan hilirisasi produk akademik seperti Hak Cipta (HKI) dan Hak Paten. Sasaran ini ditujukan

untuk lembaga pemerintah, swasta, korporasi, dan masyarakat umum (selain mahasiswa). Unit usaha akademik juga mencakup pemanfaatan karya intelektual dosen di luar tugas utama mereka, dengan tetap menjaga keseimbangan antara misi akademik, tata kelola yang baik, dan dampak positif bagi masyarakat.

Sementara, unit usaha non-akademik yaitu kegiatan bisnis yang dijalankan oleh PTKIN-BLU untuk mengoptimalkan aset dan sumber daya institusional di luar aktivitas inti akademik. Kegiatan ini mencakup layanan penunjang (diantaranya *café, restaurant, guest house, campus apartment, asrama, tour and travel, catering, retail* dan jasa, layanan teknologi dan digital, *event organizer management*), *tangible asset management*, investasi, *joint venture*, dan kemitraan strategis, yang dikelola secara bisnis berdasarkan tata kelola yang baik.

Selain unit usaha akademik dan non akademik, *endowment fund management* perlu dipertimbangkan sebagai salah satu sumber pendapatan dan sebagai embrio menjadi PTN-BH. Semua keuntungan dari unit usaha tersebut yaitu ditujukan untuk mendukung pembiayaan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi pada PTKIN-BLU dan pendapatan dari *endowment fund management* ditujukan untuk pemberian beasiswa bagi mahasiswa kurang mampu dan untuk mendukung kegiatan penelitian para dosen.

Berdasarkan uraian ini, secara tegas PTKIN-BLU satu sisi sebagai *organisasi nirlaba / non profit oriented*, tetapi sisi lain, telah diberi kewenangan untuk menggali sumber pendapatan yang berorientasi *profit*. Islam memandang bahwa penyatuan antara organisasi yang berorientasi *non profit (nirlaba)* dan berorientasi *profit* dapat dilakukan, selama prinsip keadilan, keseimbangan, dan kemaslahatan dapat dijaga. Islam tidak memisahkan aspek ekonomi dan sosial secara kaku, melainkan menyeimbangkan agar kegiatan ekonomi tetap berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat. Rasulullah saw mencontohkan model ekonomi yang memadukan sektor bisnis dengan kepentingan sosial saat memimpin pemerintahan di Madinah. Salah satu contohnya adalah Baitul Mal, yang berfungsi sebagai lembaga keuangan negara yang mengelola zakat (*nirlaba*) sekaligus sumber pendapatan dari pajak dan perdagangan (*profit*). Ini sejalan dengan konsep *social enterprise* dalam manajemen modern, di mana entitas bisnis berorientasi pada keuntungan tetapi tetap memiliki dampak sosial. Hal ini tersirat dalam hadis “*Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lain*” (HR. Ahmad).

Dalam konteks PTKIN-BLU, prinsip ini dapat diterapkan dengan mengombinasikan pendanaan *nirlaba* dengan pendapatan berbasis *profit*, untuk meningkatkan kualitas layanan tanpa mengabaikan tanggung jawab

sosial. Model ini selaras dengan sistem ekonomi Rasulullah saw yang mengintegrasikan keuntungan bisnis dengan pemberdayaan masyarakat, memastikan keberlanjutan dan kesejahteraan bersama.

c. Struktur Organisasi dan Tata Kerja

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, bahwa salah satu hambatan utama PTKIN-BLU yaitu sistem tata kelola (*governance system*). Sistem tata kelola tersebut salah satu menyangkut struktur dan tata kerja. Merujuk GeekTonigh (n.d.), menyebutkan bahwa “*the organisational structure is a framework for determining the responsibilities and tasks distributed, grouped, and coordinated within the organisation. An organisational structural design determines the hierarchy of the system that allows for the coordination and supervision of activities and tasks effectively and efficiently*”. Sementara mengutip Editorial team (2024) menjelaskan bahwa “*a working procedure is a detailed set of directions that professionals can use to help them complete a task correctly. These procedures include various steps and specific instructions on how to complete each step. Depending on the process, work procedures may comprise a few or many steps*”. *Governance* menyangkut akuntabilitas, fleksibilitas operasional, transparansi, *comply* terhadap regulasi, dan keterlibatan *stakeholder* (Choi, 2016; Sukmadewi et al., 2023).

Lebih lanjut, Soni (2024) dalam artikel yang berjudul *Transforming Higher Education Governance: Higher Education Process Maturity Model* menjelaskan bahwa dalam lanskap PT yang terus berkembang, model tata kelola tradisional menghadapi banyak tantangan. Ketika lembaga-lembaga bergulat dengan kompleksitas dunia yang berubah dengan cepat, kebutuhan untuk mengadopsi model proses perlu direvisi untuk menjadikan *framework* yang lebih dinamis dan inklusif yang mengatasi permasalahan tata kelola, kepemilikan, standardisasi, prediktabilitas, inovasi, fleksibilitas, inklusivitas, dan kemampuan beradaptasi. Lebih lanjut, Soni (2024) berpandangan, jika masih bertahan menggunakan tata kelola yang tradisional, hambatan yang mungkin terjadi, diantaranya inersia birokrasi, pengambilan keputusan terfragmentasi, model kepemimpinan yang stagnan, kurangnya keterlibatan *stakeholder*, resistensi terhadap perubahan, respons yang tidak memadai terhadap dinamika publik, transparansi terbatas, ketimpangan pengaruh, struktur tata kelola yang kaku, kurangnya kepemilikan dan akuntabilitas, standardisasi yang terbatas, dan tantangan yang tidak dapat diprediksi. Dengan demikian, *governance system* pada PTKIN-BLU perlu lebih *agile* agar mampu menjawab hambatan dan tantangan hari ini dan di masa depan.

Merujuk pada sifat PTKIN-BLU di atas, PTKIN perlu mengembangkan “*Integrated Divisional-Hierarchy Structure*”. Struktur ini yaitu menggabungkan

dua struktur organisasi antara *divisional* dengan *hierarchical structure*. *Divisional structure* menekankan pengelompokan berdasarkan unit/divisi yang memiliki fokus spesifik tertentu. Sementara, *hierarchical structure* menekankan kejelasan alur komando dan otoritas yang berlapis. Yang keduanya terintegrasi (*integrated*) untuk menciptakan struktur yang lebih adaptif, dan efisien, serta dalam naungan satu kepemimpinan (rektor). Merujuk Wellhub Editorial (2024) menjelaskan bahwa *divisional structure* merupakan *framework* organisasi yang membagi organisasi menjadi unit semi-otonom. Setiap divisi beroperasi secara independen, mengelola sumber daya, dan tujuan yang berbeda. Sedangkan, *hierarchical structure* merupakan *organization framework* yang dicirikan oleh rantai komando vertikal yang jelas, di mana wewenang dan tanggung jawab didistribusikan ke berbagai tingkatan manajemen. Struktur ini menyerupai piramida dengan wewenang dan tanggung jawab tertinggi pada *top management*, diikuti *midle management*, *lower management*, dan terendah yaitu staf. Dengan demikian, PTKIN-BLU perlu merevisi struktur organisasi dan tata kerja (ortaker) dengan pendekatan "*Integrated Divisional-Hierarchy Structure*". Adapun alasan tersebut didasarkan argumen sebagai berikut:

- 1) Struktur ortaker yang mengatur penyelenggaraan pendidikan tinggi yang bersifat *nirlaba* dan *non profit*.

Mengadaptasi *Value Chain Model* yang dikembangkan oleh Porter (1985), ada dua area penting dalam struktur ortaker ini, yaitu *core activities* dan *supporting activities*.

a) *Core activities*.

Core activities PT yaitu penyelenggaraan pendidikan tinggi. Ia merupakan keseluruhan proses (pembelajaran, penelitian mandiri atau kolaborasi dengan dosen, pengabdian kepada masyarakat, praktikum, magang, pertukaran, ujian, dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya) yang bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi dan berdaya saing yang berlandaskan ajaran agama yang baik. Produk *core activities* yaitu gelar diploma/sarjana/magister/doktor/profesi/spesialis yang disematkan kepada lulusan. Indikator kinerja dapat diukur dari sejauhmana lulusan dapat terserap dalam industri atau dunia kerja yang sesuai dengan kualifikasinya, berwirausaha, atau melanjutkan studi.

Key success factors pada *core activities* yaitu terletak pada dosen, mahasiswa, desain kurikulum, desain sistem pembelajaran, fasilitas pembelajaran dan praktikum, dan kerjasama industri/intansi

pengguna lulusan yang dikelola oleh Program Studi. Oleh sebab itu, program studi harus dipertimbangkan sebagai *academic development management* daripada *administration management*.

b) *Supporting activities*.

Supporting activities yaitu manajemen PT, ia memainkan peran penting (*the critical role*) dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Manajemen PT terdiri dari berbagai level kepemimpinan yang secara bersama-sama bertanggung jawab terhadap arah setrategik (*strategic direction*), penyediaan dan kecukupan sumber daya pendidikan, efektifitas sistem dan tata kelola, manajemen kualitas pendidikan, *student recruitment management*, *academic administration management*, *public relation and branding management*, *alumny management*, *risk management*, *procurement management*, *innovation and change management*, kolaborasi dengan berbagai komunitas, dan lain sebagainya. Kompleksitas manajemen sangat ditentukan oleh skope PT.

Untuk memperkuat struktur ortaker ini, perlu didukung dengan nomenklatur yang mampu menjawab tantangan dan kompleksitas PTKIN-BLU. Antara PTN-Satker, PTN-BLU, dan PTN-BH memiliki tantangan dan kompleksitas yang berbeda. Merujuk Keuangan Negara (2018), nomenklatur merupakan sebutan bagi suatu unit organisasi yang lazim digunakan instansi pemerintah. Nomenklatur mempunyai arti sangat penting dalam penataan atau penyempurnaan organisasi, karena nomenklatur dapat menggambarkan secara singkat dan tepat mengenai kedudukan, tugas pokok, dan fungsi unit atau jabatan dalam suatu unit organisasi. Oleh sebab itu, PTKN-BLU harus mempertimbangkan penggunaan nomenklatur yang mampu menjawab tantangan dan kompleksitas penerapan BLU pada manajemen PT.

2) Struktur ortaker yang mengatur unit usaha BLU yang berorientasi *profit*.

a) *Core activities*

Core activities dalam struktur ini yaitu keseluruhan aktivitas yang tujuan utamanya mendapatkan dan meningkatkan *income diversification*. *Income diversification refers to the increase in income sources or the balance share among the different sources*" (Wan et al., 2016). Hearn (2013) menyatakan bahwa tujuan akhir dari setiap upaya *income diversification* haruslah menghasilkan *new profit*, bukan sekadar menghasilkan *new income*. *Profit potential* dapat berupa *nonfinancial* dan *financial*, bisa jangka pendek atau panjang. *New income* harus

dipertimbangkan secara ketat atas biaya dan termasuk *opportunities cost* yang terkait.

Income diversification dalam konteks PT, dimaksudkan untuk meningkatkan stabilitas keuangan (Besana & Esposito, 2015; Stachowiak-Kudła & Kudła, 2017; Webb et al., 2015), mengurangi kerentanan pembiayaan (Namalefe, 2014), yang disebabkan oleh berkurangnya pendanaan publik (P. N. Teixeira et al., 2014), dan adanya kebijakan massifikasi (Jacob & Gokbel, 2018; P. Teixeira & Koryakina, 2013), serta untuk meningkatnya kemampuan dalam bersaing (Besana & Esposito, 2015; Taylor, 2013).

Merujuk Ihrig dan Sullivan (1995:135) sebagaimana dikutip oleh (Andriani, 2007) menyebutkan ada dua *income diversification*, yaitu *new income* dan *developing existing income*. Sementara, merujuk Hanover Research (2023) menyebutkan ada tiga *income diversification*, yaitu: *academic revenue*, *partnership revenue*, dan *auxiliary and facilities revenue*. Lebih lanjut, Shariff & Jurg (2019) menyatakan bahwa *income diversification* merupakan komponen krusial dari keseluruhan *income mix* yang memerlukan pendekatan holistik berdasarkan lima *core income diversification leverage*, yaitu pendidikan berkelanjutan, penelitian dan inovasi, layanan, pemanfaatan aset, dan mitra. Gambar 1 menjelaskan jenis-jenis *income diversification* dalam kontek PT.

Tuition Fees	Funding	Diversified Revenue Streams				
Academic	Grants, donations, and sponsorship	Continued education	Research and innovations	Services	Asset utilization	Partners
Academic Programs (undergrad, postgrad, combined)	Grants	Executive education programs (eg. MBA)	Research (eg. Commercialization of IP/ patents)	Medical and health services (eg. University hospitals)	Renting premises (eg. Sports facilities)	Financial services partnerships (eg. Cobranded credit cards)
Alternate academic graduate programs (e.g. scholar programs)	Alumni engagement	Nondegree executive education (eg. XCO Program)			memberships (eg. Library)	
	Scholarships	Corporate executive education (e.g. tailored online program)	Entrepreneurship (eg. Start-up accelerations)	Dining and other lifestyle services (eg. Restaurants)	Advertising and data (eg. On-campus advertising)	Telecom/tech partnership (eg. Tower leasing)
	Specific purposes donations	Professional development (e.g. language courses)			Utilities (eg. District cooling)	Other potential partnerships (eg. Utility companies)
Nontuition student fees (e.g., penalty fees)	Endowment	Vocational education	Publication partnership	Preschool and K-12	Faculty utilization (eg. Consulting)	
	Endowment and Investments	Summer school				
Geographic expansion (e.g., satellite campuses)	Endowment fund					
	Endowed professorship					

Gambar 1. *University full potential revenue mix*

Sumber: Shariff & Jurg (2019)

Mengadaptasi Shariff & Jurg (2019), *income diversification* pada PTKIN-BLU dapat diperoleh melalui tiga unit usaha, yaitu unit usaha akademik, non-akademik, dan *endowment fund management*.

Pertama, unit usaha akademik yaitu *income diversification* yang bersumber dari layanan pendidikan dan pelatihan (non reguler), *short couse*, konsultan, dan hilirisasi produk akademik 'seperti Hak Cipta (HKI) dan Hak Paten'. Layanan ini ditujukan untuk lembaga pemerintah, swasta, dan/atau korporasi. Unit usaha akademik juga mencakup pemanfaatan karya intelektual dosen di luar tugas utama dosen, dengan tetap menjaga keseimbangan antara misi akademik, tata Kelola, dan dampak positif bagi masyarakat.

Kedua, unit usaha non-akademik merupakan kegiatan bisnis dalam rangka mengoptimalkan aset dan sumber daya institusional yang sedang tidak digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi (*tangible asset idle*). Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan *income diversification*. Unit usaha non-akademik juga mencakup kegiatan bisnis komersialisasi 'misalnya *café, restorant, guest house, campus apartment, asrama, tour and travel, catering, retail* dan jasa, layanan teknologi dan digital, *event organizaer management*'. Selain itu, kegiatan *partnership* melalui investasi, *joint venture*, dan kemitraan strategis.

Ketiga, *endowment fund management*. PTKIN-BLU dalam jangka panjang perlu mempertimbangkan mengelola aset keuangan yang berasal dari donasi/infak/shadaqoh/zakat untuk mendukung keberlanjutan operasional PT. Selanjutnya dana tersebut diinvestasikan dalam rangka untuk mendapatkan pendapatan yang digunakan untuk tujuan tertentu misalnya untuk pemberian beasiswa bagi mahasiswa kurang mampu, mahasiswa berprestasi, dukungan penelitian, dan/atau pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini yaitu dikenal dengan istilah *endowment fund managemend*.

Secara keseluruhan, kegiatan unit usaha di atas merupakan komponen penting dalam manajemen PTKIN-BLU sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi dan sekaligus mengangkat masyarakat melalui tanggung jawab kolektif dan nilai-nilai kerbersamaan.

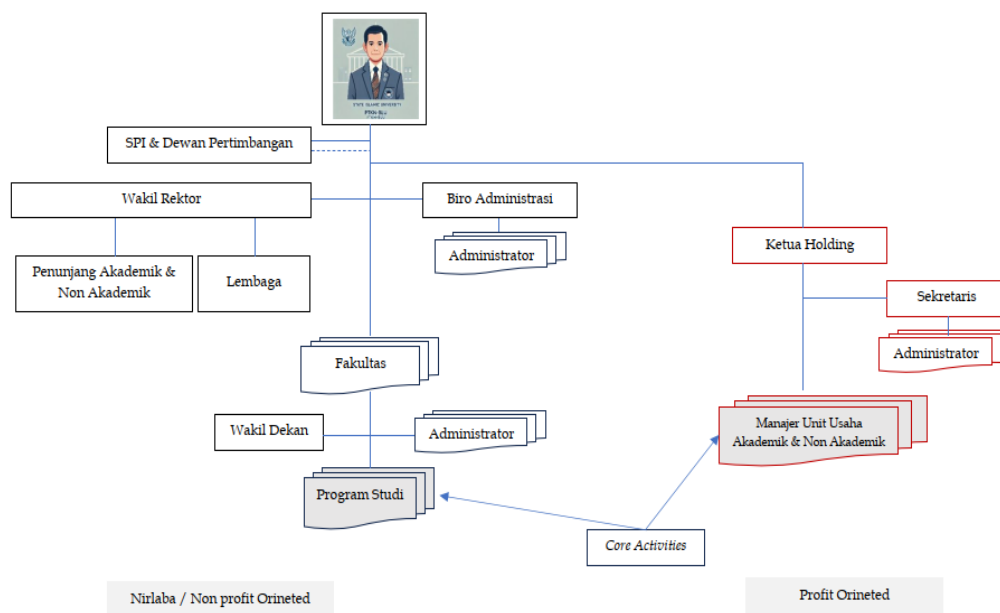
b) *Supporting activities*

Untuk mendukung *core activities* di atas, perlu unit kerja (*supporting*

activities) yang dirancang secara strategis. *Supporting activities* ini berperan sebagai fondasi untuk memastikan *core activities* dapat berjalan secara efisien, efektif, dan berkelanjutan. Beberapa *supporting activities*, diantaranya *Good Corporate Governancen* (GCG), *human resource management*, *digitalization management*, *accounting* dan *financial management*, *investment analysis*, *marketing risk management*, *branding and marketing communication*, *research and development*, dan dapat dikembangkan atau dikurangi sesuai kompleksitas *core activities*. Dengan mengintegrasikan *supporting activities* ini, unit usaha BLU pada PTKIN-BLU dapat memperkuat pondasi operasional dan memaksimalkan peluang untuk mencapai *income diversification* yang optimal dan berkelanjutan.

Secara organisatoris, unit usaha BLU pada PTKIN-BLU perlu dipimpin oleh profesional dengan *mindset* bisnis yang bertanggungjawab langsung kepada rektor (sebagai pimpinan BLU) dan berkoordinasi dengan wakil rektor terkait (misalnya wakil rektor bidang sumber daya dan aset). Oleh sebab itu, perlu nomenklatur yang efektif. Merujuk Peraturan Menteri Agama tentang Pusat Pengembangan Bisnis (Kementerian Agama, 2021), nomenklatur yang disarankan yaitu Ketua, Sekretaris, Staf, dan Manajer. Berdasarkan peraturan tersebut, nomenklatur yang relevan yaitu Ketua ('direktur') Unit Usaha BLU yang dibantu oleh Sekretaris dan kelompok staf (administrasi dan akuntan) serta membawahi manajer-manajer sesuai bidang (*core activities*) yang dikembangkan.

Secara visual, pengembangan struktur ortaker PTKIN-BLU yaitu menggunakan pendekatan "*Integrated Divisional-Hierarchy Structure*" sebagaimana tergambar pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2: Model "Integrated Divisional-Hierarchy Structure" Organisasi dan Tata Kerja PTKIN-BLU

Sumber: Data (diolah)

d. Penjaminan dan Pengawasan Mutu

Penjaminan mutu (*Quality assurance/QA*) dan pengawasan mutu (*Quality Control/QC*) pada PTKIN-BLU adalah kunci untuk memastikan akuntabilitas, efisiensi, dan daya saing PT dalam menjalankan mandatnya. Sebagai entitas publik yang memiliki fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dan operasional, PTKIN-BLU menghadapi berbagai risiko yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, jika tidak didukung oleh sistem QA/QC yang kuat. QC yang efektif memastikan transparansi dan kepatuhan terhadap regulasi, sekaligus mendorong perbaikan berkelanjutan dalam proses Tri Dharma PT, dan manajemen unit usaha. Dengan sinergi antara QA dan QC, PTKIN-BLU dapat memenuhi ekspektasi *stakeholder*, meningkatkan kepercayaan publik, dan memberikan kontribusi signifikan bagi pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Islam menempatkan kualitas sebagai salah satu prinsip utama dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam pengelolaan pendidikan, lebih-lebih pendidikan tinggi. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Mulk: 2: "*Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.*" Ayat ini menegaskan bahwa setiap amal perbuatan, termasuk dalam bidang pendidikan, harus dilakukan dengan sebaik-baiknya (*itqan*). Prinsip *itqan* ini menjadi landasan filosofis bagi penjaminan mutu dalam Islam.

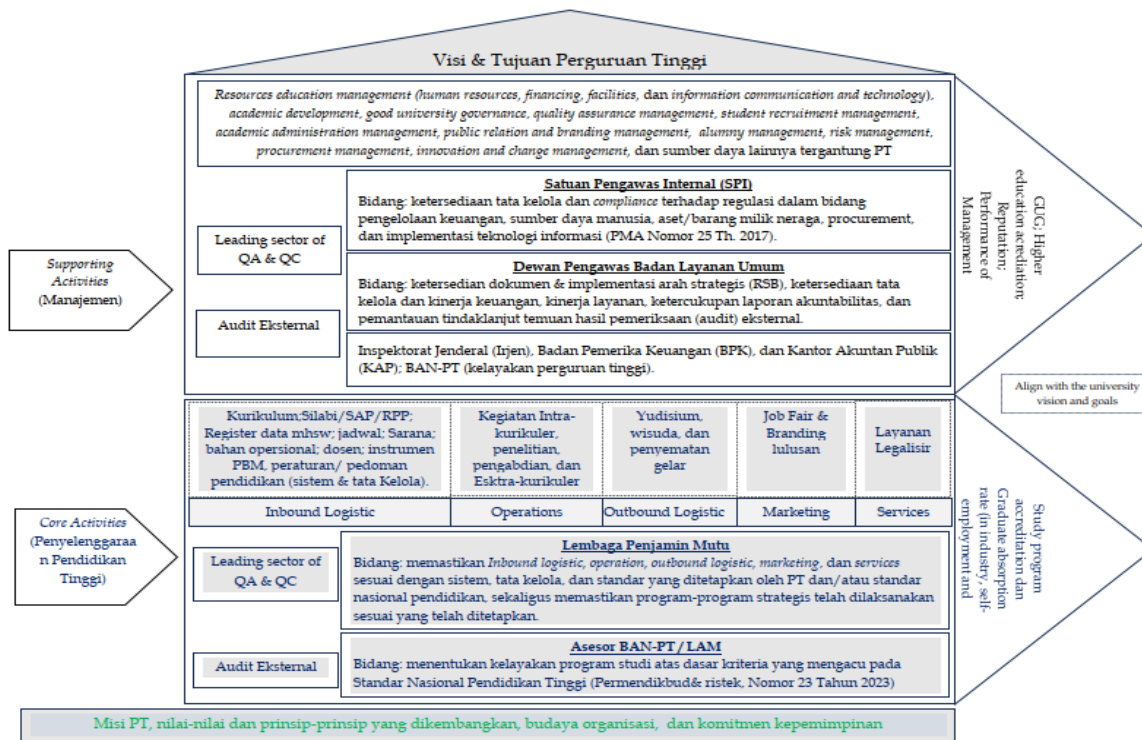
Merujuk ASQ (n.d.), "QA as *"part of quality management focused on providing confidence that quality requirements will be fulfilled."* The confidence provided by quality assurance is twofold – internally to management and externally to customers, government agencies, regulators, certifiers, and third parties. An alternate definition is *"all the planned and systematic activities implemented within the quality system that can be demonstrated to provide confidence that a product or service will fulfill requirements for quality."* Sementara "QC as *"part of quality management focused on fulfilling quality requirements."* While quality assurance relates to how a process is performed or how a product is made, quality control is more the inspection aspect of quality management. An alternate definition is *"the operational techniques and activities used to fulfill requirements for quality."* Merujuk Peraturan menteri tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (Kemendikbudristek, 2023) menyebutkan "(ayat 1) Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi adalah kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan; (ayat 2) Standar Nasional Pendidikan Tinggi adalah satuan standar yang meliputi standar nasional pendidikan ditambah dengan standar penelitian dan standar pengabdian kepada masyarakat; (ayat 4) Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi adalah rangkaian unsur dan proses terkait mutu pendidikan tinggi yang saling berkaitan dan tersusun secara teratur dalam menjamin."

Oleh sebab itu, QA dan QC merupakan pilar krusial dalam manajemen kualitas yang berperan strategis untuk memastikan keandalan proses dan hasil. Sejarah Islam memberikan banyak contoh tentang bagaimana penjaminan mutu diterapkan dalam berbagai bidang. Misalnya, dalam pemerintahan, Rasulullah SAW selalu memilih pejabat berdasarkan kompetensi dan integritas. Beliau mengangkat Mu'adz bin Jabal sebagai gubernur Yaman karena keahliannya dalam ilmu agama dan manajemen. Selain itu, dalam perdagangan, Rasulullah SAW melarang praktik penipuan dan menekankan pentingnya transparansi dan kejujuran. Hal ini tercermin dalam sabdanya: *"Pedagang yang jujur dan amanah akan bersama para nabi, shiddiqin, dan syuhada."* (HR. Tirmidzi).

Yang mana, QA berfokus pada pendekatan preventif melalui perencanaan dan aktivitas sistematis untuk menjamin kepercayaan internal bagi manajemen dan *stakeholder* PT. Sebaliknya, QC berorientasi pada pendekatan reaktif, memastikan kualitas produk atau layanan melalui inspeksi dan pemenuhan standar. QA dan QC tidak hanya sistemik dan berkelanjutan, tetapi juga wajib memenuhi standar nasional pendidikan tinggi yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kegagalan dalam mengintegrasikan QA dan QC ke dalam sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi dan manajemen perguruan tinggi, dapat mengancam legitimasi institusi, melemahkan daya saing, dan merusak kepercayaan publik

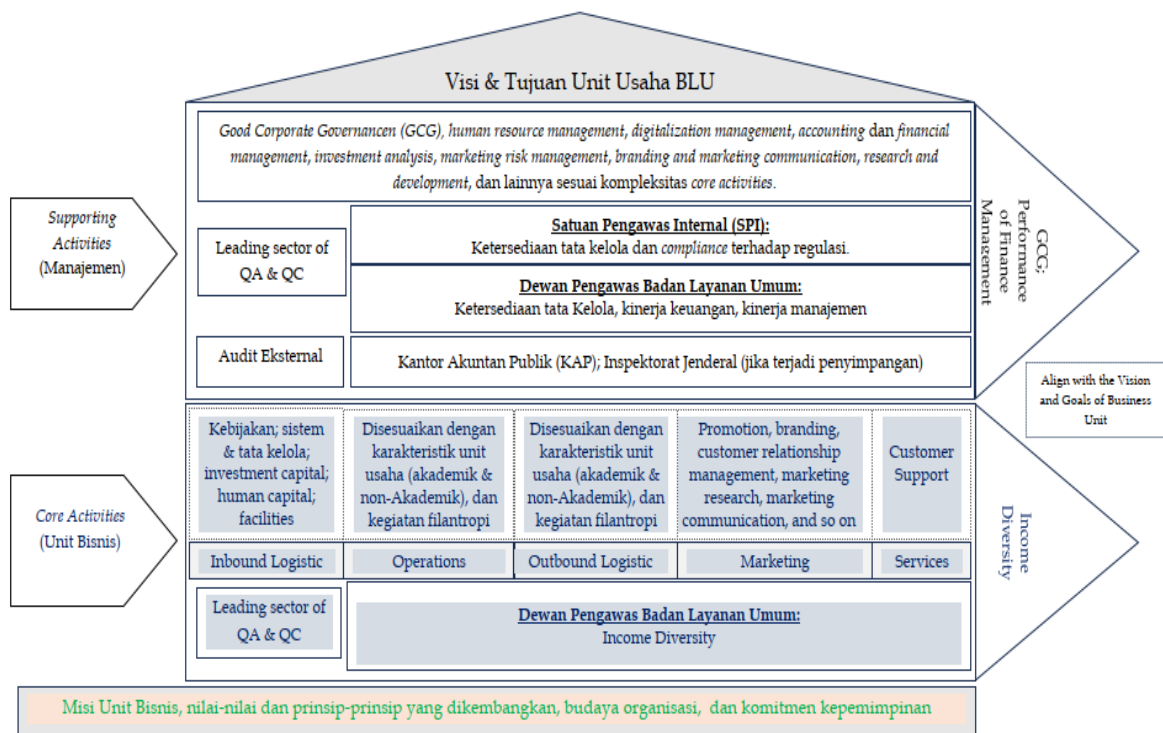
terhadap kualitas lulusan. *Keyword* pentingnya QA dan QC yaitu kualitas lulusan berdasarkan standar kualitas, baik yang ditetapkan PT maupun yang ditetapkan oleh pemerintah.

Merujuk *Value Chain Model* dan struktur pengembangan ortaker PTKIN-BLU ("*Integrated Divisional-Hierarchy Structure*"), maka model QA dan QC pada PTKIN-BLU sebagaimana tergambar dalam Gambar 3 dan 4 berikut.



Gambar 3: Model QA & QC pada Pengelolaan PT & Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi: Pendekatan *Value Chain Model*

Sumber: Data (diolah)



Gambar 4: Model QA & QC pada Manajemen Unit Usaha Badan Layanan Umum:
Pendekatan *Value Chain Model*
Sumber: Data (diolah)

Dengan demikian, penjaminan mutu dalam Islam tidak hanya tentang mencapai standar akademik yang tinggi, tetapi juga tentang memastikan bahwa proses pendidikan berlangsung secara adil dan profesional. QS. An-Nahl: 90 menyatakan: "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan." Dalam konteks PTKIN-BLU, ini berarti bahwa semua mahasiswa, tanpa memandang latar belakang sosial atau ekonomi, harus mendapatkan akses yang sama terhadap pendidikan berkualitas. Ia juga bukan sekadar alat untuk meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga sebagai bentuk ibadah yang bertujuan untuk menciptakan kemaslahatan bagi umat. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Ali Imran: 110: "Kamu adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah." Ini adalah panggilan bagi PTKIN-BLU untuk menjadi pelopor dalam membangun peradaban Islam melalui pendidikan yang berkualitas dan berintegritas. Oleh sebab itu, penjaminan mutu ini sangat penting dalam manajemen PTKIN-BLU, di mana standar akademik, tata kelola, proses pembelajaran, dan pelayanan lainnya harus dijaga agar menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berkontribusi bagi masyarakat.

3. Transformasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri – Badan Layanan Umum

Berdasarkan hasil studi dan kajian penulis, munculnya hambatan dari PTKN-Satker menjadi PTKIN-BLU yaitu tidak tidak diikuti dengan proses transformasi (*transformation*), mereka hanya melakukan perubahan (*change*) status kelembagaannya. Antara '*perubahan*', '*transisi*', dan '*transformasi*', ketiga-tiganya memiliki makna yang sama yaitu perubahan, namun perbedaannya terletak pada tingkat kedalaman perubahan. Merujuk Palinkas (2013), '*perubahan*' merupakan respons jangka pendek terhadap faktor eksternal atau adanya asumsi yang berkembang. Sementara, '*transformasi*' merupakan evolusi fundamental internal dari keyakinan mengapa melakukan tindakan tertentu. '*Transformasi*' bersifat fundamental dan dilakukan dengan benar, '*transformasi*' memiliki dampak yang permanen dan luas di seluruh organisasi. Sedangkan, '*transisi*' adalah proses psikologis dan emosional yang dilalui individu atau kelompok untuk beradaptasi terhadap perubahan. '*Transisi*' menekankan penyesuaian internal yang diperlukan untuk menerima dan berfungsi dalam situasi baru (Bridges, 2011).

Islam memandang transformasi sebagai bagian dari sunnatullah yang harus dilakukan dengan strategi yang visioner, adaptif, dan berorientasi pada kemaslahatan, sebagaimana tersirat dalam ayat qur'an "*Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.*" (QS. Ar-Ra'd: 11). Rasulullah saw melakukan transformasi dalam pemerintahan melalui Piagam Madinah, yang mengubah sistem kepemimpinan berbasis suku menjadi negara hukum yang inklusif dan berkeadilan. Hijrah dari Mekah ke Madinah merupakan transformasi strategis dalam rangka membangun persaudaraan Muhajirin dan Anshar. Rasulullah SAW juga memberikan contoh tentang kepemimpinan yang transformative, visioner, dan adaptif. Dalam Perang Khandaq misalnya, beliau mengadopsi strategi baru dengan menggali parit untuk melindungi kota Madinah dari serangan musuh. Ide penggalian parit ini adalah hasil diskusi dengan para sahabat, serta usul brilian dari Salman Al-Farisi yang berasal dari Persia. Ini adalah contoh bagaimana seorang pemimpin harus mampu beradaptasi dengan situasi yang berubah dan mengambil keputusan strategis untuk kepentingan umat.

Adapun perbedaan antara '*perubahan*', '*transisi*', dan '*transformasi*' secara singkat disajikan dalam Tabel 4 berikut.

Tabel 4: Perbedaan antara ‘Perubahan’, ‘Transisi’, dan ‘Transformasi’

Aspek	‘Perubahan’	‘Transisi’	‘Transformasi’
Lingkup	Eksternal	Internal	Holistik dan sistematis
Fokus	<i>Output/Outcome</i>	Proses adaptasi	Bersifat fundamental
Tingkat Kedalaman	Level permukaan (<i>surface-level</i>)	Rasa emosional/ psikologis mendalam (<i>emotional/ psychological depth</i>)	Bersifat Mendalam dan strategik (<i>Deep and strategic</i>)
Kerangka Waktu	Jangka Pendek (<i>short-term</i>)	Jangka menengah (<i>medium-term</i>)	Jangka Panjang (<i>long-term</i>)

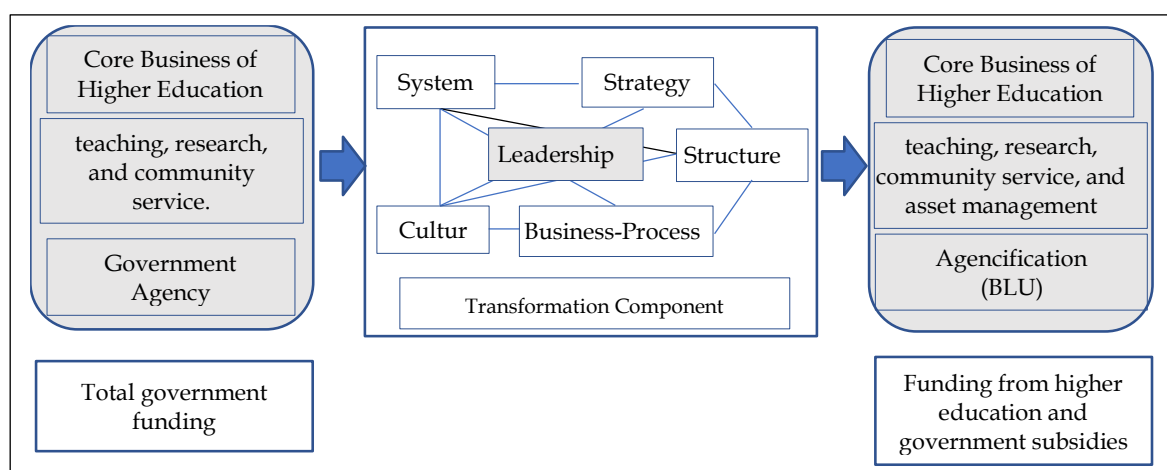
Sumber: (Bridges, 2011; Palinkas, 2013)

Dengan demikian, terjadi kelalaian yang dilakukan oleh pengambilan kebijakan (PPK-BLU), ketika menetapkan PTKIN-Satker menjadi PTKIN-BLU yaitu tidak memberi ruang ‘*transformasi*’, tetapi hanya diberi ruang ‘*perubahan*’, khususnya dalam aspek pengelolaan keuangan. Sedangkan, Direktorat Pendidikan Tinggi Islam kurang melakukan pendampingan pada PTKIN-BLU dalam aspek sistem, tata kelola, dan manajemen. Sesungguhnya, ‘*transformasi*’ telah dilakukan pada zaman Rasulullah SAW, meskipun dengan istilah yang berbeda, tetapi makna dari transformasi sangat terlihat, bagaimana Rasulullah SAW melakukan hijrah, dakwah, bisnis, dan memimpin sistem pemerintahan. Konsep dalam manajemen modern, seperti *visionary leadership*, *strategic management*, *change management*, dan *organizational adaptability* bukan hal baru dalam dunia Islam. Beberapa contoh ini, relevan dengan *transformasi* yang harus dilakukan oleh PTKIN-BLU. Di mana institusi pendidikan harus mampu beradaptasi dengan perubahan global, meningkatkan efisiensi, serta menjaga nilai integritas dan akuntabilitas publik.

Meskipun, ada *antithesis* tentang ‘*transformasi*’ pada institusi publik, misalnya Riyanto (2012), menyatakan bahwa *agencification* dalam bentuk BLU tidak dapat sepenuhnya dapat menerapkan pertimbangan ekonomi dan budaya organisasi yang dikembangkan dan tidak dapat secara mutlak berada zona budaya pasar. McNulty & Ferlie (2004) menyatakan bahwa ‘*transformasi*’ dengan pendekatan *Business Process Reengineering* dalam layanan publik di Inggris mengalami batasan signifikan dalam pencapaiannya. ‘*transformasional*’ lebih bersifat sedimentasi, di mana struktur dan proses lama tetap bertahan dan mendominasi. Hambatan utama adalah adanya kontradiksi antara logika organisasi yang sudah tertanam. Kedua, resistensi dari aktor lokal memperlambat dan membatasi implementasi ‘*transformasi*’, serta cenderung menghasilkan perubahan inkremental yang mempertahankan elemen-elemen lama. Namun, Islam menegaskan bahwa *transformasi* harus dilakukan secara bertahap, berlandaskan nilai keadilan, kemaslahatan, dan tanggung jawab dalam rangka membangun peradaban Islam.

Lebih lanjut, Riyanto (2012) merekomendasikan “penerapan *agencification* dalam bentuk BLU memerlukan adanya perubahan *mindset* dari seluruh pegawai dari berbagai tingkatan, agar memiliki pola pikir yang selalu dapat beradaptasi dengan perubahan”, “pentingnya percampuran antara budaya hirarki, pasar, dan adokrasi, agar mampu memberikan dorongan peningkatan kinerja BLU”, dan “mengajukan model ‘*transformasi*’ organisasi publik baru yang merupakan peramuan dan pengembangan dari berbagai model ‘*transformasi*’ yang telah ada. Dalam hal ini, ia juga menyatakan ada tiga tahapan *transformasi* yaitu: penilaian risiko masa perubahan, merencanakan dan mengembangkan pendekatan baru, dan mengimplementasikan pendekatan baru.”

Adapun model ‘*transformasi*’ yang direkomendasikan sebagaimana tergambar pada Gambar 5 berikut.



Gambar 5: Model of Government Agency – Agencification Transformation

Sumber: (Slamet et al., 2024)

Ada enam komponen strategis dalam proses ‘*transformasi*’ dari PTKN-Satker menjadi PTKN-BLU, yaitu sistem, strategi, struktur, budaya, proses bisnis, dan kepemimpinan. Keenam komponen tersebut bersifat holistik dan sistematis, ‘*transformasi*’ tidak hanya aspek kelembagaan, tetapi juga mentransformasi pola pikir seluruh *stakeholders* PTKN-BLU. Aspek kepemimpinan merupakan *key success factors* dari ‘*transformasi*’. *Core activities* sebelum menjadi BLU yaitu Tri Dharma PT. Setelah menjadi BLU, *core activities*, yaitu Tri Dharma PT + (optimalisasi aset secara ekonomi dan komersialisasi bisnis). ‘*transformasi*’ ini memungkinkan PTKN-BLU mampu memperoleh pendanaan yang lebih fleksibel, tidak hanya bergantung pada subsidi pemerintah, tetapi juga dapat diperoleh dari kegiatan *income diversification* lain.

E. KESIMPULAN

Paper yang disajikan dalam orasi ilmi ini membahas *management transformation* PTN di Indonesia yang terbagi menjadi tiga kategori utama yaitu PTN-Satker, PTN-BLU, dan PTN-BH. '*transformasi*' ini dirancang untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam layanan pendidikan tinggi, dengan fokus pada penerapan prinsip NPM dan *reinventing government*. Prinsip ini menekankan desentralisasi, fleksibilitas manajemen (semi-otonomi), dan pendekatan yang lebih responsif terhadap kebutuhan mahasiswa dan masyarakat. PTN-BLU dan PTN-BH ditujukan untuk mengatasi kelemahan PTN-Satker yang terlalu birokratis, sehingga adanya keterbatasan dalam pengelolaan keuangan, inovasi, dan pengambilan keputusan-keputusan strategis. Melalui pengadopsian prinsip NPM dan *reinventing government*, PTKIN-BLU mendapatkan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dan otonomi terbatas, memungkinkan diversifikasi pendapatan, melalui hasil kemitraan, bisnis komersial, dan pemanfaatan aset. '*Transformasi*' ini juga sejalan dengan konsep "*bureaucratic entrepreneurship*," di mana birokrasi pemerintah diarahkan menjadi lebih inovatif, responsif, dan berorientasi pada *outcome*.

Namun, paper ini juga mengidentifikasi hambatan utama dalam implementasi BLU, diantaranya *mindset* birokrasi lama yang resistan terhadap perubahan, rendahnya kompetensi sumber daya manusia (pemimpin dan staf), dan keterbatasan *income diversification*. Selain itu, tata kelola yang masih bercampur dengan pola birokrasi tradisional menghambat '*transformasi*' menuju otonomi penuh. Oleh karena itu, diperlukan penguatan dalam tata kelola yang memisahkan fungsi pendidikan tinggi dengan fungsi pengelolaan *income diversification*, perubahan *mindset* birokrasi ke arah yang lebih inovatif dan berorientasi pada *outcome*, mengoptimalkan pemanfaatan aset, membangun kemitraan strategis dengan sektor swasta, dan mengembangkan *endowment fund* sebagai sumber pendanaan alternatif, untuk memastikan PTKIN-BLU dapat menjadi PTKN yang kompetitif secara nasional maupun global, serta mampu memenuhi tuntutan masyarakat modern.

Untuk menyelesaikan hambatan dan tantangan yang dihadapi, PTKIN-BLU perlu melakukan '*transformasi*' signifikan, terutama dalam mengubah *mindset* birokrasi menjadi *entrepreneurial mindset* melalui '*transformasi*' sistem, strategi, struktur, budaya, proses bisnis, dan kepemimpinan. Sementara itu, Kementerian Agama perlu memfasilitasi '*transformasi*' PTKIN-BLU dengan mendukung peningkatan kualitas tata kelola dan akuntabilitas melalui program pelatihan dan pendampingan. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia menjadi hal penting, terutama melalui program pelatihan manajerial dan *public entrepreneur* bagi pimpinan dan staf PTKIN-BLU, agar lebih siap menghadapi tuntutan global. Kebijakan yang mendukung kolaborasi antara PTKIN-BLU dengan institusi pendidikan internasional, lembaga riset, komunitas keagamaan, kemitraan

strategism dan secara ekonomi juga perlu diperkuat. Dengan pendekatan ini, PTKIN-BLU diharapkan mampu meningkatkan daya saing dan memberikan layanan pendidikan tinggi yang berkualitas serta relevan dengan kebutuhan masyarakat dan industri global.

REFERENSI

- Abdullahi, F. M. (2023). Introduction to New Public Management (NPM). *Global Scientific Journals*, 12(5), 1404–1417.
https://www.globalscientificjournal.com/researchpaper/Introduction_to_New_Public_Management_NPM_.pdf
- Adams, M. B. (1994). Agency Theory and the Internal Audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 8–12. <https://doi.org/10.1108/02686909410071133>
- ADB. (2014). *Innovative Strategies in Higher Education for Accelerated Human Resources Development in South Asia*. Asian Development Bank.
- Admin. (2023). Rektor IPB Kunjungi ULM dalam rangka Meningkatkan Manajemen Tata kelola Perguruan Tinggi Negeri BLU. IPB University.
<https://ulm.ac.id/id/2023/10/27/rektor-ipb-kunjungi-ulm-dalam-rangka-meningkatkan-manajemen-tata-kelola-perguruan-tinggi-negeri-blu/>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2010). Tracking a Global Academic Revolution. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 42(2), 30–39.
<https://doi.org/10.1080/00091381003590845>
- Andriani, D. E. (2007). Pengembangan Sumber-Sumber Pendapatan Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(3), 44–55.
- ASQ. (n.d.). *Quality Assurance vs Control*. ASQ - Excellence Through Quality.
<https://asq.org/quality-resources/quality-assurance-vs-control>
- Baripedia. (n.d.). *The New Public Management*. Baripedia.Prg.
https://baripedia.org/wiki/The_New_Public_Management
- Basabih, M., & Widhikuswara, I. (2024). Opportunities and Challenges in Implementing Regional Public Service Agency Policy in Regional Hospitals: Systematic Review. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 15(1), 1–20.
<https://doi.org/10.26553/jikm.2024.15.1.1-20>
- Beatrice, S. (2024). The Future of Higher Education: Trends and Innovations. *Research Output Journal of Education*, 3(3), 41–44.
<https://doi.org/10.1201/9781032644509-5>
- Beblavý, M. (2002). Understanding the waves of agencification and the governance problems they have raised in Central and Eastern European Countries. *OECD Journal on Budgeting*, 2(1), 121–139. <https://doi.org/10.1787/budget-v2-art6-en>

- Besana, A., & Esposito, A. (2015). Strategies, Performances and Profiling of a Sample of U.S. Universities in 2012. *Open Journal of Applied Sciences*, 05(03), 83–90. <https://doi.org/10.4236/ojapps.2015.53008>
- Biswas, A. (2023). *New Public Management: 10 Key Principles*. School of Political Science. <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>
- Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B., Musselin, C., & Bleiklie, I. (2011). New Public Management, Network Governance and the University as a Changing Professional Organization. In *The Ashgate research companion to new public management* (pp. 161–176). Open Science. <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00972968>
- Bridges, W. (2011). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (Revision). Nicholas Brealey Publishing.
- Brooks, R., Gupta, A., Jayadeva, S., & Abrahams, J. (2021). Students' views about the purpose of higher education: a comparative analysis of six European countries. *Higher Education Research and Development*, 40(7), 1375–1388. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1830039>
- Broucker, B., De Wit, K., & Leisyte, L. (2015). An evaluation of new public management in higher education. In *EAIR 37th Annual Forum in Krems* (Issue September).
- Chan, R. Y. (2016). Understanding the Purpose of Higher Education: An Analysis of the Economic and Social Benefits for Completing a College Degree. *Higher Education*, 6(2), 1–30. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/523546/bis-16-265-success-as-a-knowledge-economy-web.pdf http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2017/29/pdfs/ukpga_20170029_en.pdf <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2015.11279>
- Charbonneau, M. (2001). New Public. *Encyclopedia Dictionary of Public Administration*, 3(1), 73–94. <https://doi.org/10.1080/14616670010009469>
- Choi, J.-W. (2016). New Public Management or Mismanagement? The Case of Public Service Agency of Indonesia. *Journal of Government and Politics*, 7(1), 104. <https://doi.org/10.18196/jgp.2016.0024>
- Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2020). *Organization Theory and the Public Sector Instrument, Culture and Myth* (2nd ed.). Routledge.
- CIG. (2023). *Top Management and Performance Challenges Facing Multiple Federal Agencies* (Issue September).
- Dit. PPK BLU. (2020). *Guideline Book – BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*. Kementerian Keuangan.
- Diyanto, C., Putranti, I. R., Yuwono, T., & Yuniningsih, T. (2021). Kebijakan

- Otonomi Perguruan Tinggi Indonesia: Antara Privatisasi dan Komersialisasi. *Ijtima'iyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 14(1), 1–20.
<https://doi.org/10.24042/ijpmi.v14i1.7574>
- Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5), 665–683. <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9412-4>
- Editorial team. (2024). *What is a work procedure?* Indeed.
<https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-work-procedures#:~:text=What is a work procedure,a few or many steps.>
- Egeberg, M., & Trondal, J. (2016). *Agencification of the European Union Administration Connecting the Dots Morten Egeberg and Jarle Trondal* (3/2016).
<https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-papers/2016/wp-3-16.pdf>
- EsayBA. (2023). *How to Handle SWOT Analysis as a Government-Owned Entity*. EasyBA.Co. <https://easyba.co/blog/business-analysis/how-to-handle-swot-analysis-as-a-government-owned-entity/>
- Fajčíková, A., & Urbancová, H. (2019). Factors influencing students' motivation to seek higher education-a case study at a state university in the Czech Republic. *Sustainability (Switzerland)*, 11(17). <https://doi.org/10.3390/su11174699>
- Fatikha, A. C. (2016). Reinventing Government dan Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, VIII, 90–97.
- Firman Syah, A. (2023). Implementation of New Public Management in Improving Bureaucracy Reform in the Public Services Sector in Government Agencies. *The Sunan Ampel Review of Political and Social Sciences*, 2(2), 129–141.
<https://doi.org/10.15642/sarpas.2023.2.2.129-141>
- Frølich, : Nicoline. (2005). Implementation of New Public Management in Norwegian Universities. *European Journal of Education*, 4(2), 223–234.
- Gani, F. S. (2012). Implementasi Entrepreneur Government Dalam Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo (Studi Di Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Gorontalo) Ferdi S. Gani. *Jurnal Ilmu Pelangi*, 05(03).
- GAO. (2023, February 16). The Government Accountability Office. U.S. *The Government Accountability Office*. <https://www.gao.gov/press-release/gao-finds-ongoing-serious-weaknesses-u.s.-governments-financial-statements>
- GeekTonigh. (n.d.). *What is Organisation Structure?* GeekTonigh.
https://www.geektonight.com/organisation-structure/?utm_source=chatgpt.com
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal.*, 4, 1–25.

- [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)
- Hanover Research. (2023). *Best Practices: Diversifying and Generating Revenue*.
[https://www.insidehighered.com/sites/default/files/2023-09/Best Practices
- Diversifying and Generating Revenue \(1\).pdf](https://www.insidehighered.com/sites/default/files/2023-09/Best%20Practices%20-%20Diversifying%20and%20Generating%20Revenue%20(1).pdf)
- Hearn, J. C. (2013). *Diversifying Campus Revenue Streams: Opportunities and Risks*.
(Issue IHE Research Projects Series, 2013-01).
https://ihe.uga.edu/rps/2013_01
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Chicago Review*, 69(1), 1-17. <https://doi.org/http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- IAI. (2011). Pelaporan Keuangan Pelaporan Keuangan Entitas Nirlaba. In *PSAK No.45 (Revisi 2011) Pelaporan Keuangan Entitas Nirlaba* (pp. 45.1-45.30).
- IGI Global. (2022). *What is Government Agency*. IGI Global. <https://www.igi-global.com/dictionary/government-agency/62800>
- Indahsari, C. L., & Raharja, S. J. (2020). New Public Management (NPM) as an Effort in Governance. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 3(2), 73.
<https://doi.org/10.24198/jmpp.v3i2.25342>
- Indrajit, Eko, R., & Djokopranoto, R. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Andi Offset.
- Jacob, W. J., & Gokbel, V. (2018). Global higher education learning outcomes and financial trends: Comparative and innovative approaches. *International Journal of Educational Development*, 58(2016), 5-17.
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.001>
- Jacobsson, B., & Sundström, G. (2007). *Governing State Agencies. Transformations in the Swedish Administrative Model*.
https://www.score.su.se/polopoly_fs/1.26595.1320939800!/20075.pdf
- Jensen, M. C. (1994). Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 40-46.
- Jimad, H., Arif, S., Affandi, M. J., & Sukmawati, A. (2019). *Rancang Bangun Model Kepemimpinan Perguruan Tinggi Negeri Pola Keuangan Badan Layanan Umum (Ptn Blu) Dalam Peningkatan Kinerja Institusi Di Indonesia*.
<https://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/159380>
- Kardi, D. D. (2024, May 23). Sejarah PTN-BH, Status Perguruan Tinggi yang Disebut Biang UKT Mahal. *CNN Indonesia*.
<https://www.cnnindonesia.com/nasional/20240530134122-20-1103762/sejarah-ptn-bh-status-perguruan-tinggi-yang-disebut-biang-ukt-mahal>
- Kemendikbudristek. (2023). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset,

- Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2023 Tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. In *Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia* (Issue 638, pp. 1–45).
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/265158/permendikbudriset-no-53-tahun-2023>
- Kementerian Agama. (2021). *Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2021 tentang Pusat Pengembangan Bisnis Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Badan Layanan Umum*.
- Kementerian Keuangan. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/Pmk.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum* (Nomor 129/Pmk.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum). Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan. (2022). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/pmk.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/pmk.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum*. Finance Ministry.
- Kuangan Negara. (2018). *Nomenklatur. Keuangan Negara*.
https://keuangannegara.id/dasar-pengetahuan/nomenklatur/?utm_source=chatgpt.com
- Kivisto, J. (2008). An assessment of agency theory as a framework for the government-university relationship. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(4), 339–350. <https://doi.org/10.1080/13600800802383018>
- Klijn, E. H. (2010a). New Public Management and Governance: A Comparison. In D. L. Faur (Ed.), *The Handbook of Governance, overnance*, (Issue October, pp. 201–214). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0014>
- Klijn, E. H. (2010b). Public Private Partnerships : deciphering meaning , message and phenomenon in : G . Hodge and C . Greve In G. Hodge & C. Greve (Eds.), *International Handbook of PPP* (Issue January, pp. 68–80). Cheltenham.
- Knight, J. (2006). Higher Education Crossing Borders: A Guide to the Implications of GATS for Cross-border Education. In *UNESCO/ Commonwealth of Learning*.
<http://dspace.col.org/bitstream/123456789/86/1/GATS.pdf>
- Kosim, M. (2024). *Komersialisasi Pendidikan Tinggi*. IAIN Madura.
<https://iainmadura.ac.id/berita/2024/05/komersialisasi-pendidikan-tinggi>
- Lægreid, P., & Christensen, T. (n.d.). *Autonomy And Regulation: Coping With Agencies in the Modern State*.
- Laking, R. (2005). Agencies: Their Benefits and Risks. *OECD Journal on Budgeting*, 4(4), 7–25. <https://doi.org/10.1787/budget-v4-art19-en>
- Long, B. T., & Adukia, A. (2009). *The impact of the financial crisis on tertiary education*

- world wide: A pilot study* (Issue September, pp. 1–44).
- Marreiros, usana I., Romana, F. A., & Lopes, A. A. (2023). The Impact of Organizational Culture in the Public Management Leadership Style. *American Journal of Industrial and Business Management*, 23, 312–327. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.135020>.
- McNulty, T., & Ferlie, E. (2004). Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations. *Organization Studies*, 25(8), 1389–1412. <https://doi.org/10.1177/0170840604046349>
- Menon, J. A. (2012). The role of higher education institutions in national development. *Educational Research*, 3(6), 525–536.
- Muchiri, M. (1999). The role of transformational leadership to reengineering public administration in the future. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 2(3), 41–66.
- Munadi, M. (2023). *Privatisasi Perguruan Tinggi Negeri: Antara Pengingkaran Kewajiban Konstitusi, Kebebasan Akademik, Dan Tuntutan Pasar*. UIN Raden Mas Said. https://www.researchgate.net/publication/373643825_privatisasi_perguruan_tinggi_negeri_antara_pengingkaran_kewajiban_konstitusi_kebebasan_akademik_dan_tuntutan_pasar
- Murray, T. S., Owen, E., & McGaw, B. (2005). Learning a Living: First Results of The Adult Literacy and Life Skills Survey. In *Organisation for Economic Co-operation and Development Economic Co-operation and Development*.
- Mutaqin, W. (2022). Carut Marut Persoalan Pelayanan Publik di Indonesia Apa Penyebabnya? *Kumparan.Com*. <https://kumparan.com/wildanmutaqinart21/carut-marut-persoalan-pelayanan-publik-di-indonesia-apa-penyebabnya-1yJUxJh0xls/1>
- Namalefe, S. A. (2014). A Necessary Evil-Revenue Diversification for Higher Education. *Comparative & International Higher Education*, 6, 5.
- Nchukwe, F. F., & Adejuwon, K. D. (2014). Agencification of Public Service Delivery in Developing Societies: Experiences of Pakistan and Tanzania Agency Models. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 2(3), 106. <https://doi.org/10.4102/apdpr.v2i3.61>
- Nurmillah, A. (2022). *Aset sebagai Pilar Kemandirian Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH)*. Kanwil DJKN Kalimantan Barat, Kementerian Keuangan. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-kalbar/baca-artikel/15633/aset-sebagai-pilar-kemandirian-pendanaan-perguruan-tinggi-negeri-badan-hukum-ptnhb.html>
- OECD. (2002a). Agencies in Search of Principles. *OECD Journal on Budgeting*, 2(1).

- <https://doi.org/10.1787/budget-v2-art2-en>
- OECD. (2002b). *Distributed Public Governance: Agencies, Authorities and other Government Bodies*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264177420-en>
- OECD. (2008a). *Managing Agencies*.
- OECD. (2008b). *OECD Public Management Reviews: Ireland 2008 Towards an Integrated Public Service: Towards an Integrated Public Service*.
<http://books.google.com/books?id=z-YjflKdCi0C&pgis=1>
- OECD. (2021). *Organisation of public administration: agency governance, autonomy and accountability* (Issue October).
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1787/9789264177420-en>
- Ombudsman RI. (2021). Ringkasan Eksekutif: Penilaian Kepatuhan Standar Pelayanan Publik Tahun 2021. In *Ombudsman RI*.
https://ombudsman.go.id/produk/unduh/655/LP_file_20220110_175048.pdf
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1996). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Diterjemahkan oleh Abdul Rosyid, 1996. *Memwirausahakan Birokrasi: Mentransformasikan Semangat Wisarusaha ke dalam Sektor Publik*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. (A. Rasyid (ed.); 17th ed.). Pustaka Binaman Pressindo.
- Overman, S., & van Thiel, S. (2016). Agencification and Public Sector Performance: A systematic comparison in 20 countries. *Public Management Review*, 18(4), 611–635. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1028973>
- Palinkas, J. (2013). *Change vs Transformation: What Are the Differences?* CIO Insight. <https://www.cioinsight.com/news-trends/the-difference-between-change-and-transformation/>
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125–141. <https://doi.org/10.1108/09513550010338773>
- Paul Hype Page. (n.d.). *Government Agencies in Indonesia*. Paul Hype Page. <https://www.paulhypepage.co.id/government-agencies-in-indonesia/#:~:text=Definition of Government Agencies,doesn't support embedded videos.>
- Pemerintah Indonesia. (2004). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara* (pp. 1–61). Sekretariat Negara. <https://bsn.go.id/uploads/download/UU120041.pdf>
- Pemerintah Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*.

- Pemerintah Indonesia. (2009). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*.
- Pemerintah Indonesia. (2012a). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Layanan Umum (Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum)*.
- Pemerintah Indonesia. (2012b). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*.
- Pemerintah Indonesia. (2014). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (an Tinggi)*.
- PLEA. (n.d.). *Government & Government Agencies*. Legal Information for Everyone. <https://www.plea.org/government-agencies>
- Popa, F. (2021). Some Features of the New Public Management. *Romanian Review of Social Sciences*, 12(20), 27–42.
- Porter, E. M. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- PPK-BLU. (2014). *Analisis terhadap Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum: Isu dan Tantangannya*. Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Direktorat PPK-BLU. <https://djpb.kemenkeu.go.id/direktorat/ppkblu/id/data-publikasi/artikel/60-analisis-terhadap-pola-pengelolaan-keuangan-badan-layanan-umum-isu-dan-tantangannya.html>
- PPK-BLU. (2020). *Entrepreneurship in Public Service Agency. Directorate of Financial Management Patterns-BLU*. <http://blu.djpb.kemenkeu.go.id/index.php?r=publication/article/view&id=18>
- PPK-BLU. (2024). *Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. PPK-BLU. https://blu-djpb.kemenkeu.go.id/index.php?r=publication/blu/index&Blu_page=20&Blu_sort=title
- Pratama, A. B. (2017). Agencification in Asia: Lessons from Thailand, Hong Kong, and Pakistan. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 21(1), 43. <https://doi.org/10.22146/jkap.23008>
- Pratama, P. Y. , & Kalalinggi, R. (2019). Application Of New Public Management (NPM) In Indonesia In The Field Of Transportation (Case In Bandar Lampung). *Journal of Governance and Public Policy*, 6(2). <https://doi.org/10.18196/jgpp.62113>

- Rahman A., A., Farley, A., & Naidoo, M. (2013). Funding Crisis in Higher Education Institutions: Rationale for Change. *Asian Economic and Financial Review*, 2(4), 562–576. <http://www.aessweb.com/pdf-files/562-576.pdf>
- Riyanto, A. (2012). *Implementasi Agenfisikasi (Agencification) Badan Layanan Umum (Studi Kasus: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta)* [Univeritas Gadjah Mada]. <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/57542>
- Robinson, M. (2015). From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. In *UNDP Global Centre for Public Service Excellence*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/PS-Reform_Paper.pdf
- Rochmah, S. (2019). Analisis Reformasi Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*, 59–65.
- Safranková, J. M., & Sikyr, M. (2016). The Study of University Students' Motivation. *International Journal of Teaching & Education*, IV(4), 48–59. <https://doi.org/10.20472/te.2016.4.4.004>
- Shariff, K., & Jurg, K. (2019). Revenue Diversification Strategy for Higher Education in the GCC. In *Bain & Company*. https://www.bain.com/contentassets/e0e386ed2b3e42d0b6f05f70be006737/bain_brief-revenue_diversification_strategy_for_education_in_gcc.pdf
- Simms, M., Singleton, L., & Parnell, L. J. (2023). *State of the Public Affairs Industry: The Top Strengths, Weaknesses, Opps and Threats*. Ragan Training; Ragan Training. <https://ragantraining.com/state-of-the-public-affairs-industry-the-top-strengths-weaknesses-opps-and-threats/>
- Siringoringo, A. (2017). Mengembangkan Tata Kelola BLU. In *Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Lampung* (Issue April).
- Slamet, Hidayatullah, A. D., & Mustolik, I. B. (2024). The Importance of System Transition in The Transfer of State Assets Management to Public Institutions: Analysis at The State Islamic University - Public Service Agency in Indonesia. *International Journal of Innovative Research in Multidisciplinary Education*, 03(05), 743–752. <https://doi.org/10.58806/ijirme.2024.v3i5n08>
- Slamet, Mustolik, I. B., & Hidayatullah, A. D. (2021). *Wealt Management (Konsep dan Model Pengembangan Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum)*. Inara Publisher.
- Soni, Sitaram. (2024, January). Transforming Higher Education Governance: Higher Education Process Maturity Model (HEPMM). *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/transforming-higher-education-governance-process-maturity-soni-bcobj/>
- Soni, Sitaraman. (2024, January 4). Transforming Higher Education Governance:

- Higher Education Process Maturity Model (HEPMM). *LinkedIn*.
<https://www.linkedin.com/pulse/transforming-higher-education-governance-process-maturity-soni-bcobj/>
- Stachowiak-Kudła, M., & Kudła, J. (2017). Financial regulations and the diversification of funding sources in higher education institutions: selected European experiences. *Studies in Higher Education*, 42(9), 1718–1735.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1119109>
- Sukmadewi, R., Alexandri, M. B., Barkah, C. S., Jamil, N., & Novel, A. (2023). *Public Service Agency: Business-Based Innovation in Public Institutions (Study of Design of Government Institutions in the Field of Communications and Informatics)*. 1, 2023.
- Sutarso, Y. (2007). *Marketing Public Relation Perguruan Tinggi*. YudiSutarso (Kuliah Manajemen Pemasaran).
<https://ysutarso.wordpress.com/2007/06/18/marketing-public-relation-perguruan-tinggi/>
- Sutikno, Warella, Y., Soesilowati, E., & Wahyono. (2018). The Challenge of Public Service Agency (Blu) to Development Good Governance University in Indonesia. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 5(12), 13–23.
- Tampubolon, P. D. (2001). *Perguruan tinggi bermutu (paradigma baru manajemen pendidikan tinggi menghadapi tantangan abad ke-21)*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Taylor, M. P. (2013). What is good university financial management? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(4), 141–147.
<https://doi.org/10.1080/13603108.2013.835289>
- Teixeira, P., & Koryakina, T. (2013). Funding reforms and revenue diversification - patterns, challenges and rhetoric. *Studies in Higher Education*, 38(2), 174–191.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2011.573844>
- Teixeira, P. N., Rocha, V., Biscaia, R., & Cardoso, M. F. (2014). Revenue diversification in public higher education: Comparing the university and polytechnic sectors. *Public Administration Review*, 74(3), 398–412.
<https://doi.org/10.1111/puar.12215>
- Teknik Sipil. (n.d.). *Filantropi: Memahami Pengertian, Sejarah, Jenis, dan Contohnya*. Teknipsipil.Id. https://teknipsipil.id/filantropi-pengertian-sejarah-jenis-hingga-contohnya/?utm_source=chatgpt.com
- Trinh, N. T. H. (2023). Higher Education and Its Role for National Development. A Research Agenda with Bibliometric Analysis. *Interchange*, 54(2), 125–143.
<https://doi.org/10.1007/s10780-023-09493-9>

- Tsou, C. (2023). *Global Challenges in Higher Education: A Narrative Literature Review*. January. <https://www.researchgate.net/publication/338392356>
- UDC Library. (n.d.). *What are government agencies?* UDC Library. <https://udc.libguides.com/c.php?g=670839&p=7813725#:~:text=A government agency is a,entities on their assigned work>.
- van Berckel Smit, F. J. N. (2023). The rise of new public management at the institutional level: an analysis of a Dutch university and the role of administrators in initiating organizational change, 1980s to 2010s. *Management and Organizational History*, 18(3-4), 223-243. <https://doi.org/10.1080/17449359.2023.2244462>
- Verhoest, K. (2013). Agencification Processes and Agency Governance: Organizational Innovation at a Global Scale? In P. Valkama, S. J. Bailey, & A. Anttiroiko (Eds.), *Organizational Innovation in Public Services*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137011848_4
- Verhoest, K. (2017). Agencification in Europe. In E. Ongaro & van T. Sandra (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (Issue November 2017, pp. 327-346). Palgrave Macmillan. https://doi.org/doi:10.1057/978-1-137-55269-3_17
- Verhoest, K., Demuzere, S., & Rommel, J. (2012). Agencification in Latin Countries: Belgium and its Regions. In *Government agencies : practices and lessons from 30 countries* (Issue January 2012, pp. 84-97).
- Wahid, F. (2004). *Teknologi informasi di perguruan tinggi peluang dan tantangan* (Makalah Seminar Nasional).
- Waluyo, B. (2018). Balancing financial autonomy and control in agencification: Issues emerging from the Indonesian higher education. *International Journal of Public Sector Management*, 31(7), 794-810. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2017-0272>
- Wan, J., Li, R., Wang, W., Liu, Z., & Chen, B. (2016). Income diversification: A strategy for rural region risk management. *Sustainability (Switzerland)*, 8(10). <https://doi.org/10.3390/su8101064>
- Webb, J., null, null, null, null, & null, null. (2015). A Path To Sustainability: How Revenue Diversification Helps Colleges And Universities Survive Tough Economic Conditions. *Journal of International and Interdisciplinary Business Research*, 2. <https://doi.org/10.58809/iooe8950>
- Wellhub Editorial. (2024, December 9). Divide and Conquer: Definition, Advantages and Real-World Examples of Divisional Organizational Structures. *Wellhub*. <https://wellhub.com/en-us/blog/organizational-development/divisional-organizational-structure/>

- Wikipedia. (n.d.). *New Public Management*. Wikipedia.Org.
https://en.wikipedia.org/wiki/New_Public_Management
- Yuniarto, T. (2023a, July 6). Potret Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum.
Kompas Pedia. <https://kompaspedia.kompas.id/baca/paparan-topik/potret-perguruan-tinggi-negeri-berbadan-hukum>
- Yuniarto, T. (2023b, July 12). Polemik Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum.
Kompas Pedia. <https://kompaspedia.kompas.id/baca/paparan-topik/polemik-perguruan-tinggi-negeri-berbadan-hukum>
- Yusof, M. bin, Ahmad, S. N. B. binti, Tajudin, M. bin M., & Ravindran, R. (2008). A study of factors influencing the selection of a higher a study of factors influencing the selection. *UNITAR E-Journal*, 4(2), 27–40.

Lampiran 1: Ucapan Terima Kasih

Hadirin dan tamu undangan yang terhormat,

Saya menyadari, pencapaian jabatan akademik sebagai Guru Besar, tidak terlepas dari dukungan dan kontribusi berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung, oleh sebab itu, dalam kesempatan ini, ijinkan saya menyampaikan ucapan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

Menteri Agama dan jajarannya, Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi dan jajarannya.

Prof. Dr. Mohamad Zainudin, MA selaku rektor beserta para wakil rektor [diantaranya Prof. Dr. Hj. Umi Sumbulah, M.Ag, Prof. Dr. Hj. Ilfi Nurdiana, M.Ag, Dr. H. Fatah Yasin, M.Ag, dan Dr. KH. Isyroqunajah, M.Ag].

Kepala Biro UIN Maulana Malik Ibrahim Malang [Dr. H. Barnoto, M.Pd.I dan Dr. H. Muhtar Zawawi, M.Ag] dan Kepala Biro Keuangan dan BMN Kementerian Agama [Dr. H. Ahmad Hidayatullah, M.Pd].

Dekan Fakultas Ekonomi [Dr. H. Misbahul Munir, Lc] dan para Wakil Dekan [Dr. Nanik, Dr. Indah Yuliana, dan Prof Dr. H. Siswanto] Kepala dan Sekretaris Program Studi Manajemen [pak Sulhan dan Mas Ikhsan], dan Kawan-kawan Staf Administrasi di Fakultas Ekonomi. Direktur dan Wakil Direktur [Prof. Dr. H. Wahid Murni dan Dr. H. Basri, MA], Ketua dan Sekretaris Program Studi di Pascasarjan, dan Kawan-kawan Staf Administrasi di Pascasarjana. Para Ketua Lembaga (Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd dan Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I) serta Ketua SPI (Dr. H. In'am Esha, M.Ag) dan jajarannya. Semua kolega dosen 'dengan tidak mengurangi rasa hormat saya, tidak saya sebut satu per satu' karena saking banyaknya khawatir tidak cukup waktu.

Dewan Pengawas Badan Layanan Umum, Prof. H. Nizar, M.Ag, Dr. Thobib Al Asyhar, S.Ag., M.Si, Prof. Dr. Candra Fajri Ananda, SE., M.Si, dan KH. Kikin A. Hakim, M.Si., M.Hum. Kawan-kawan Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan: Bu Anisah, Pak Agus, Mas Mukhlis, Mas Fanni, dan Mbak Destin. yang selalu mendiskusikan pengembangan BLU di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Para pimpinan dan senior sebagai guru kehidupan saya dikampus ini, diantaranya: (1) Bapak Dimjati Achijat, SH (*almarhum*), Dr. H. Su'aib H. Muhammad, M.Ag, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si, dan Bapak Saiin, SE, beliau-beliau ini adalah staf bagian akademik pada masanya dan yang mendorong saya untuk melanjutkan

studi Program Sarjana; (2) Bapak Drs. H. Djumransjah Indar, M.Ed (Dekan dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang dan Ketua STAIN Malang), beliau ini orang menyuruh dan memberi bantuan kepada saya untuk meneruskan kuliah ke Program Magister; (3) Prof. KH. Imam Suprayogo (Ketua STAIN Malang – Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang), beliau ini adalah orang yang selalu memotivasi dan sekaligus memerintahkan saya untuk melanjutkan ke S.3 dan jadi Profesor; (4) Prof. Dr. H. Muhaimin, MA, (*almarhum*) (Wakil Ketua STAIN dan Wakil Rektor), beliau ini adalah orang yang mengajari saya cara berfikir akademik dan administratif secara sistematis; (5) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.PdI, (Wakil Ketua STAIN dan Wakil Rektor), beliau ini adalah orang yang mengajari saya tentang hidup disiplin; (6) Prof. Dr. H. Turmudi, beliau ini yang ngajari saya kerja harus sat-set sat-set; (7) Prof. Dr. H. Muhtadi Ridwan (Wakil rektor, dan Dekan FE), adalah orang yang selalu mengajak memikirkan masa depan kampus ini; dan (8) Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag adalah sosok yang mengobrak-obrak saya segera Guru Besar.

Selain itu, ucapan terima kasih saya sampaikan kepada Prof Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I; KH. Chamzawi, M.Pd.I (*almarhum*); Drs. H. Sudiyono (*almarhum*); Prof. Dr. H Asmaun Sahlan, M.Ag (*almarhum*); Prof. Dr. H. Muh. Djakfar, SH (*almarhum*); Drs. H. Su'aib H. Muhammad; Drs. H. Farid Hasyim, M.Ag; Prof. Dr. H. Suti'ah, M.Pd; Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd; Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd; Dr. H. Fatah Yasin; Dr. H. Sutaman, M.Ag; Dr. H. M. Padi, M.Ag; Bapak H. Mahfud Shodar Bapak Saiin (pensiun); Cak Ngatiman, SE (pensiun), dan para pegawai yang telah pensiun, diantaranya bu Supadmi, bu Cholidah, bu Miftachul Djannah, bapak Supriyono, pak Sutikno Edyanto, mbak luluk Farhatul Lu'aini, bapak Robi, bapak H. Karim (*almarhum*), dan bapak/ibu lain yang tidak sebut satu persatu, diantara beliau-beliau ini berkontribusi dalam proses pembelajaran kehidupan sejak masa IAIN.

Tidak lupa juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada tim OKH (mbak Umi Hanik dkk, Tim Keuangan (Mbak Hanik Tasnidah, dkk), Tim Perencanaan (Mas Imam Bani Mustolik, dkk), Tim Bagian Umum (Mbak Ita, dkk), Tim PTIPD (Mas Abid Yusron, dkk), Tim Bagian Akademik (Mas Imam Ahmad, dkk), Tim Perpustakaan (Bapak Mufid, dkk), Tim Humas (mas Ulum, dkk); dan Tim Panitia prosesi pengukuhan kami ini, yang kesemuanya telah banyak membantu saya dan sering saya minta bantuannya. Wa bil khusus Candidat doktor Mas Imam Bani dan Mas Dr. Diny Hidayatullah yang kedua sering saya ajak diskusi tentang implementasi konsep BLU di kampus ini.

Bapak/Ibu guru, senior, kolega atas dukungan dan motivasi untuk menjadi Guru Besar, diantaranya Prof. Dr. Irwan Abdullah (UGM), kolega dari UIN KHAS Jember (Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM, Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M., CPE, Dr. Drs. Ainur Rafik, Dr. Retno, Mas Munir, mbak Uke Cahya, Pak Tomo, pak Imam Turmudi, dll), KH. Zainy (Malang), Mas Rafik (UIN Sunan Ampel Surabaya), Mas

Mahmudi (UIN Walisongo Semarang), Prof. Dr. Widayat, SE (UMM), Prof. Dr. In'am (WR I UMM), Ustadz Dr. Ali Wahyudi (Ustadz Ali, CEO Thursina IIBS), Dr. H. Ahmad Hidayatullah, H. Mahfud Shodar, dan lain yang tidak saya sebut satu persatu.

Tidak lupa, saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada guru-guru saya mulai di Sekolah Dasar (SD) sd Sekolah Menengah Atas (SMA) dan dosen-dosen di UMM dan University Kebangsaan Malaysia yang kesemuanya telah berkontribusi dalam pembentukan prilaku, kepribadian, dan kompetensi akademik saya.

Kawan-kawan sendang gurau di kantor Kepala Pusat, Ustadz Dr. H. Saiful Mustofa, Bapak Dosik, Prof Aziz, Mas Dr. Fauzan al-Manshur, pak Isnan, Pak Waluyo, Mas Iqbal, juga tidak lupa teman teknisi, mas Totok, Mas Mail, Mas Timin, mas Amin, Minardi, dll.

Tim Goweser UIN Maliki Malang, Prof Sugeng listyo [komandan gowes], pak Fathul Qorib, Mas Sujak, Mas Fauzan, Mas Arif, Mas Lukman, Mas Faisol, Mas Sutris, Mas Yongky, Mas Juwari, Mas Yanto, mas Kholid, pak Fatkhur Kurniawan, dan lain-lain.

Kawan seperjuangan menempuh studi di Malaysia, Dr. H. Muh. Najih (ketua ombudsman), Prof. Dr. H. In'am (Wakil Rektor I UMM), Prof. H. Imam Muslimin (UMM), Prof Latipun (UMM), Prof Fuad (UB), Pak Rofiq, PhD (UIN), Priof Triyo (UIN), Eko Suprayitno, PhD (UIN), Mukmin Zaky (UII), Awang (Jogja), Anton Prabuwono (Jedah), Cucu (UNJ), Saifudin Zuhri (UII), Zamzam Afandi (Jogja), dan lain-lain.

Secara khusus, ucapan terima kasih saya disampaikan kepada satu-satunya Istri saya yaitu 'Eni Habibah' dan kedua anak saya 'Lutfi Masir dan Ilya Azmala', yang telah menjadi bagian bahtera kehidupan saya lebih dari 30 tahun, mereka Ikhlas dan sabar saya ajak hidup sejak KM 0 (di cawing) sd KM 800 (di Malang). Keikhlasan ini, semoga menjadi inspirasi kedua anak dan menantu saya 'Lutfi Masir' bersama istrinya 'Jun Rahmawati' dan 'Ilza Azmala' bersama suaminya 'Muhammad Zaenuri Amin' dalam menggapai samudra kehidupannya. Tidak lupa cucu-cucu saya Abrisam, Ambiyah, dan Amirah sebagai media melepas penat. Tidak lupa juga saya sampaikan terima kasih kepada 'keluarga dari Pujon dan Blitar' (yang tidak saya sebut satu per satu), yang seringkali saya minta bantuan tenaga dan/atau jika terjadi kesulitan keuangan.

Terakhir, kedua orang tua yang telah membesarkan saya sejak kecil yaitu Mak Museni (*almarhumah*) dan Bapak Ismanu (*almarhum*) yang telah menanamkan jiwa pentingnya 'bloto suto' dan 'suka menolong sesama'. Ibu dan Bapak Mertua Hj. Minatin dan H. Mahmud Hasan (*almarhum*), yang telah mengikhlaskan putrinya

mendampingi hidup saya sejak KM 0 sd KM 800. Semoga kedua orang tua dan bapak mertua diampuni segala dosanya dan mendapatkan tempatkan disisi Allah swt secara layak dan semoga mak mertua diberi kesehatan dan panjang umur.

Kurang lebihnya mohon dan terima kasih.

Lampiran 2 : Curriculum Vitae

IDENTITAS DIRI

Nama : Prof. H. Slamet, SE., MM., PhD
 NIP/NIK : 19660412 199803 1 003
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Tempat dan Tanggal Lahir : Malang, 12 April 1966
 Status Perkawinan : Kawin
 Agama : Islam
 Golongan / Pangkat : IV/c
 Jabatan Fungsional Akademik : Lektor Kepala
 Perguruan Tinggi : Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
 Alamat Rumah : Jl. Joyosuko Timur II/43(42c), RW.12/RT.02, Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang (65144)
 Telp./Handphone : 081919764429 & 082142604904
 E-mail : slametphd@manajemen.uin-malang.ac.id

RIWAYAT PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI

Tahun Lulus	Jenjang	Perguruan Tinggi	Jurusan/ Bidang Studi
1994	S-1	Universitas Muhammadiyah Malang	Manajemen Keuangan
		<i>Judul Skripsi:</i> Studi Kelayakan Terhadap Penambahan Sarana Angkut Susu Guna Mempercepat Arus Pemasaran Susu pada Koperasi "SAE" Pujon Malang.	
1999	S-2	Universitas Muhammadiyah Malang	Manajemen Keuangan
		<i>Judul Tesis :</i> Implementasi Produk Bank Syariah (Studi Kasus di BPR Syariah di Bululawang Malang dan Bangil Pasuruan)	
2009	S-3	Universiti Kebangsaan Malaysia	Manajemen Informasi
		<i>Judul Disertasi:</i> Perancangan Strategik Teknologi Maklumat Berparadigma Islam / Perencanaan Strategik Teknologi Informasi Berparadigma Islam	

PELATIHAN PROFESIONAL

Tahun	Pelatihan	Penyelenggara
1996	Pelatihan Pengembangan Kemampuan Mengajar Angkatan II"	Universitas Muhammadiyah Malang
1996	Training English Proficiency Program	Department of Education and Culture Institute of Teacher Training and Education at Malang
1998	Pelatihan Pengisian Borang-Borang Akreditasi IAIN/STAIN	IAIN Wali Songo Semarang
1999	Penataran & Pelatihan Kependidikan dan Pembelajaran di Perguruan Tinggi bagi Tenaga Pengajar STAIN Malang	STAIN Malang
2003	Pelatihan Penjaminan Mutu Pendidikan di Perguruan Tinggi	Universitas Gajahmada Yogyakarta

Tahun	Pelatihan	Penyelenggara
2004	Training Programme on University Management Academic Official of The State Islamic University of Malang	Cooperatin between The State Islamic University of Malang with The State University of Malaysia.
2008	Pelatihan MS1900:2005	Institut Kefahaman Islam Malaysia & Sirim QAS International Sdn. Bhd.
2008	Pelatihan Celestial Management Program	Celestial Management International Kerjasam dengan Bank Muamalat Indonesia di Kuala Lumpur.
2010	Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence In Higher Education (Road to Times Higher Education – QS World University Rankings)	LPMK (Lembaga Penjaminan Mutu Kependidikan) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2015	Pelatihan Asesor BAN-PT	Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)
2017	Pelatihan Kompetensi Instruktur/ Fasilitaor	Dewan Koperasi Indonesia (Dekopin) Kota Malang
2022	Certified Risk Managemen Professional	American Academy of Project Management, December 2022

PENGALAMAN MENGAJAR

Mata Kuliah	Strata	Jurusan/Program Studi/Fakultas/PT	Tahun ... sd
Statistik I	S-1	Manajemen/FE/UMM	1996 - 2000
Statistik I	S-1	Tarbiyah/IAIN	1997 - 2011
Aplikasi Komputer	S-1	Manajemen/FE/ UMM	1996 - 2000
Kewirausahaan	S-1	PAI/Ftar/STAIN	1999 - 2005
Statistik II	S-1	Manajemen/FE	1998 - 2005
Sistem Informasi Manajemen	S-1	Manajemen/FE	1998 - sekarang
Metodologi Penelitian	S-1	Manajemen/FE	2000 - 2017
Sistem Informasi Manajemen	S.2	Pascasarjana	2010 - sekarang
Manajemen Strategik	S-1	Manajemen/FE	2010 - sekarang
Met. Penelitian Kuantitatif	S-2	Pascasarjana	2010 - sekarang
Perilaku Konsumen	S-1	Manajemen/FE	2011 - 2019
Marketing Research	S-1	Manajemen/FE	2011 - sekarang
Sistem Penj .Mutu Pendidikan	S-2	PAI/Pascasarjana	2012 - 2017
Manajemen Strategik	S-3	MPI/Pascasarjana	2015 - sekarang
Marketing Communication	S-1	Manajemen/FE	2019 - sekarang

PRODUK BUKU 5 TAHUN TERAKHIR

No	Mata Kuliah & Judul	Jenis Bahan Ajar/Buku	Tahun
1.	Model sistem penjaminan mutu perguruan tinggi	Book chapter in Penjaminan mutu di perguruan tinggi Islam konsepsi, interpretasi, dan aksi, UIN-Maliki Press, Malang, pp. 161-186	2016
2.	<u>Model pengembangan smart Islamic campus</u> : Abd. Haris, dkk.	Maliki Press, Malang. ISBN 978-623-232-634-7	2020
3.	Konsep Perencanaan Strategik	Book Chapter: di <u>Manajemen strategik (sebuah kajian dalam pendidikan Islam).</u>	2021

No	Mata Kuliah & Judul	Jenis Bahan Ajar/Buku	Tahun
4.	Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum: Pendekatan <i>Balance Scorecard</i>	Book Chapter: di <u>Manajemen strategik (sebuah kajian dalam pendidikan Islam).</u>	2021
5.	<u>Wealth management: konsep dan model pengembangan perguruan tinggi badan layanan umum.</u>	Inara Publisher, Malang. ISBN 9786239887780	2021
6.	Organisasi adaptif dalam era digital	Empatdua Media (Kelompok Intrans), Malang. ISBN 978-623-5851-02-0	2022
7.	Manajemen berbasis nilai	V. Literasi Nusantara Abadi, Malang. ISBN 978-623-329-679-3	2022
8.	Pemanfaatan aset di kampus Badan Layanan Umum	UIN Maliki Press, Malang. ISBN 978-623-232-877-8	2023
9.	Key success factor of maturity rating: Manajemen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Badan Layanan Umum	Litnus, Malang. ISBN 978-623-114-459-1	2024

PENGALAMAN PENELITIAN

Tahun	Judul Penelitian	Ketua/ anggota	Sumber Dana
2001	Manajemen Basis sebagai Upaya Perbaikan Ekonomi Umat (Studi Kasus di Basis al-Ikhlas Joyosuko Malang)	Mandiri	-
2002	Pengaruh Proyek Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan terhadap Pengembangan Usaha Kecil di Kelurahan Merjosari Lowokwaru Malang	Mandiri	DIP STAIN Malang Tahun 2002
2003	Manajemen Pelayanan Jasa Pendidikan Menuju Service-Excellence di Lingkungan STAIN Malang	Ketua	DIP STAIN Malang Tahun 2003
2004	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan dalam Rangka Membangun Service Excellence di Lingkungan PTAI se Jawa Timur	Ketua	DIP STAIN Malang Tahun 2004.
2004	Profil dan Minat Mahasiswa Studi di UIN Malang Sebagai Dasar Penentuan Strategi	Ketua	DIP STAIN Malang Tahun 2004
2005	Membangun Keunggulan Bersaing Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang (Benckmarking Strategy Approach)	Mandiri	DIPA STAIN Malang Tahun 2005
2007	Framework Perencanaan Strategik di Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN)	Mandiri	DIPA UIN Malang
2008	E-Literacy dan Keadaan Teknologi Informasi dan Komunikasi di Lingkungan PTAI	Mandiri	AR-FTSM-UKM
2008	Perencanaan Strategik Teknologi Informasi Berparadigma Islam	Mandiri	-
2010	<u>Penerapan e-Commerce Sebagai Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah yang Berdaya Saing Global: Studi Kasus pada Sentra Industri Keripik Tempe Sanan Kota Malang.</u>	Ketua	LP2M, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2010	<u>Optimalisasi Penerapan Teknologi Informasi & Komunikasi Dalam Institusi Pendidikan dengan</u>	Ketua	Direktorat Pendidikan

Tahun	Judul Penelitian	Ketua/ anggota	Sumber Dana
	<u>Pendekatan Value Chain Model di Madrasah Aliyah Berstatus Unggulan atau Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional di Propinsi Jawa Timur.</u>		Tinggi Islam, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama
2011	<u>Pengukuran Kinerja Berbasis Budaya Spiritual Dalam Rangka Pelayanan Prima: Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III.</u>	Ketua	LP2M, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2012	<u>Strategi Peningkatan Kinerja Layanan Pendidikan Tinggi Melalui Pendekatan Optimalisasi Teknologi Informasi dan Komunikasi.</u>	Mandiri	Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2013	<u>Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Nasabah pada PT. Bank Muamalat Cabang Malang.</u>	Ketua	Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2014	<u>Implementasi Konsep dan Prinsip Good University Governance pada Perguruan Tinggi Dalam rangka Mewujudkan Good Governance University.</u>	Mandiri	Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang..
2014	<u>Penilaian Good University Governance pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum: Studi di Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum di Kota Malang.</u>	Ketua	LP2M, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2015	<u>Pemikiran Tokoh Ilmu dan Konsep Manajemen: Sebuah Kajian dan Rekonstruksi Kritis Manajemen Dalam Konteks Islam.</u>	Mandiri	Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2016	<u>Mengembangkan konsep dan model manajemen Islam (kajian kritis manajemen konvensional).</u>	Mandiri	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2016	<u>Analisis kandungan Visi dan Misi Perspektif Islam Dan Hubungannya Dengan Perilaku Individu.</u>	Mandiri	Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2016	<u>Kekuatan pernyataan visi dan misi konvensional dan Islam serta hubungannya dengan pengembangan program dan perilaku organisasi.</u>	Ketua	LP2M, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2017	<u>Strategi dan key succes factors manajemen bisnis: pendekatan spiritualitas (studi kasus pada PO Bus Haryanto).</u>	Mandiri	Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2018	<u>Analisis faktor persepsi nasabah bank konvensional dan switching barriers ke bank syariah (studi pada masyarakat pondok pesantren di Jawa Timur).</u>	Ketua	LP2M, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Tahun	Judul Penelitian	Ketua/ anggota	Sumber Dana
2019	<u>Strategi wisata halal sebagai city branding Kota Wisata Batu (studi pada Dinas Pariwisata Pemerintah Kota Batu).</u>	Ketua	LP2M, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2020	<u>Kinerja perguruan tinggi islam negeri badan layanan umum di Indonesia: perspektif balance scorecard.</u>	Ketua	LP2M, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2021	<u>Wealth management dalam pengembangan perguruan tinggi badan layanan umum (studi multisitus pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri).</u>	Ketua	LP2M, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2023	<u>Pengukuran dan pemetaan maturity rating Manajemen Badan Layanan: Studi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri-Badan Layanan Umum di Indonesia.</u>	Ketua	LP2M, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

REVIEWER

No	Review	Keterangan	Tahun
1.	Penelitian Kompetitif dan Publikasi Internasional LP2M-PMU	Surat Ketua LP2M Nomor B.2492/LP2M/OT.01/07/2020	2020
2.	International Conference on Engineering, Technology, and Social Sciences	Surat Panitia Nomor B.1021/Iconies/KP.01/09/2020	2020
3.	Penelitian Kompetitif Mahasiswa	Surat Dekan Nomor 1691/F.Ek/HK.00.5/09/2021	2021
4.	Changing Indonesian Halal Tourism policy in Indonesian Muslim Society	Jurnal: Southeast Asian Studies Email tanggal 21/09/22	2022
5.	Comparative Study of Higher Education: Indonesia vs Malaysia	Jurnal: Journal of Education and Learning Email tanggal 10/08/22	2022
6.	The Triple Layer Business Model Canvas On The Business Development Strategy Of Putri Nyale Mandalika's Waste Bank, Lombok, Indonesia.	Jurnal: Quality - Access to Success Email tanggal Feb 26, 2024	2024
7.	Strategy For The Development of Waterfall Tourism In Asbaken Village, Makbon District, Sorong District, Southwest Papua Province	Jurnal: Asian Journal of Environment & Ecology Email tanggal 01/06/24	2024
8.	Sertifikasi Dosen bagi Dosen baru	Direktorat Pendidikan Islam, Kementerian Agama	2024

PUBLIKASI KARYA ILMIAH*

No	Peringkat	Judul	Keterangan
1.	Nasional	<u>Perspektif implementasi Total Quality Management (TQM) pada institusi pendidikan tinggi.</u>	Ulul Albab (Jurnal Studi Islam), 4 (1). pp. 73-94. ISSN 1858-4349, 2002, 2442-5249
2.	Nasional	<u>Profil dan minat mahasiswa studi di UIN Malang sebagai dasar penentuan strategi.</u>	Ulul Albab, 5 (2). pp. 5-30. ISSN 2442-5249, 2004
3.	Nasional	<u>Manajemen Strategik Sebagai Pendekatan Dalam Mengembangkan e-Government di Indonesia.</u>	Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 9 (1). 2013, pp. 110-118. ISSN 1829-524X

No	Peringkat	Judul	Keterangan
4.	Nasional	<u>Intelijensi Pemasaran Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Kompetitif.</u>	Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 9 (2). 2013, pp. 144-151.
5.	Nasional	<u>Strategi Competitive Advantage untuk Membangun City Branding Kota Batu Sebagai Kota Wisata.</u>	Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 10 (2). 2014, pp. 89-98. ISSN 1829-524X
6.	Internasional Bereputasi	<u>Analysis of Information Technology Strategic Planning Framework in the Perspective of Strategic Planning Based on Islamic Paradigm.</u>	Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9 (7). 2015, pp. 215-218. ISSN 1991-8178
7.	Internasional Bereputasi	<u>Structuring the Area of Science Based On the Concept of Management: Observation and Critical Management Construction in the Context of Islam.</u>	Advances in Environmental Biology, 9 (23). 2015, pp. 55-62. ISSN 1998-1066
8.	Sinta 3	<u>Halal tourism destination branding, is it important?</u>	Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 15 (2). 2019, pp. 247-255. ISSN 1829-524X
9.	Sinta 3	<u>SA nalisis faktor persepsi nasabah bank konvensional dan switching barriers Ke Bank Syariah.</u>	Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 15 (2). 2019, pp. 181-196. ISSN 1829-524X
10.	Internasional Bereputasi	Implementation of Distance Learning During the COVID-19 in Faculty of Education and Teacher Training.	<i>Cypriot Journal of Educational Sciences</i> , ISSN: 13059076 / 1305905X, 15(5), 2020, pp. 1204-1214
11.	Jurnal Internasional	Factors Affecting Earning Response Coefficient at LQ-45 Company in Indonesia Stock Exchange,	<i>Journal of Southwest Jiaotong University</i> , ISSN: 0258-2724, 55(5), 2020, pp. 1-15, DOI: https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.5.29
12.	Jurnal Internasional	An Innovative Learning in Accounting Information System Course Using Discovery Learning and Project-Based Learning at State Polytechnic of Malang Indonesia,	<i>PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology</i> , ISSN: 1567-214X , 18(4), 2021, pp. 6958-6970
13.	Jurnal Internasional Bereputasi	Improving the Competitiveness of Islamic Higher Education: Study Approach to Development of Human Resource Competencies (HRR)	<i>Review of International Geographical Education</i> , ISSN: 2146-0353, 11(3), 2021, pp. 477-493, DOI: https://doi.org/0.48047/rigeo.11.3.52
14.	Jurnal Internasional Bereputasi	The Contestation of Meaning of Halal Tourism,	<i>Heliyon</i> , 8(3), 2022, pp. 1-9, DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09098
15.	Jurnal Internasional Bereputasi	Failure To Delegate Authority Management Of Assets Of State Islamic University As A Public Service Agency	International Journal of e-business and e-Government Studies, 15 (2), 2023, pp. 322-337. ISSN 2146-0744

No	Peringkat	Judul	Keterangan
			https://doi.org/10.34109/ijepeg.2023150217
16.	Jurnal Internasional Bereputasi	Impact of mission and vision on academic services mediated by governance and human resources in higher education institutions of Indonesia	Problems and Perspectives in Management, 22 (1), 2024, pp. 477-490. ISSN 18105467 http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.38
17.	Jurnal Internasional	Analysis of Information Technology Strategic Planning Framework in the Perspective of Strategic Planning Based on Islamic Paradigm,	<i>Australian Journal of Basic and Applied Science</i> , ISSN 1991-8178, 9(7), 2015, pp. 215-218, AENSI Published All Rights Reserved.
18.	Jurnal Internasional Bereputasi	Structuring the Area of Science-Based in the Concept of Management (Observation and Critical Management Construction in the Context of Islam),	<i>Advance in Environmental Biology</i> , ISSN: 1995-0756 / 1998-1066, 9(23), 2015, pp. 55-62, AENSI Publisher
19.	Jurnal Internasional	Developing the Framework of Information and Communication Technology Strategic Planning for State Islami Universities in Indonesia	<i>Journal of Adv. Research in Dynamical & Control Systems</i> , ISSN: 1943023X, 12(6), 2020, pp. 2846-2861, DOI: https://doi.org/10.5373/IARDCS/V1216/S20201247
20.	Jurnal Internasional	Differences in The Experience of Lecturers and Students on Distance Learning in Higher Education in Indonesia: Case Study in the Pandemic of Covid-19	<i>Systematic Reviews Pharmacy</i> , ISSN : 0976-2779 / 0975-8453, 12(1), 2021, pp 742-747, DOI: https://doi.org/10.31838/srp.2021.1.108
21.	Jurnal Internasional	The Influence of Corporate Governance on Intellectual Capital Disclosure: Evidence from Bank on Indonesia Stock Exchange 2015-2019	<i>International Journal of Business and Social Science Research</i> , ISSN: 2709-2143 , 2(4), 2021, pp. 1-10, DOI: https://doi.org/10.47742/ijbssr.v2n4p1
22.	Jurnal Internasional	Assets Growth, Earning Persistence, Investment Opportunity Set and Earning Management on Dividend Policy and Firm Value (Study at Bank Companies in Indonesia),	<i>Journal of Southwest Jiaotong University</i> , ISSN: 0258-2724, 56(2), 2021, pp. 220-234, DOI: https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.2.18
23.	Jurnal Internasional	The Impact of Electronic Word of Mouth and Brand Image on Online Purchase Decisions Moderated by Price Discount	<i>European Journal of Business and Management Research</i> , ISSN: 2507-1076, 7(2), 2022, pp. 139-148, DOI: https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1340
24.	Jurnal Internasional	The Electronic Word-of-Mouth Analysis and its Impact on Purchase Decisions: Studies on “Millennial and Z” Generation	<i>European Journal of Business and Management Research</i> , 8 (6), 2023, pp. 175-181. ISSN 2507-1076 http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.6.2203

No	Peringkat	Judul	Keterangan
25.	Jurnal Interna-sional	The importance of system transition in the transfer of state assets management to public institutions: Analysis at the state Islamic university - public service agency in Indonesia	International Journal of Innovative Research in Multidisciplinary Education, 3 (5), 2024, pp. 743-752. ISSN 2833453 https://doi.org/10.58806/ijirme.2024.v3i5n08
26.	Sinta 3	Analisis Faktor Persepsi Nasabah Bank Konvensional dan Switching Barriers ke Bank Syariah	<i>Iqtishoduna</i> , 15(2), 2019, pp. 181-196, P-ISSN: 1829-524X, E-ISSN: 2614337.
27.	Sinta 3	Pengalaman Proses Pembelajaran Jarak Jauh di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri: Dampak Pandemi Covid-19	<i>Evaluasi : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam</i> , ISSN: 2580-3387 / 2615-2886, 5(2), 2021, pp. 363-381, DOI: https://doi.org/10.32478/evaluasi.v5i2.764
28.	Sinta 3	Halal Tourism Destination Branding, Is It Important?,	<i>Iqtishoduna</i> , ISSN: 1829-524X / 2614-3437, 15(2), 2019, pp. 247-255, DOI: https://doi.org/10.18860/iq.v15i2.15532
29.	Sinta 2	Millennial Customer Loyalty in Online Shopping on Digital Platforms: A Perspective of Net Promoter Score,	<i>Jurnal Bisnis dan Manajemen</i> , ISSN: 1412-3681 / 2442-4617, 22 (2), 2021, pp. 162-175, DOI: https://doi.org/10.24198/jbm.v22i2.758
30.	Sinta 3	Difference Analysis of Digital Marketing Implementation in Enterprise Performance: Balanced Scorecard Perspective	<i>Jurnal Manajemen Bisnis</i> , ISSN: 2621-1971 / 2088-7086, 8 (2), 2021, pp. 236-244, DOI: https://doi.org/10.33096/jmb.v8i2.642
31.	Sinta 3	Kognitif Pengelola Badan Layanan Umum dalam Mengelola Kekayaan di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri	<i>Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi</i> , 10 (1), 2022, pp. 14-26. ISSN 2354-6107 DOI: https://doi.org/10.23887/ekuitas.v10i1.43806
32.	Sinta 2	Performance Measurement of Public Service Agency in Higher Education Institutions: A Scorecard Model Approach	<i>Ulul Albab: Jurnal Studi Islam</i> , 23 (1), 2022, pp. 156-185. ISSN 1858-4349, 2442-5249 DOI: https://doi.org/10.18860/ua.v23i1.15559
33.	Sinta 4	<i>Penanaman lp digital di era social society 5.0</i>	<i>Jurnal Pendidikan : Riset dan Konseptual</i> , 6 (4), 2022, pp. 584-592. ISSN 2598-2877 https://doi.org/10.28926/risetkonseptual.v6i4.573

No	Peringkat	Judul	Keterangan
34.	Sinta 5	Implementation of an Educational Management Information System at MTs Wahid Hasyim 1 (Miftahul Ulum Islamic Boarding School) In Malang Regency	AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional, 5 (3), 2023, pp. 57-65. ISSN 2774-230X
35.	Sinta 3	<i>Evaluasi kinerja layanan pendidikan tinggi: Pendekatan metode importance-performance analysis</i>	Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7 (2), 2023, pp. 175-197. ISSN 2615-2886 http://doi.org/10.32478/evaluasi.v7i2.1858
36.	Sinta 4	<i>Pengelolaan SDM untuk menuju UMKM tangguh pada UMKM Atar's Snack Pasuruan</i>	Journal Community Service Consortium, 3 (2), 2023, pp. 137-142. ISSN 2721-3986 https://doi.org/10.37715/consortium.v3i2.4258
37.	Sinta 2	<i>Perspectives on managing state assets in the public service agency policies: a multisite study at Indonesian Islamic state universities</i>	Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi, 10 (2). 2023, pp. 239-260. ISSN 2597-6990 https://doi.org/10.24252/minds.v10i2.37759
38.	Sinta 2	<i>Exploring strategic management based on Islamic values in pesantren-based higher education</i>	Al-Tanzim, 8 (1), 2024, pp. 192-204. ISSN 2549-5720 https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.6766
39.	Sinta 2	Perspectives on managing state assets in the public service agency policies: a multisite study at Indonesian Islamic state universities.	Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi, 10 (2). 2023, pp. 239-260. ISSN 2597-6990
40.	Sinta 3	Assessment of Students' satisfaction with higher education services: Customer Satisfaction Index Method	Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, 20 (1), 2024, pp. 39-51. ISSN 1829-524X
41.	Sinta 4	Modernization of Pesantren-Based Education: Study on the Use of the eNJe Santri Provision Application System in Improving the Quality of Pesantren Services	Relevancia : Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 1 (1). 2024, pp. 13-23. ISSN 2615-6091
42.	Sinta 3	<i>Moderation of religiosity and factors that influence tourists' intentions to visit halal tourism destinations on Lombok Island</i>	Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 10 (1). 2024, pp. 663-678. ISSN 2477-6157 http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v10i1.11582
43.	Sinta 3	Determinan wakaf tunai di kalangan milenial.	Jurnal Ekonomi Modernisasi, 19 (3). 2024, pp. 206-2017. ISSN 2502-4078
44.	Internasional	The importance of system transition in the transfer of state assets management to public institutions: Analysis at the state Islamic university - public service agency in Indonesia.	International Journal of Innovative Research in Multidisciplinary Education, 3 (5). 2024, pp. 743-752. ISSN 28334531

No	Peringkat	Judul	Keterangan
45.	Sinta 2	<u>Stakeholders reactions to rebranding of Madiun city: Case study in Indonesia.</u>	Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik, 28 (1). 2024, pp. 52-63. ISSN 0852-9213
46.	Internasional	<u>Longitudinal analysis of universities management maturity in Indonesia.</u>	International Journal of Economics, Business and Management Research, 8 (7). 2024, pp. 294-313. ISSN 2456-7760
47.	Prosiding	Efektivitas Tagline Aqua dan Pengaruhnya pada Brand Awareness dan Keputusan Pembelian Aqua di Kota Malang	<i>The 4th International Conference on Islamic Economics and Business (ICONIES)</i> , October, 25th – 27th, 2016, p. 73-83.
48.	Prosiding	Analisis Pengaruh Ekuaitas Merek Handphone terhadap Gaya Hidup Modern di Kota Malang	<i>The 4th International Conference on Islamic Economics and Business (ICONIES)</i> , October, 25th – 27th, 2016, p. 84-90.
49.	Prosiding	The Application of E-Commerce for the Development of Competitive Small-Medium Enterprises	<i>The 1st International Conference on Engineering, Technology and Social Science (ICONETOS)</i> , Malang, 10 – 12 Oktober 2019.
50.	Prosiding	The Islamic information Technology Strategic Planning Model	<i>Seminar Nasional Informatika 2020 (SEMNASIF 2020)</i> , Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta, ISBN/ISSN: 1979-2328, 2020, pp. 33-44.
51.	Prosiding	City Branding Shift Analysis (Case Study: Madiun City)	Presented at International Conference of Islamic Economics and Business 9th 2023, 30 Aug 2023, Malang P-ISSN: 2476-9851 / E-ISSN: 2541-3333
52.	Prosiding	<u>Capital budgeting analysis of the feasibility of fixed assets investment in PT Alinco.</u>	International Conference of Islamic Economics and Business (ICONIES) Fakultas Ekonomi UIN Malang, 26 September 2024, Fakultas Ekonomi UIN Malang.

KONFERENSI/SEMINAR/KONSULTAN			
Tahun	Judul Kegiatan	Penyelenggara	Psrta/ Narsum
1995	Diskusi Panel “Muhammadiyah dan Pemberdayaan Ekonomi Umat “Upaya Mencari Jawaban”	Universitas Muhammadiyah Malang	Peserta
1996	Seminar nasional “Tantangan Sistem Ekonomi Global dan Penyimpangan Seksual terhadap Institusi Keluarga Menyongsong abad XXI”	Senat Mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Malang	Peserta
1996	Seminar dan Lokakarya “Pengembangan Kemampuan Mengajar Angkatan II”	Universitas Muhammadiyah Malang	Peserta

Tahun	Judul Kegiatan	Penyelenggara	Psrta/ Narsum
1998	Seminar Nasional “Jaringan Computer Menyongsong Era Komunikasi Tahun 2003”	Fakultas teknik Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya	Peserta
1999	Seminar “Manajemen Sistem Madrasah bagi Kepala Madrasah”	STAIN Malang	Narasumber
1999	Musyawarah “Cendekiawan Antar Agama dan Forum Komunikasi dan Konsultasi Kerukunan Hidup Antar Umat Beragama”	Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur	Peserta
2000	Diklat Sistem Manajemen	Himpunan Mahasiswa Jurusan Syariah STAIN Malang	Narasumber
2000	Dikusi Panel Malang Kota dalam Sorotan	Pusat Studi Kependudukan dan Lingkungan UMM	Peserta
2001	Seminar Menggagas Konsep Manajemen Pendidikan dalam Otonomi Daerah	Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang	Peserta
2001	Regional Workshop for Literacy Leading Staff to Train Them in Curricula and Teaching Material Elaboration	The Islamic Educational, Scientific and Cultural Organization (ISESCO) with The Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia.	Peserta
2001	Pendidikan & Pelatihan Dasar II “Peran Koperasi dalam Kreatifitas Mahasiswa”	KOPMA STAIN Malang	Narasumber
2002	Pendidikan & Pelatihan Dasar III “Koperasi Mahasiswa sebagai Wahana Jiwa Berwirausaha yang Mandiri”.	KOPMA STAIN Malang	Narasumber
2003	Pendidikan & Pelatihan Dasar II “Membangun Komitmen Diri untuk Berkoperasi”	KOPMA STAIN Malang	Narasumber
2003	Seminar Frontier On Customer Satisfaction	AMA’s cabang Malang	Peserta
2003	Seminar Sukses Adalah Hidup yang Seimbang	AMA’s cabang Malang	Peserta
2003	Seminar Prospek Pasar Modal & Reksa Dana Di Tahun 2003 Dan Pemilu 2004	AMA’s cabang Malang	Peserta
2003	Lokakarya Penyusunan Kode Etik, Organisasi Dan Kegiatan Kemahasiswaan PTAI	Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam	Peserta
2003	Workshop Nasional Pasar Modal (Study And Research On Islamic Economics).	Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang	Peserta
2003	Pelatihan Pengembangan Manajemen Madrasah MAN/MAS se Kabupaten Kediri	LemLit UIIS Malang kerjasama dengan Kandepag Kab.Kediri	Narasumber
2004	Seminar Personal Power	AMA’s cabang Malang	Peserta
2004	Seminar Getting To The Top	AMA’s cabang Malang	Peserta
2004	Seminar Perekonomian Jawa Timur Di Tengah Gejolak Politik & Pemilu 2004	AMA’s cabang Malang	Peserta
2004	Seminar Winning Through People	AMA’s cabang Malang	Peserta
2004	Seminar Perumusan Kebijakan Strategis Peningkatan Mutu Lulusan PTAI	Universitas Islam Negeri (UIN) Malang	Panitia

Tahun	Judul Kegiatan	Penyelenggara	Psrta/ Narsum
2004	Diklat Dasar Koperasi “ Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Mahasiswa dengan Berkoperasi”	Koperasi Mahasiswa “Padang Bulan” UIN Malang	Narasumber
2004	Pelatihan Manajemen Mutu Terpadu dalam Lembaga Pendidikan Sekolah (Konsep, Strategi dan Aplikasi).	BEM Fakultas Tarbiyah UIN Malang	Narasumber
2005	International Seminar “Social Work in Islamic Perspective (A Case Study in Indonesia and Canada”	The State Islamic University of Malang	Peserta
2005	Pendidikan & Pelatihan Dasar Koperasi IV “Membentuk kader KOPMA untuk Mewujudkan Entrepreneurial Society”	Koperasi Mahasiswa “Padang Bulan” UIN Malang	Narasumber
2005	Seminar Nasional “Paradigma, Epistemologi dan Metodologi Ilmu Ekonomi Islam”.	Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Yogyakarta	Peserta
2005	Guest Lecture Strategic Management & Key Winning Formula: A Case Study of Sampoerna”.	Brawijaya Univrsity	Peserta
2005	Workshop Penelitian Dosen	Lemlitbang UIN Malang	Peserta
2006	Seminar Informasi Kebijakan yang Dikeluarkan oleh BI dan Perlindungan Nasabah	Universitas Brawijaya kerjasama dengan BI	Peserta
2006	Seminar Peluang, Tantangan dan Strategi Bisnis Usaha Kecil & Menengah (UKM) Masyarakat Indonesia Di Malaysia	Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) di Malaysia	Peserta
2006	Seminar E-Pembelajaran/E-Leaning (S-Ep2006)	Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	Peserta
2006	Konferensi Nasional Sistem Informasi (KNSI)-2006: Bridging Gap Between Theories And Practices.	Universitas Pasundan Bandung kerjasama dengan ITB Bandung	Peserta
2007	Konferensi Nasional Sistem Informasi (KNSI)-2007 : Information System: Bridging Gap Between Theories And Practices.	STT Telkom Bandung kerjasama dengan ITB Bandung	Narasumber
2007	Seminar Siswazah Kumpulan Teknologi Pengurusan Pengetahuan dan Sistem Maklumat (KnoTIS)	FTSM- Universiti Kebangsaan Malaysia	Narasumber
2007	Perancangan Strategik Teknologi Maklumat Berparadigma Islam (progress report)	Faculty of Technology and Informaton Science, State University of Malaysia.	Narasumber
2007	Peningkatan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan sebagai model pelayanan prima di madrasah	Kanwil Departemen Agama Jawa Timur	Narasumber
2007	Knowledge Management dan Management Information System	FTSM Universiti Kebangsaan Malaysia	Peserta
2007	Restrukturisasi dan Reorientasi Menuju Percepatan Target e-Government di Indonesia	STT Telkom Bandung kerjasama dengan ITB Bandung.	Narasumber

Tahun	Judul Kegiatan	Penyelenggara	Psrta/ Narsum
2008	Seminar Nasional “Pendidikan & Kekerasan (mencari format pendidikan yang inklusif dan demokratis”	Unit Pengembangan Mutu Akademik STAIN Jember	Peserta
2008	International Seminar Establishing ICT-Based University Management: Implementing e-Learning as e-Campus”	UIN Malang kerjasama dengan UKM	Narasumber
2008	International Seminar “Quality Management Systems Requirements From Islamic Perspectives”	Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM) kerjasama dengan Sirim QAS International Sdn.Bhd.	Peserta
2008	Konferensi Nasional Sistem Informasi (KNSI)-2008: “Indonesia Modern Dalam Budaya Informasi”	Universitas Sanata Dharma Yogyakarta	Narasumber
2008	Seminar Nasional IT Governance (Enabling Business Strategy And Good Corporate Governance Through IT Governance).	Universitas Indonesia Jakarta	Peserta
2008	Seminar Kebangkitan Nasional, HUT RI Ke 63 Dan 10 Tahun Reformasi Kontribusi Masyarakat Indonesia Di Malaysia Untuk Mengukuhkan Kebangkitan Bangsa	IATMI Kuala Lumpur dan Kedutaan Besar Republik Indonesia di Kuala Lumpur	Peserta
2008	Scientific Conference III “Building Scientific Culture Creating, Expertise, Establishing Netwok”.	Persatuan Pelajar Indonesia (PPI) Universiti Kebangsaan Malaysia	Narasumber
2008	Seminar Nasional Tips & Trik Jitu Membangun dan Menerapkan TIK”	Kadin Provinsi Kepulauan Riau kerjasama dengan majalah e-Indonesia.	Peserta
2008	Konferensi Nasional Informatika (SemNas) 2008 “e-Government : tantangan, implementasi dan integrasinya”.	Universitas Pembangunan Nasional (UPN) Veteran Yogyakarta	Narasumber
2008	Call for Papers SNASTI 2008 “ Peningkatan Daya Saing Bangsa Melalui Peningkatan Penelitian Teknologi Informasi”.	STIKOM Surabaya	Narasumber
2008	Konferensi Nasional Sistem dan Informatika 2008 (KNS&I-2008).	STIKOM Bali	Narasumber
2008	Post Graduate Seminar: Strategi Information System Research Group.	Faculty Information Science and Technology, State University of Malaysia	Narasumber
2009	Seminar SemNasIf 2009, “e-Democracy : Dukungan e-Democracy dalam meningkatkan mutu demokrasi di Indonesia”.	Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.	Narasumber
2009	Konferensi Nasional Sistem Informasi (KNSI)-2009: Bridging Gap Between Theories And Practices.	Universitas Islam Indonesia Jogjakarta kerjasama dengan ITB Bandung	Narasumber
2009	International Industrial Informatics Seminar 2009.	Sunan Kalijaga State Islamic of Yogyakarta corporation with	Narasumber

Tahun	Judul Kegiatan	Penyelenggara	Psрта/ Narsum
		University of Tun Hussein On of Malaysia	
2009	Seminar dan Diskusi Pendidikan Luar Sekolah "Langkah Positif Permasalahan Pendidikan Dasar dan Menengah Indonesia di Malaysia"	Keduataan Besar Republik Indonesia (KBRI) di Malaysia kerjasama dengan PCIM Kuala Lumpur.	Peserta
2009	Scientic Conference IV "facing the future with science"	Persatuan Pelajar Indonesia (PPI) Universiti Kebangsaan Malaysia	Narasumber
2010	Konferensi Nasional Sistem Informasi (KNSI)-2010: "Information System : Bridging Gap Between Theories and Practices".	STMIK MDP Palembang kerjasama dengan ITB Bandung	Narasumber
2010	Seminar & Lokakarya: Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) 2010, "Membangun Tatakelola Keuangan Daerah yang lebih Akuntabel, Transparan, Partisipatif dan Pro Rakyat".	Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang	Peserta
2010	Seminar: Peranan Dan Strategi Implementasi Teknologi Informasi & Komunikasi Dalam Institusi Pendidikan Tinggi	Sekolah Tinggi Agama Islam al-Hikma Purwoasri Kediri	Narasumber
2010	Seminar Nasional: Peranan Teknologi Informasi & Komunikasi Dalam Pendidikan	Sekolah Tinggi Keguruan & Ilmu Pendidikan	Narasumber
2010	Diklat Nasional: Tips & Trik Penerapan Teknologi Informasi & Komunikasi Dalam Proses Pembelajaran	Program Pascasarjana STAIN Jember	Narasumber
2011	Bisnis Proses Manajemen Perguruan Tinggi Berbasis Digital	Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar Bali	Narasumber
2011	Workshop Mensinergikan Paradigma Manajemen Satker sebelum BLU dan sesudah BLU	Forum Biro UIN/IAIN/IHDN di Inna Bali Beach 16/07/2011	Narasumber
2012	Workshop Membangun tatakelola Satuan Kerja BLU di lingkungan PTAIN	Forum Biro UIN/IAIN di UIN Syarif Jakarta	Narasumber
2012	Workshop Filofosi RBA dan Pelatihan Teknik Penyusunan RBA pada Satuan Kerja BLU	Forum Biro UIN/IAIN di IAIN Mataram	Narasumber
2012	Seminar Satker BLU "Pergeseran Paradigma Satuan Kerja Pemerintah ke Satuan Kerja BLU" 27/09/2012	Forum Satker BLU Jawa Timur di UIN Maliki Malang	Narasumber
2012	Workshop Manajemen Keuangan Negara (APBN) pada mahasiswa UIN Malang	Dema Fakultas Psikologi UIN Malang	Narasumber
2012	Pelatihan Sistem Informasi Manajemen Aset pada Satuan Kerja BLU pada Para Kasubag & Kabag di lingkungan UIN Malang	UIN Malang	Narasumber
2013	Pelatihan Kepemimpinan & Manajemen Kepala Sekolah 27/02/2013	LPMP UIN Malang dengan Diknas Pendidikan kab. Malang	Narasumber
2013	Pelatihan Leadership & Managerial pada Kabag & Kasubag UIN Maliki Malang "Manajemen Badan Layanan Umum pada Perguruan Tinggi@	Biro AU UIN Maliki Malang	Narasumber

Tahun	Judul Kegiatan	Penyelenggara	Psрта/ Narsum
2013	Pelatihan Pembuatan SOP Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum kepada Tim Pengelola Keuangan (Oktober 2013)	Biro AUPK UIN Malang	Narasumber
2013	Workshop Konsep dan dampak remunerasi pada kinerja Satuan Kerja BLU 19/10/2013	Forum Biro UIN/IAIN di IAIN Ambon	Narasumber
2014	Pelatihan Perencanaan Program & Anggaran pada Ma'had Aly UIN Malang	Ma'had Aly UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Narasumber
2014	Workshop Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi "Strategi Pengelolaan Keuangan yang Akuntabel" 9-10/05/2014	STAIN Watampone	Narasumber
2014	Workshop Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi "Manajemen Pembiayaan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi" 9-10/05/2014	STAIN Watampone	Narasumber
2014	Workshop & Pelatihan Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi "Teknik Penyusunan Porposol BLU yang SMART" 9-10/05/2014	STAIN Watampone	Narasumber
2014	Bimbingan Teknis "Analisis Jabatan & Beban Kerja di lingkungan SKPD Propinsi Kalimantan Utara" tgl 15-17 Juli 2014	Propinsi Kalimantan Utara	Narasumber
2014	Bimbingan Teknis "Analisis Jabatan & Beban Kerja di STAIN Watampone" tgl 8-10 Agustus 2014	STAIN Watampone	Narasumber
2014	Bimbingan Teknis "Analisis Jabatan & Beban Kerja" di Kabupaten Rokan Hulu Prop. Riau" tgl 1 sd 4 September 2014	Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu Propinsi Riau	Narasumber
2014	Analysis Of Information Technology Strategic Planning Framework In The Perspective Of Strategic Planning Based On Islamic Paradigm, 24-27 November 2015 di Bali	<i>International Conference on Science, Engineering and Built Environment (ICSEBS) 2014</i>	Narasumber
2014	Kegiatan Pendampingan Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Bantuan Hibah Keuangan Koperasi Wanita Tahun 2014 (Kab. Lumajang, Kota Pasuruan, Kota Malang, Kota Batu, Kab. Tulungagung, Kab. Trenggalek, Kab. Nganjuk)	Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur.	Konsultansi
2015	Pendampingan Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Januari sd Mei 2015	Inspektorat Kota Mojokerto	Konsultansi
2015	Pendampingan Penetapan Jabatan Fungsional Umum dan Penyusunan Anjab dan ABK (April sd Juli 2015)	Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang	Konsultansi
2015	Workshop Penyusunan Perencanaan Strategik & Masterplan (25 Mei 2015)	IAIN Jember	Narasumber
2015	Penyusunan Evaluasi Jabatan (Evjab) Maret sd Desember 2015	Provinsi Kalimantan Timur	Konsultansi
2015	Pendampingan Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Juli sd Oktober 2015	Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang	Konsultansi

Tahun	Judul Kegiatan	Penyelenggara	Psrta/ Narsum
2015	The Thoughts Of The Figures Of The Management Science (<i>Observation And Critical Management Construction In The Context Of Islam</i>) date 23 November 2015	<i>International Conference on Science, Engineering, Built Environment and Social Science (ICSEBS)</i> 24-27 November 2015 di Batu Malang.	Narasumber
2015	Pembentukan Budaya, Perilaku, Dan Kesadaran Ramah Lingkungan & Energi : <i>Pendekatan Green Management Campus</i> tanggal 27 Desember 2015	Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Narasumber
2015	Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) dan Rencana Strategis Pengembangan IAIN Jember	IAIN Jember	Konsultansi
2016	Pendampingan Pengembangan Manajemen Kelembagaan Perguruan Tinggi	STAIN Watampone Sulawesi Selatan	Konsultansi
2016	Seminar Nasional Riset Perbankan Syariah - Otoritas Jasa Keuangan, 23-24 November 2016 di Bandung	Otoritas Jasa Keuangan (OJK)	Peserta
2015 sd 2016	Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) dan Rencana Strategis Pengembangan STAIN Watampone	STAIN Watampone	Konsultansi
2017	Pendampingan penyusunan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Kelas Jabatan, Rumusan Remunerasi	IAIN Mataram	Konsultansi
2017	Penyusunan Analisis Beban Kerja	Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional VIII Surabaya	Konsultansi
2017 sd 2018	Pendampingan Perencanaan Strategik Pengembangan Kelembagaan STAIN Kerinci.	STAIN Kerinci	Konsultansi
2018	Pendampingan dan penyusunan sistem tatakelola IAIN Kerinci	IAIN Kerinci	Konsultansi
2018	Workshop Perhitungan <i>Unit Cost</i> pembiayaan pendidikan tinggi dan perhitungan Uang Kuliah Tunggal	Institut Agama Hindu Negeri Denpasar	Narasumber
2018	Pendampingan Penyusunan Pedoman tatakelola pelaksanaan dan pengendalian tugas.	Bagian Pembangunan Pemerintah Kota Mojokerto	Konsultansi
2018	Review Standar Kompetensi Teknis PNS IAIN Surakarta	UIN Surakarta	Narasumber
2018	Perumusan Analisis Jabatan dan Beban Kerja	UIN Mataram	Konsultansi
2019	Pendampingan Transformasi Kelembagaan (Desember 2018 sd Desember 2019).	Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan	Konsultansi
2019	Pendampingan dan perumusan SOP Pelayanan Perizinan	Bagian Perizinan Pemerintah Kota Blitar	Konsultansi
2019	Grand Design Manajemen Sekolah Berbasis Digital (Smart-School)	Madrasah Aliyah Negeri 1 Blitar	Narasumber

Tahun	Judul Kegiatan	Penyelenggara	Psrta/ Narsum
2019	Perumusan Analisis Jabatan dan Beban Kerja	UIN Raden Intan Lampung	Konsulta n
2020	Pendamping penyusunan RSB, Sistem Tatakelola, dan Standar Pelayanan Minimal menuju PT-BLU.	IAIN Jember	Narasum ber
2020	Workshop Perhitungan <i>Unit Cost</i> pembiayaan pendidikan tinggi dan perhitungan Uang Kuliah Tunggal	Sekolah Tinggi Hindu Negeri Singaraja Bali	Narasum ber
2021	Bedah Draft Revisi Rencana Strategis (Renstra)	UIN Sultan Syarim Kasim Riau	Narasum ber
2021	Pendampingan Transformasi Strategis dan Integrasi Bisnis	Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan	Konsulta n
2021	Penguatan Tatakelola dan Sumber Daya Manusia	Yayasan Lembaga Pendidikan Islam Darul Salam Baureno Bojonegoro	Narasum ber
2021	Brainstorming Transisi Satker PNBPN menjadi Satker BLU	UIN KH. Ahmad Siddiq Jember	Narasum ber
2021	Pendampingan penyusunan proposal Badan Layanan Umum	UIN Cirebon	Pendamp ing
2021	Pendampingan penyusunan proposal Badan Layanan Umum	UIN Pekalongan	Pendamp ing
2022	Sharing Session: Hijrah Ptkin Menjadi Pola Badan Layanan Umum	Konsinyering Tata Kelola PTKIN-BLU se Indonesia Tanggal: 13 Desember 2022	Narasum ber
2022	Peluang, Tantangan, dan Strategi PTKIN	FGD Pengelolaan Aset PTKN-BLU	Narasum ber
2023	Penguatan PTKIN-BLU melalui Pemanfaatan Aset secara Profesional	Disampaikan pada acara: Rapat Koordinasi Pusat Pengembangan Bisnis pada Satker BLU Tanggal : 21 Februari 2023 di UIN Banjarmasin	Narasum ber
2023	Peluang, Tantangan, dan Strategi UIN Syahada Pd.Sidimpunan Menjadi BLU	Rapat Kerja UIN Syahada Padangsidimpunan 09 September 2023	Narasum ber
2024	Coaching Calon Direktur bidang pada PDAM Kota Malang	Perusahaan Umum Air Minum "Tirta Kanjuruhan" Kabupaten Malang	Narasum ber
2024	Meningkatkan Kinerja Akademik dan Operasional Perguruan Tinggi Melalui <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	UIN Saizu Purwokerto	Narasum ber
2024	Survei Kepuasan Pelanggan	Perusahaan Umum Daerah Air Minum "tirta kanjuruhan" Kabupaten Malang	Konsulta n

No	Nama / NIM	Judul	Peran
1.	Abd. Haris Abdullah / 15730018	Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Serta Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Dosen PTKIN (Survei di Institut Agama Islam Negeri Jawa Timur dan Jawa Tengah)	Co-Promotor (Lulus)
2.	Moh. Fuad Raya / 15730011	Manajemen Pemasaran Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Keunggulan Daya Saing (Studi Multi Situs di Universitas Islam Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang)	Co-Promotor (Lulus)
3.	Fauzan / 15730021	Manajemen Strategi Berbasis Nilai-nilai Ideologi NU-Muhammadiyah	Co-Promotor (Lulus)
4.	Johaina / 16731003	Strategic Management of Islamic Education in the Philippines (Multi-Site Studies of RC-Ibn Seina Integrated School, RC-AKIC Science High School and Haddiyah International School)	Co-Promotor (Lulus)
5.	Masrur /	Key Succes Factors Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Mualliin-Muallimāt Bahrul „Ulum dan Madrasah Aliyah Muallimin-Muallimat Mamba“ul Ma“arif, Denanyar, Jombang.	Co-Promotor (Lulus)
6.	Khurotin Anggraeni / 15731004	Human Capital Management System A Multi-Site At States Universities Of Malang (UIN, UM, UB)	Co-Promotor (Lulus)
7.	Suwari / 11730022	Studi tentang Kinerja Guru Madrasah (Analisis Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Lumajang jawa Timur)	Co-Promotor (Lulus)
8.	Muhammad Sidiq Purnomo / 200106320018	Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi (Studi Multisitus Di Institut Agama Islam Darussalam Banyuwangi Dan Universitas Islam Zainul Hasan Probolinggo)	Co-Promotor (Lulus)
9.	Supami Wahyu Setiyowati / 200504320019	Faktor yang Mempengaruh Peningkatan Wakaf Online	Promotor (Proses)
10.	Hidayatussaliki / 22106310013	Model Strategis Pengembangan Daya Saing SDM Dosen di Perguruan Tinggi Islam (Studi Kasus di UIN Mataram)	Co-Promotor (Proses)
11.	Sopiyatun / 220504310003	Strategi Pengembangan Ekonomi Pesantren Dalam Pemberdayaan Kewirausahaan Santri Studi Pada Program OPOP (One Pesantren One Product) Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Kota Malang	Co-Promotor (Proses)
12.	Nabila Adenina Zidni Maulida / 220504320001	Efektifitas Mekanisme Transmisi Kebijakan Moneter Jalur Pembiayaan Perbankan Syariah Di Indonesia	Promotor (Proses)
13.	Minarni / 220504310002	Peran Pendistribusian Zakat Produktif yang dimediasi oleh Pertumbuhan Bisnis terhadap Kesejahteraan Mustahiq di BAZNAS Kabupaten Malang Berdasarkan Pendekatan Maqashid Syariah	Promotor (Proses)
15.	Siti Aisyah / 220106320019	Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Aspek Pedagogik dalam meningkatkan Kinerja Guru Madrasah	Propomotor (Proses)

No	Nama / NIM	Judul	Peran
		Ibtidaiyah sebagai sumber keunggulan kompetitif (Multi situs di MIN 1 dan MIN 2 Kota Malang)	

JABATAN DALAM PENGELOLAAN INSTITUSI

Peran/Jabatan	Institusi(Univ,Fak,Jurusan,Lab,studio, Manajemen Sistem Informasi, dll)	Tahun ... s.d. ...
Staf Akademik (unit Komputer)	IAIN Sunan Ampel di Malang	1989-1997
Dosen	STAIN Malang	1996-skrng.
Kepala Pusat Komputer	STAIN Malang / UIN Malang	1997-2004
Bendahara Institusi	STAIN Malang / UIN Malang	1999-2004
Sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu (Dh. Kantor Jaminan Mutu)	UIN Malang	2004-2005
Pembantu Dekan I & III	FE - UIN Malang	2005-2005
Sekretaris Ps Manajemen Pendidikan Islam	Pascasarjana UIN Maliki Malang	2009-2011
Pgs. Kepala Biro Adm. Umum	UIN Maliki Malang	2011-2014
Sekretaris Satuan Pengawasan Internal	UIN Maliki Malang	2017-2020
Sekretaris Dewan Pengawas	UIN maliki Malang	2020-sek.
Kepala Pusat Pengembangan BLU	UIN maliki Malang	2021-sek.

ORGANISASI PROFESI/ILMIAH

Tahun	Jenis/ Nama Organisasi	Jabatan/jenjang Keanggotaan
2003-sekarang	Asosiasi Manajer Indonesia (AMA-Indonesia) Cabang Malang	Anggota tidak tetap

PENGHARGAAN

Tahun	Jenis	Pemberi
2024	Satya Lencana 20 Tahun	Presiden

Saya menyatakan bahwa semua keterangan dalam Curriculum Vitae ini adalah benar dan apabila terdapat kesalahan, saya bersedia mempertanggungjawabkannya.

Malang, 22 Januari 2025

Yang menyatakan,

ttd

Prof. H. Slamet, SE., MM., PhD

NIP.19660412 199803 1 003