

## Strategi Peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di Politeknik PTKL Berbasis Pola Keuangan BLU

Neneng Sri Rahayu<sup>1</sup>, Muhammad Rizki<sup>2</sup>, Budi Priyono<sup>3</sup>, Klaudia Marpaung<sup>4</sup>  
Politeknik STIA LAN Jakarta<sup>1,2,3,4</sup>

[nenengsriahayu@stialan.ac.id](mailto:nenengsriahayu@stialan.ac.id)<sup>1</sup>, [muhammadrizki@stialan.ac.id](mailto:muhammadrizki@stialan.ac.id)<sup>2</sup>  
[budipriyono@stialan.ac.id](mailto:budipriyono@stialan.ac.id)<sup>3</sup>, [klaudiamarp1704@gmail.com](mailto:klaudiamarp1704@gmail.com)<sup>4</sup>

### Abstract

*The implementation of the Public Service Agency (Badan Layanan Umum/BLU) financial management model in Ministry/Agency Higher Education Institutions (PTKL) offers strategic opportunities to enhance financial flexibility and optimize Non-Tax State Revenue (PNBP). However, in practice, many PTKLs still face challenges, including high dependency on tuition fees or cadetship schemes, limited revenue diversification, and uneven managerial capacity in BLU governance. This study aims to analyze strategies for increasing PNBP in PTKL polytechnics based on the BLU financial model using a SWOT analysis approach. This research employs a qualitative method with a descriptive approach. The research loci include Politeknik APP Jakarta, Politeknik STMI Jakarta, Politeknik Transportation Darat Indonesia–STTD, Politeknik Transportation Darat Bali, and Politeknik Health Denpasar. Data were collected through document analysis, observation, and policy review, and analyzed qualitatively. The findings indicate that while each PTKL possesses sector-specific strengths and opportunities, major weaknesses lie in revenue concentration and suboptimal BLU managerial capacity. Recommended strategies include the development of BLU business units, diversification of non-educational revenue sources, asset optimization, and strengthening governance and operational efficiency. This study concludes that successful PNBP enhancement in BLU-based PTKL requires differentiated strategies aligned with institutional maturity levels, supported by cross-ministerial policies to position BLU as an effective instrument of public service reform and sustainable financial management.*

**Keywords:** Public Service Agency (BLU); Non-Tax State Revenue; PTKL Polytechnic; SWOT Analysis; Financial Strategy

### Abstrak

Penerapan pola keuangan Badan Layanan Umum (BLU) pada Perguruan Tinggi Kementerian/Lembaga (PTKL) memberikan peluang strategis dalam meningkatkan fleksibilitas pengelolaan keuangan dan optimalisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Namun, pada praktiknya, sebagian besar PTKL masih menghadapi tantangan berupa ketergantungan pada sumber pendapatan utama seperti SPP/UKT atau pola pembibitan, keterbatasan diversifikasi PNBP, serta variasi kapasitas tata kelola BLU. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan PNBP pada Politeknik PTKL berbasis pola keuangan BLU melalui pendekatan analisis SWOT. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Lokus penelitian meliputi Politeknik APP Jakarta, Politeknik STMI Jakarta, Politeknik Transportasi Darat Indonesia–STTD, Politeknik Transportasi Darat Bali, dan Politeknik Kesehatan Denpasar. Data diperoleh melalui studi dokumentasi, observasi, dan analisis kebijakan, kemudian dianalisis secara kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap PTKL memiliki kekuatan dan peluang yang bersifat sektoral, namun kelemahan utama terletak pada ketergantungan sumber pendapatan dan belum optimalnya kapasitas manajerial BLU. Strategi yang direkomendasikan meliputi pengembangan unit usaha BLU, diversifikasi PNBP non-pendidikan, optimalisasi aset, serta penguatan tata kelola dan efisiensi operasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan peningkatan PNBP PTKL berbasis BLU memerlukan strategi diferensiatif sesuai tingkat kematangan institusi serta dukungan kebijakan lintas kementerian agar BLU berfungsi sebagai instrumen reformasi layanan publik yang berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Badan Layanan Umum; PNBP; Politeknik PTKL; Analisis SWOT; Strategi Keuangan

## PENDAHULUAN

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) memiliki peran strategis dalam mendukung pembiayaan negara, khususnya untuk mendanai program-program pembangunan dan operasionalisasi layanan publik. Politeknik Perguruan Tinggi Kementerian Lain atau Lembaga Pemerintah Non Kementerian (PTKL), sebagai salah satu institusi pendidikan yang berbasis Pola Keuangan Badan Layanan Umum (BLU), memiliki kewenangan untuk mengelola keuangan secara lebih fleksibel dengan tetap mematuhi prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Dalam konteks ini, optimalisasi PNBP menjadi penting untuk memastikan kelangsungan dan peningkatan kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Pola BLU memungkinkan penggunaan langsung PNBP, pengelolaan kas yang optimal, serta pemberian remunerasi berdasarkan kinerja dan tanggung jawab (Waluyo, 2011).

Namun, meskipun fleksibilitas pola keuangan BLU memberikan peluang untuk meningkatkan PNBP, Politeknik PTKL menghadapi berbagai tantangan. Penerapan BLU meningkatkan otonomi keuangan dan memungkinkan pengelolaan aset yang lebih produktif, meskipun menghadapi tantangan dalam efisiensi operasional dan pengelolaan aset (Awaliyah et al., 2024). Tantangan tersebut mencakup keterbatasan diversifikasi sumber penerimaan, ketergantungan pada kontribusi mahasiswa, dan kurangnya strategi yang inovatif dalam pengelolaan aset serta pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Selain itu, persaingan antar perguruan tinggi dalam menarik sumber pendapatan tambahan semakin intensif, sehingga menuntut Politeknik PTKL untuk lebih adaptif dan kreatif dalam menciptakan peluang-peluang baru.

Seiring dengan peningkatan tuntutan untuk menyediakan pendidikan berkualitas tinggi, strategi peningkatan PNBP di Politeknik PTKL menjadi kebutuhan yang mendesak. Strategi ini harus mencakup diversifikasi sumber pendapatan melalui kerjasama dengan industri, optimalisasi penggunaan aset, pengembangan unit usaha strategis, serta peningkatan efisiensi dalam pengelolaan anggaran. Pendekatan berbasis inovasi, teknologi, dan manajemen modern juga diperlukan untuk menciptakan nilai tambah dan memperluas basis penerimaan. BLU sebagai penyelenggara pelayanan publik berperan penting dalam memberikan layanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa (Juliani, 2018). Dengan demikian, pengembangan strategi peningkatan PNBP berbasis BLU yang efektif di Politeknik PTKL tidak hanya mendukung keberlanjutan keuangan institusi, tetapi juga memperkuat kontribusinya terhadap pengembangan SDM yang kompeten dan berdaya saing. Hal ini dapat sejalan dengan visi institusi untuk menjadi politeknik unggulan berbasis layanan profesional yang adaptif terhadap kebutuhan pembangunan nasional.

Berdasarkan data pada Website PPK BLU, terdapat 45 Politeknik PTKL yang sudah berbentuk BLU yang berada di bawah naungan beberapa kementerian berbeda. Ada yang menggunakan sistem ikatan dinas (pola pembibitan), non-ikatan dinas (mandiri), atau keduanya. Politeknik PTKL yang menggunakan sistem ikatan dinas yaitu Kementerian Keuangan. Politeknik Keuangan Negara STAN yang bersifat kedinasan, fokus pada bidang keuangan negara dengan program studi seperti Akuntansi Sektor Publik dan Manajemen Keuangan Negara.

Politeknik PTKL yang menggunakan sistem non-ikatan dinas antara lain Kementerian Kesehatan, Kementerian Perindustrian, Kementerian Kelautan dan Perikanan, dan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Kementerian Kesehatan mengelola sejumlah Politeknik Kesehatan (Poltekkes) yang semuanya bersifat non-ikatan dinas. Poltekkes tersebar di berbagai kota seperti Medan, Bengkulu, Jakarta, Semarang, Surakarta, Yogyakarta, Bandung, dan kota-kota besar lainnya. Program studi yang ditawarkan umumnya mencakup keperawatan, kebidanan, farmasi, gizi, kesehatan gigi, sanitasi, dan teknologi laboratorium medis. Kementerian Perindustrian memiliki beberapa politeknik non-kedinasan seperti Politeknik AKA Bogor, Politeknik STMI Jakarta, dan Politeknik APP Jakarta yang fokus pada bidang industri. Sementara Kementerian Kelautan dan Perikanan mengelola Politeknik Kelautan dan Perikanan yang juga bersifat non-ikatan dinas dengan fokus pada bidang kelautan dan perikanan. Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral memiliki Politeknik Energi dan Mineral Akamigas yang bersifat non-ikatan dinas, dengan fokus pada bidang minyak, gas, dan energi.

Kementerian Perhubungan memiliki beberapa politeknik dengan sistem kedinasan (pola pembibitan) dan non-ikatan dinas (mandiri). Politeknik ini meliputi bidang pelayaran seperti PIP Makassar, Politeknik Pelayaran Barombong, dan Politeknik Pelayaran Banten. Bidang penerbangan diwakili oleh Politeknik Penerbangan di berbagai kota seperti Surabaya, Makassar, Medan, dan Jayapura. Untuk transportasi darat, terdapat Politeknik Transportasi Darat Indonesia-STTD dan Politeknik Transportasi Darat Bali. Berdasarkan lokasinya, terdapat 5 politeknik PTKL berlokasi di Jabotabek, yaitu Politeknik Kesehatan Kemenkes Jakarta II, Politeknik STMI Jakarta, Politeknik AKA Bogor, Politeknik Penerbangan Indonesia Curug, dan Politeknik Transportasi Darat Indonesia-STTD. Di wilayah Jawa Barat, terdapat beberapa politeknik yang memiliki spesialisasi berbeda, seperti Politeknik Manufaktur Negeri Bandung, Politeknik Kesehatan Bandung, dan Politeknik Kesehatan Tasikmalaya. Politeknik PTKL yang terletak di Jawa Tengah antara lain Politeknik Kesehatan Semarang, Politeknik Kesehatan Surakarta, dan Politeknik Energi dan Mineral Akamigas. sementara di Jawa Timur terdapat Politeknik Kesehatan Malang, Politeknik Kesehatan Surabaya, Politeknik Penerbangan Surabaya, Politeknik Pelayaran Surabaya, Politeknik Kelautan dan Perikanan Sidoarjo.

Berdasarkan pertimbangan lokasi, penelitian ini akan difokuskan pada wilayah strategis yaitu Jakarta dan Bali. Pemilihan lokasi penelitian di Jakarta & Bali ini dilakukan dengan mempertimbangkan representasi sektoral, keragaman program studi, dan potensi kontribusi akademik. Lokasi penelitian di Jakarta dilakukan pada Politeknik STMI Jakarta yang menawarkan program studi berbasis teknologi industri dan Politeknik APP Jakarta yang menawarkan program studi Manajemen Logistik dan Pemasaran Industri Elektronik, serta Perdagangan Internasional Wilayah ASEAN dan RRT. Lokasi penelitian lainnya dilakukan pada Politeknik Transportasi Darat Indonesia-STTD, Politeknik Transportasi Darat Bali, dan Politeknik Kesehatan Denpasar. Dengan demikian, pemilihan ketiga lokasi ini diharapkan memberikan gambaran komprehensif tentang peran politeknik PTKL dalam meningkatkan daya saing SDM Indonesia di era disrupsi teknologi.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Perguruan Tinggi Kementrian Lembaga (PTKL)**

Menurut PP No.57 Tahun 2022, Perguruan Tinggi Kementerian Lain atau Lembaga Pemerintah Nonkementerian, yang selanjutnya disingkat PTKL, Adalah perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh pemerintah selain Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang agama[1]. PTKL memiliki peran strategis dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki keahlian akademik, tetapi juga kompetensi teknis yang sesuai dengan kebutuhan Kementerian atau Lembaga induknya. Model ini membantu memastikan bahwa sumber daya manusia yang dihasilkan memiliki kemampuan yang relevan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi negara.

### **Badan Layanan Umum (BLU)**

Pengertian Badan Layanan Umum yang disingkat BLU diatur dalam pasal 1 angka 23 Undang Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, yaitu: “Badan Layanan Umum Adalah istilah di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada Masyarakat berupa penyediaan barang/jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas”.

### **Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)**

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) merupakan salah satu sumber penerimaan negara selain penerimaan pajak dan hibah . Penerimaan Negara bukan Pajak diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 yang menggantikan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak. Dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 terjadi perubahan definisi dari penerimaan Negara bukan pajak yang sebelumnya diartikan sebagai seluruh penerimaan pemerintah pusat dibayar oleh orang pribadi atau badan dengan memperoleh manfaat langsung maupun tidak langsung atas layanan atau pemanfaatan sumber daya dan hak yang diperoleh negara. Perubahan ini membuat definisi dan objek PNBP menjadi lebih lengkap dan jelas sehingga pengelolaan PNBP memiliki kepastian hukum dan tertib administrasi.

### **Analisis SWOT**

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan sebagai instrumen dalam pemilihan strategi dasar Adalah melalui analisis SWOT (Rangkuti, 2006) menjelaskan bahwa analisis SWOT Adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Menurut Pearce dan Robinson SWOT Adalah singkatan dari kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) interim serta peluang (opportunities) dan ancaman (threat) dalam suatu lingkungan.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dan pendekatan deskriptif. Metode kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (Sugiyono, 2022). Lokus penelitian ini pada Politeknik APP Jakarta, Politeknik STMI Jakarta, Politeknik Transportasi Darat Indonesia (PTDI) - STTD, Politeknik Transportasi Darat Bali (POLTRADA Bali), dan Politeknik Kesehatan Denpasar. Lokus tersebut penulis pilih karena merupakan PTKL yang telah menjalankan BLU dalam kegiatan usahanya. Sedangkan waktu pengumpulan data dilakukan antara pada bulan April-September 2025. Sesuai dengan data yang diperoleh adalah data kualitatif maka dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis data kualitatif, yaitu mengumpulkan, mengklasifikasikan data yang diperoleh dari hasil penelitian lapangan kemudian dicari dengan teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti selanjutnya ditarik kesimpulannya guna menentukan hasilnya. Hasil dari analisis data tersebut selanjutnya akan disajikan secara deskriptif, yaitu dengan jalan menentukan dan menggambarkan apa adanya sesuai dengan permasalahannya yang diteliti dan data-data yang diperoleh.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Perbandingan Lintas BLU PTKL**

<b>Aspek SWOT</b>	<b>Politeknik APP Jakarta</b>	<b>Politeknik STMI Jakarta</b>	<b>PTDI-STTD</b>	<b>Poltrada Bali</b>	<b>Poltekkes Denpasar</b>
<b>Strengths (Kekuatan)</b>	BLU baru dengan fleksibilitas tinggi; layanan BLU beragam; budaya inovasi mulai tumbuh	Fokus vokasi industri; potensi pelatihan & sertifikasi; komitmen SPP stabil	Lulusan dipercaya nasional; fasilitas modern; dukungan APBN & BLU	BLU matang; optimalisasi aset aktif; reputasi diklat	Kebutuhan layanan kesehatan tinggi; BLU stabil; prodi kesehatan lengkap
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>	Ketergantungan SPP; sistem BLU belum matang; regulasi	Budaya BLU belum solid; remunerasi belum stabil	Ketergantungan pola pembibitan ( $\pm 80\%$ ); publikasi rendah	Pasar lokal terbatas; SDM bisnis BLU terbatas	Ketergantungan PNBPM mahasiswa; diversifikasi usaha lemah

	tarif tertunda				
<b>Opportunities (Peluang)</b>	Kerja sama UMKM & industri; pengembangan unit usaha	Kebutuhan SDM industri; kelas industri; sertifikasi profesi	Kebutuhan SDM transportasi nasional; kerja sama Pemda	Pelatihan transportasi; pariwisata; kerja sama daerah	Kebutuhan tenaga kesehatan; kerja sama RS & layanan masyarakat
<b>Threats (Ancaman)</b>	Persaingan BLU senior; resistensi kenaikan SPP	Persaingan vokasi; potensi penurunan dukungan APBN	Penurunan kuota pembibitan; kebijakan daerah	Fluktuasi pariwisata; kompetitor swasta	Regulasi ketat; kompetisi kampus kesehatan

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap PTKL memiliki kekuatan yang bersifat sektoral dan kontekstual, namun sama-sama diuntungkan oleh penerapan pola keuangan BLU. Politeknik APP Jakarta dan STMI Jakarta menonjol dari sisi fleksibilitas pengelolaan dan potensi pengembangan layanan berbasis industri, yang mencerminkan karakter BLU pada tahap awal hingga berkembang. Sementara itu, PTDI–STTD, Poltrada Bali, dan Poltekkes Denpasar memiliki kekuatan struktural yang lebih matang, seperti reputasi lulusan, fasilitas yang memadai, serta stabilitas permintaan layanan pendidikan dan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan PTKL tidak semata ditentukan oleh status BLU, tetapi juga oleh bidang keilmuan, tingkat kematangan organisasi, dan kepercayaan pemangku kepentingan.

Di sisi kelemahan, mengindikasikan pola permasalahan yang relatif seragam, yaitu tingginya ketergantungan pada satu sumber pendapatan utama. APP Jakarta, STMI Jakarta, dan Poltekkes Denpasar masih bergantung pada SPP atau PNBP mahasiswa, sedangkan PTDI–STTD sangat bergantung pada pola pembibitan. Poltrada Bali menghadapi keterbatasan pasar lokal dan kapasitas SDM bisnis BLU. Kondisi ini memperlihatkan bahwa transformasi BLU belum sepenuhnya diiringi dengan penguatan kapasitas manajerial dan diversifikasi usaha. Dengan demikian, kelemahan utama PTKL bukan terletak pada aspek akademik, melainkan pada aspek tata kelola bisnis BLU dan pengembangan sumber pendapatan non-akademik.

Dari sisi peluang dan ancaman, tabel memperlihatkan bahwa lingkungan eksternal PTKL bersifat dinamis dan kompetitif. Peluang besar muncul dari kebutuhan nasional terhadap SDM vokasi, transportasi, dan kesehatan, serta terbukanya kerja sama dengan industri, pemerintah daerah, dan fasilitas layanan publik. Namun demikian, peluang tersebut dihadapkan pada berbagai ancaman seperti persaingan lembaga pendidikan non-PTKL, ketidakpastian regulasi tarif BLU, fluktuasi sektor ekonomi tertentu, serta pengetatan kebijakan anggaran. Oleh karena itu, hasil analisis ini menegaskan bahwa strategi pengembangan PTKL berbasis BLU perlu dirancang secara diferensiatif dan

adaptif, dengan dukungan kebijakan lintas kementerian agar kekuatan dan peluang yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mengurangi kelemahan dan risiko jangka panjang.

**Tabel 2 Perbandingan Strategi SO–WO–ST–WT Lintas BLU PTKL**

<b>Jenis Strategi</b>	<b>APP Jakarta</b>	<b>STMI Jakarta</b>	<b>PTDI–STTD</b>	<b>Poltrada Bali</b>	<b>Poltekkes Denpasar</b>
<b>SO (Strength–Opportunity)</b>	Pengembangan unit usaha BLU berbasis UMKM dan perdagangan digital	Ekspansi pelatihan & sertifikasi industri berbasis kebutuhan manufaktur	Komersialisasi diklat transportasi nasional & kerja sama Pemda	Penguatan diklat transportasi pariwisata & penyewaan aset	Pengembangan pelatihan tenaga kesehatan & layanan masyarakat
<b>WO (Weakness – Opportunity)</b>	Diversifikasi PNBPN non-SPP melalui inkubator bisnis dan kerja sama industri	Penguatan SDM bisnis BLU untuk mengurangi ketergantungan UKT	Pengurangan ketergantungan pembibitan melalui pelatihan komersial	Peningkatan kapasitas SDM BLU dan perluasan pasar nasional	Diversifikasi pendapatan melalui pelatihan & sertifikasi kesehatan
<b>ST (Strength–Threat)</b>	Inovasi layanan BLU untuk bersaing dengan PT vokasi lain	Pemanfaatan keunggulan industri untuk menghadapi kompetisi vokasi	Penguatan reputasi lulusan untuk menjaga daya tarik pengguna	Optimalisasi aset untuk meredam fluktuasi sektor pariwisata	Penguatan reputasi institusi untuk menghadapi regulasi ketat
<b>WT (Weakness –Threat)</b>	Pengendalian biaya & efisiensi operasional BLU	Penataan internal dan penguatan tata kelola BLU	Penyesuaian skala operasional dan efisiensi anggaran	Efisiensi kegiatan dan mitigasi risiko ketergantungan APBN	Penguatan tata kelola & efisiensi operasional

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Tabel 2 perbandingan strategi SO menunjukkan bahwa seluruh PTKL cenderung diarahkan pada strategi ofensif berbasis keunggulan sektoral masing-masing. Politeknik APP Jakarta dan STMI Jakarta memanfaatkan fleksibilitas BLU serta kedekatan dengan dunia industri untuk mengembangkan unit usaha, pelatihan, dan sertifikasi yang relevan dengan kebutuhan pasar. Sementara itu, PTDI-STTD dan Poltrada Bali mengoptimalkan reputasi serta aset institusi untuk mengembangkan layanan diklat transportasi, baik pada skala nasional maupun sektor pariwisata. Poltekkes Denpasar mengarahkan strategi SO pada pengembangan pelatihan tenaga kesehatan dan layanan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa strategi SO lintas PTKL bersifat spesifik bidang, menegaskan bahwa pemanfaatan peluang harus selaras dengan core competence institusi.

Pada strategi WO, tabel memperlihatkan bahwa diversifikasi sumber pendapatan menjadi agenda utama hampir seluruh PTKL. Ketergantungan pada SPP/UKT atau pola pembibitan mendorong APP Jakarta, STMI Jakarta, PTDI-STTD, dan Poltekkes Denpasar untuk memanfaatkan peluang eksternal melalui penguatan pelatihan komersial, inkubator bisnis, serta sertifikasi profesi. Poltrada Bali secara khusus menekankan peningkatan kapasitas SDM BLU dan perluasan pasar nasional untuk mengatasi keterbatasan pasar lokal. Strategi WO ini mencerminkan bahwa kelemahan utama PTKL tidak terletak pada kurangnya peluang, melainkan pada kapasitas internal BLU dalam mengelola peluang tersebut secara bisnis dan berkelanjutan.

Strategi ST dan WT menunjukkan pendekatan protektif dan defensif dalam menghadapi risiko eksternal dan keterbatasan internal. PTKL dengan reputasi dan aset kuat, seperti STTD, Poltrada Bali, dan Poltekkes Denpasar, mengandalkan penguatan citra institusi, inovasi layanan, serta optimalisasi aset untuk merespons ancaman persaingan dan regulasi. Sementara itu, strategi WT yang diterapkan relatif seragam di seluruh PTKL, yaitu penekanan pada efisiensi biaya, penataan internal, dan penguatan tata kelola BLU. Pola ini menegaskan bahwa meskipun strategi ofensif diperlukan untuk pertumbuhan, strategi defensif tetap menjadi prasyarat penting guna menjaga keberlanjutan keuangan dan stabilitas organisasi PTKL dalam jangka panjang.

## **PENUTUP**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan pola keuangan Badan Layanan Umum (BLU) pada Perguruan Tinggi Kementerian/Lembaga (PTKL) memberikan peluang signifikan untuk meningkatkan fleksibilitas pengelolaan keuangan dan kualitas layanan pendidikan vokasi. Namun demikian, implementasi BLU di sebagian besar PTKL belum sepenuhnya menghasilkan kemandirian keuangan yang berkelanjutan. Kondisi ini tercermin dari masih tingginya ketergantungan pada sumber pendapatan utama seperti SPP/UKT atau pola pembibitan, keterbatasan diversifikasi PNBPN, serta variasi kapasitas manajerial dan tata kelola BLU antar institusi. Dengan demikian, status BLU belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai instrumen strategis untuk mendorong inovasi, efisiensi, dan optimalisasi aset negara secara maksimal.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan kebijakan pembinaan BLU PTKL secara lebih terarah dan berbasis klaster tingkat kematangan institusi. Pemerintah, khususnya Kementerian Keuangan dan Kementerian PAN-RB, perlu mendorong fleksibilitas regulasi tarif, insentif kinerja BLU, serta penguatan kapasitas SDM bisnis dan manajerial. Di sisi institusi, PTKL perlu secara aktif mengembangkan strategi diversifikasi pendapatan melalui pelatihan, sertifikasi, kerja sama industri, dan optimalisasi aset, disertai penguatan tata kelola dan efisiensi operasional. Sinergi kebijakan dan strategi kelembagaan ini diharapkan mampu menjadikan BLU PTKL lebih mandiri, adaptif, dan berkelanjutan dalam mendukung pembangunan SDM nasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Awaliyah, S. A. L., Nasir, T. M., Yudiyanto, M., & Apandi, T. (2024). *IMPACT OF Public Service Agency Status On Management And Improvement Of Higher Education Services: Case Study At Bandung State Polytechnic*. 2(2).
- Juliani, H. (2018). Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik. *Administrative Law and Governance Journal*, 1(2), 149–164. <https://doi.org/10.14710/alj.v1i2.149-164>
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2022). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. ALFABETA.
- Waluyo, I. (2011). Badan Layanan Umum Sebuah Pola Baru Dalam Pengelolaan Keuangan Di Satuan Kerja Pemerintah. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 9(2). <https://doi.org/10.21831/jpai.v9i2.962>