

## Analisis Peran Pendapatan Non-Pendidikan dalam Mendukung Keberlanjutan Sumber daya Keuangan pada Politeknik Negeri Semarang (Polines)

Fariham Masula<sup>1\*</sup>

Arief Noviarakhman Zagladi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Negeri Malang, Indonesia

\*Korespondensi penulis: [fariham.masula.2304138@students.um.ac.id](mailto:fariham.masula.2304138@students.um.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to analyze the role of non-educational revenue in supporting the financial sustainability of Politeknik Negeri Semarang (Polines). Using a qualitative research method with a document analysis approach, this research examines Polines' revenue realization from 2020 to 2023. The findings reveal that non-educational revenue is pivotal in enhancing Polines' financial flexibility and independence. Nevertheless, Polines continues to face challenges, including reliance on the State Budget (APBN) and underutilization of its research and innovation potential. The study recommends strategies for revenue diversification, strengthening governance, and optimizing innovation to enhance Polines' financial sustainability. These strategies emphasize the concept of an entrepreneurial university and utilize Valuable, Rare, Inimitable, and Organized (VRIO).*

**Keywords:** *Entrepreneurial university; Financial sustainability; Non-educational revenue; Polines; Revenue diversification.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pendapatan nonpendidikan dalam mendukung keberlanjutan keuangan Politeknik Negeri Semarang (Polines). Menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis dokumen, penelitian ini mengkaji realisasi pendapatan Polines dari tahun 2020 hingga 2023. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pendapatan nonpendidikan berperan penting dalam meningkatkan fleksibilitas dan kemandirian keuangan Polines. Namun demikian, Polines masih menghadapi tantangan, termasuk ketergantungan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan kurangnya pemanfaatan potensi riset dan inovasi. Penelitian ini merekomendasikan strategi diversifikasi pendapatan, penguatan tata kelola, dan optimalisasi inovasi untuk meningkatkan keberlanjutan keuangan Polines. Strategi-strategi ini menekankan konsep universitas kewirausahaan dan memanfaatkan *Valuable, Rare, Inimitable, dan Organized (VRIO)*.

**Kata kunci:** Diversifikasi pendapatan; Keberlanjutan keuangan; Pendapatan non-pendidikan; Polines; Universitas kewirausahaan.

---

**Article Info:**

Received: November 5, 2024

Accepted: January 12, 2024

Available online: December 1, 2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v15i1.2005>

---

## LATAR BELAKANG

Perguruan Tinggi Negeri (PTN) merupakan sebuah institusi yang memiliki peran strategis dalam membangun masyarakat melalui penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Tanggung jawab yang diemban oleh PTN dalam mencetak sumber daya manusia yang kompeten, inovatif, dan berdaya saing global diharapkan dapat memberikan dampak nyata terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang. Di Indonesia, PTN terbagi menjadi dua bentuk institusi pendidikan yang terbagi berdasarkan fokus keilmuannya, yakni universitas yang fokus keilmuannya ada pada pengembangan pengetahuan teoritis yang berkembang melalui penelitian ilmiah dan Politeknik yang fokus pada ketrampilan teknis dan praktis pada bidang tertentu. Kedua jenis institusi tersebut memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan ekosistem sumber daya manusia yang berkualitas.

Politeknik Negeri Semarang (Polines) sebagai salah satu institusi pendidikan yang mengambil peran dengan fokus pada pengembangan ketrampilan praktis dan teknis yang memiliki tantangan dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan layanan non-pendidikannya. Tantangan tersebut dijawab oleh Polines melalui transformasi status hukum Polines menjadi Badan Layanan Umum (BLU) melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 220/KMK.05/2021 tentang Penetapan Politeknik Negeri Semarang menjadi BLU. Perubahan tersebut disambut dengan optimisme oleh seluruh sivitas akademika Polines sebagai bentuk peluang dalam meningkatkan kemandirian institusi dalam pengelolaan keuangan dan operasionalnya.

Sebagai institusi pendidikan berstatus BLU yang berada di bawah naungan pemerintah, tanggung jawab Polines terhadap pemenuhan kebutuhan operasional menjadi semakin besar khususnya dalam bidang keuangan. Hal tersebut dikarenakan peran Polines yang semakin luas dalam memberikan layanan kepada masyarakat yang tidak lagi hanya pada penyediaan layanan pendidikan, tetapi juga berkembang menjadi lebih kompleks dalam melayani masyarakat dengan menyediakan berbagai macam layanan umum seperti layanan publikasi, akomodasi, kesehatan, konsultasi, dan sebagainya. Dalam menghadapi tantangan tersebut, Polines memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan keberlanjutan sumber daya keuangan dapat dipenuhi, sehingga pendapatan dari sektor pendidikan yang umumnya berasal dari seleksi masuk mandiri, Uang Kuliah Tunggal (UKT), dan Iuran Pengembangan Institusi (IPI) seringkali tidak mencukupi.

Pendapatan non-pendidikan yang dimiliki Polines merupakan potensi strategis untuk mendukung keberlanjutan operasional institusi. Dalam sudut pandang sumber pendanaan, diversifikasi sumber pendapatan menjadi hal yang krusial untuk menutupi kekurangan anggaran dari pendanaan yang bersumber dari APBN (Baligidde, 2011). Dengan demikian, keberlangsungan program-program pendidikan yang rentan dan pendanaannya tidak sepenuhnya berasal dari APBN dapat dimitigasi (Chirică & Pușcaș, 2018). Namun, dalam menjalankan perannya sebagai institusi pendidikan yang berstatus BLU, tantangan diversifikasi layanan masih harus memperhatikan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah. Oleh karena itu, analisis tentang bagaimana pendapatan non-pendidikan

penting untuk dioptimalkan dalam mendukung keberlanjutan sumber daya keuangan sambil tetap mematuhi kerangka regulasi dan kebijakan yang ada.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran pendapatan non-pendidikan dan melakukan identifikasi pada sumber pendapatan tersebut dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis dokumen. Melalui analisis dokumen secara komprehensif, diharapkan dapat ditemukan sumber pendapatan yang berasal dari layanan non-pendidikan yang memiliki potensi untuk dikembangkan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi sivitas akademika yang ada di Polines dan institusi pendidikan lain dalam mengoptimalkan pendapatan non-pendidikan untuk keberlanjutan finansial.

## KAJIAN TEORITIS

### Manajemen Strategi pada Perguruan Tinggi

Manajemen strategi merupakan sebuah proses atau rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang sifatnya mendasar dan menyeluruh yang disertai dengan penetapan cara pelaksanaannya. Pengelolaan pada perguruan tinggi memiliki banyak ruang dalam pengembangannya khususnya strategi dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui diversifikasi layanan yang ada (Andrew & Hastuti, 2022). Dalam konteks manajemen keuangan pada perguruan tinggi, strategi keuangan dapat menekankan pada pengelolaan sumber dana secara efektif dari berbagai sumber (Hanim et al., 2023). Implementasi manajemen strategik dapat memberikan arah pengelolaan perguruan tinggi menuju *Good University Governance* (GUG), sehingga dapat memberikan dampak positif pada tata kelola keuangan, khususnya pada transparansi, akuntabilitas, dan kepemimpinan (Syahrir et al., 2023). Dengan demikian, institusi dapat memastikan keberlanjutan finansial jangka panjang tanpa bergantung pada pendapatan yang berasal dari mahasiswa.

### Konsep *Entrepreneurial University*

Menurut Clark dan Ropke (1998), perguruan tinggi sebagai sebuah *entrepreneurial university* adalah berperannya setiap elemen di dalam universitas sebagai aktor yang signifikan mengendalikan inovasi dan berinteraksi dengan lingkungan eksternal dalam mengelola ekosistemnya (Ginting, 2015). Dalam sebuah penelitian, tiga model utama dalam sebuah *entrepreneurial university*. *Pertama*, model Guerro-Cano, Kirby, dan Urbano yang menekankan pentingnya kolaborasi antara faktor formal (struktur organisasi dan pendidikan kewirausahaan) dan faktor informal (sikap positif komunitas terhadap inovasi). *Kedua*, model *Input-Process-Output-Outcomes* (IPOO) yang melihat perguruan tinggi sebagai sebuah sistem dengan tahapan input, proses, *output*, dan *outcome* yang inovatif. *Ketiga*, model Sooreh yang menekankan integrasi faktor internal dan eksternal agar perguruan tinggi dapat berinovasi dan beradaptasi sesuai dengan konteks (Klein & Pereira, 2021).

Penelitian mengenai keberlanjutan finansial perguruan tinggi telah menjadi perhatian seiring dengan semakin tingginya tuntutan akan kualitas pendidikan yang tinggi. Penelitian Abreu dan Grinevich (2024) menyoroti bahwa munculnya konsep *Entrepreneurial university* muncul sebagai respon semakin kaburnya peran perguruan tinggi sebagai sumber pelatihan dan nasihat menjadi faktor produksi, karena batasan ilmu pengetahuan dan bisnis komersial semakin tipis. Dalam pengukurannya, studi ini meng-

gunakan tiga indikator sebagai dasar dalam melakukan pengujian, yakni pengukuran hasil lulusan yang berfungsi untuk mengukur keterserapan lulusan pada dunia kerja, kegiatan komersialisasi perguruan tinggi yang mengukur keterlibatan institusi dalam menghasilkan pendapatan dari penelitian, dan inovasi.

Dalam sumber lainnya, Kalenyuk dan Dyachenko (2016) menyebutkan bahwa perguruan tinggi modern harus mampu mengembangkan strategi melalui aktivitas penelitian dan diversifikasi pendapatan untuk meningkatkan peran mereka dalam sistem pendidikan global, khususnya untuk mempersiapkan diri dalam berkompetisi antarlembaga pendidikan tinggi di pasar domestik. Studi yang menggunakan analisis literatur ini menyoroti beberapa indikator, seperti jumlah data *endowment*, aktivitas kewirausahaan, struktur dana penelitian, partisipasi dalam proyek ilmiah, dan penggalangan dana dari kegiatan *sponsorship* dan alumni.

Fokus lain tentang *entrepreneurial university* juga disebutkan dalam penelitian Feola et al. (2021) yang menekankan pentingnya kualitas penelitian dan inovasi dalam mendukung pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan melalui perguruan tinggi. Proses penilaian pada studi dilakukan melalui dua langkah, yakni mengukur kemampuan dan efektivitas perguruan tinggi dalam melakukan transfer teknologi melalui *Entrepreneurial Attitude Index* (EAI) dan membandingkannya dengan indeks lain yang dapat menggambarkan kualitas penelitian dan tingkat inovasi di wilayah perguruan tinggi berdomisili. Dalam melakukan penilaian pada EAI, indikator yang digunakan adalah jumlah paten yang diperoleh perguruan tinggi dalam kurun waktu tertentu, jumlah *spin-off* yang dihasilkan, ketersediaan inkubator akademik, jumlah kontrak dengan pihak eksternal, dan jumlah konsorsium yang diikuti oleh perguruan tinggi.

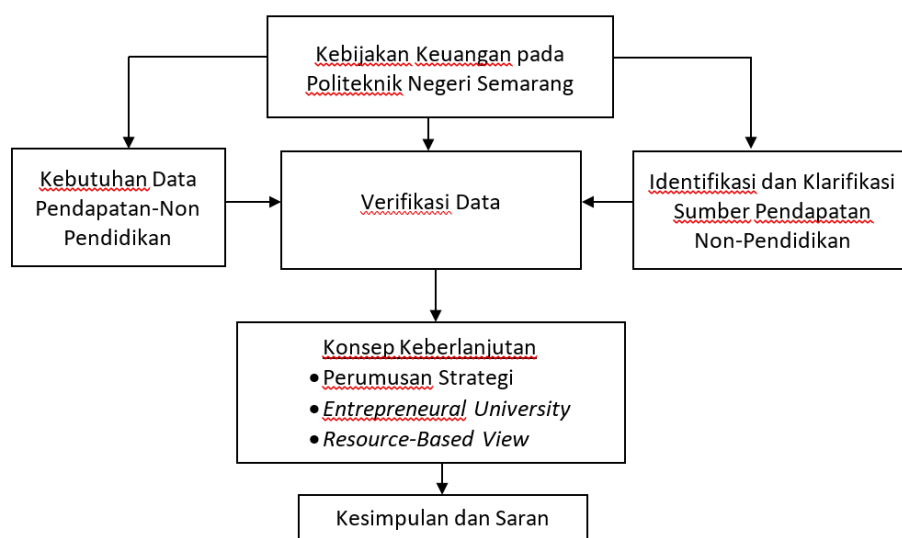
### **Analisis *Resource-Based View* (RBV) dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi**

*Resource-Based View* (RBV) merupakan strategi manajemen yang menekankan pada keunggulan bersaing dan berkelanjutan yang diperoleh melalui sumber daya internal organisasi yang memiliki karakteristik unik dan tidak mudah digantikan (Fajri et al., 2017). RBV sendiri berfokus pada identifikasi sumber daya yang berharga (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan terorganisir (*organized*) yang nantinya dapat menciptakan *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) atau keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Rahmatullah et al., 2023). Konsep ini dibutuhkan perguruan tinggi dalam usaha untuk meningkatkan reputasi akademis yang akan menjadi daya tarik bagi pihak eksternal untuk menjalin kerja sama dan kemitraan, peningkatan kualitas lulusan, dan keberlanjutan finansial (Rahmatullah et al., 2023).

Dalam analisis teknis pengukuran, Barney (2002) menjelaskan dalam studinya bahwa kerangka penilaian menggunakan konsep *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *organized* (VRIO) sebagai alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi sifat sumber daya dan kapabilitas organisasi untuk mencapai keberlanjutan layanan (Rahmatullah et al., 2023). Dalam konteks ini, sumber daya yang bernilai dan langka akan memberikan keunggulan awal, sementara kemampuan organisasi dalam mengelola keunggulan tersebut agar sulit ditiru akan menjadi daya saing yang berkelanjutan. Dalam perguruan tinggi, analisis ini dapat digunakan untuk melakukan identifikasi terhadap reputasi akademik dan keunggulan layanan yang dapat meningkatkan daya tarik bagi calon mahasiswa dan mitra akademis.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis dokumen. Data dikumpulkan dari objek penelitian yakni Politeknik Negeri Semarang (Polines) berupa dokumen Laporan Keuangan (LK), dokumen realisasi PNBPN dalam kurun waktu empat tahun terakhir, dan dokumen tentang pendapatan non-pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pendapatan non-pendidikan berperan dalam mendukung sumber daya keuangan yang ada di Polines. Proses penelitian akan terbagi menjadi tiga tahap, yakni pengumpulan dan mengidentifikasi data baik primer maupun sekunder yang bersumber dari Polines, analisis data yang meliputi analisis rasio pada laporan keuangan, rasio keuangan, rasio kemandirian, laju pertumbuhan pendapatan, dan komposisi pendapatan yang berfungsi untuk mengevaluasi dan memahami dokumen dan pengambilan keputusan. Seluruh data dianalisis secara sistematis untuk memahami fenomena dalam sudut pandang kebutuhan institusi dan penelitian. Teknis analisis isi dokumen digunakan untuk mengevaluasi dan menarik kesimpulan yang paling efektif dan valid dalam membentuk pandangan yang objektif terhadap objek yang dikaji (Nilamsari, 2014). Dari gambaran metode penelitian, secara garis besar kerangka penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertumbuhan pendapatan di Polines dapat memberikan gambaran stabilitas keuangan institusi tersebut. Nilai pendapatan yang tercermin menunjukkan sejauh mana Polines telah berhasil meningkatkan jenis layanan yang ditawarkan. Fluktuasi pendapatan dapat mengindikasikan ketergantungan yang tinggi pada beberapa sumber pendapatan tertentu. Hal ini berpotensi rentan terhadap perubahan eksternal, seperti perubahan kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, dan penurunan jumlah mahasiswa (Webb, 2015).

**Tabel 1. Capaian Pendapatan Polines Tahun 2020 s.d. 2023**

Tahun	Indeks Target Pendapatan (%)	Realisasi (%)
2020	100	171,96
2021	100	124,59
2022	100	177,03
2023	100	107,21

Sumber: Laporan Keuangan Polines 2020-2023.

Tabel 1 menyajikan data capaian realisasi pendapatan Polines dalam kurun waktu empat tahun terakhir. Data menunjukkan bahwa realisasi pendapatan selalu melebihi target yang direncanakan. Fluktuasi capaian pendapatan yang ditampilkan dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa Polines memiliki fleksibilitas dan adaptabilitas dalam mengelola perubahan serta mampu mempertahankan kinerja keuangan yang lebih baik dari target yang diharapkan.

**Tabel 2. Analisis Pertumbuhan dan Komposisi Pendapatan Polines Tahun 2020-2023**

Uraian	2020	2021	2022	2023
<b>Pertumbuhan Pendapatan</b>				
Pendapatan Biaya Pendidikan	-	-10,86%	33,37%	16,93%
Pendapatan Non-Pendidikan	-	-68,53%	187,62%	64,84%
<b>Komposisi Pendapatan</b>				
Pendapatan Biaya Pendidikan	84,67%	93,99%	87,88%	83,73%
Pendapatan Non-Pendidikan	15,33%	6,01%	12,12%	16,27%

Tabel 2 memberikan gambaran lebih rinci mengenai pertumbuhan dan komposisi pendapatan sejak tahun 2020 hingga tahun 2023 yang dapat menjadi indikator awal kesehatan finansial. Data tersebut juga mengindikasikan bahwa Polines tidak hanya bergantung pada pendapatan biaya pendidikan, namun juga aktif dalam mengembangkan sumber pendapatan non-pendidikan ntuk mencapai keberlanjutan keuangan dalam jangka panjang. Namun, analisis lebih lanjut diperlukan untuk melihat nomenklatur pendapatan non-pendidikan secara lebih mendetail.

Dalam salah satu studi membahas bahwa diversifikasi sumber pendapatan merupakan strategi yang krusial bagi perguruan tinggi untuk mencapai keberlanjutan finansial (Makhrus, 2015). Studi tersebut sejalan dengan perubahan komposisi jenis pendapatan di Polines yang menunjukkan peningkatan komposisi pada pendapatan non-pendidikan. Studi kasus pada Universitas Sumatera Utara (Suryani et al., 2024) menunjukkan bahwa penyertaan modal pada badan usaha dapat menjadi salah satu sumber pendapatan alternatif yang potensial dengan diiringi pengelolaan yang tepat. Sementara itu penelitian di UNARS (Ediyanto, 2018) menyoroti pentingnya analisis SWOT dalam merumuskan strategi diversifikasi pendapatan.

**Tabel 3. Rasio Kemandirian Polines Tahun 2020-2023**

Tahun	Rasio Kemandirian (%)
2020	59,71
2021	49,95
2022	40,15
2023	60,26

Sumber: Laporan Keuangan Polines 2020-2023.



Pada tingkat pengukuran kemandirian yang diperlihatkan pada Tabel 3, rasio kemandirian Polines cenderung berfluktuasi selama empat tahun terakhir. Analisis dinamika ini disebabkan oleh adanya peningkatan signifikan pada alokasi subsidi pemerintah pada tahun 2022 dan 2023 dalam bentuk Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) yang akan mencapai masa penyelesaian pada tahun 2023. Peneliti mengidentifikasi alokasi SBSN tersebut melalui analisis mendalam terhadap dokumen keuangan Polines. Temuan ini mengungkapkan bahwa meskipun SBSN berperan sebagai sumber dukungan finansial yang substansial, ketergantungan yang berlebihan pada alokasi pemerintah tetap menjadi tantangan signifikan bagi kemandirian finansial Polines dalam jangka panjang. Dengan demikian, diversifikasi pendapatan dan penguatan tata kelola menjadi strategi yang sangat penting untuk menjaga keberlanjutan keuangan Polines setelah berakhirnya masa penyelesaian SBSN.

**Tabel 4. Sebaran Pendapatan Non-Pendidikan Polines Tahun 2020-2023 (%)**

Akun	Uraian Akun	2020	2021	2022	2023
425411	Pendapatan Ujian/Seleksi Masuk Pendidikan	3,75	1,86	-	-
425412	Pendapatan Biaya Pendidikan	80,92	21,88	-	-
425419	Pendapatan Pendidikan Lainnya	15,33	3,81	-	-
424112	Pendapatan Jasa Pelayanan Pendidikan	-	70,25	87,88	83,73
424113	Pendapatan Jasa Pelayanan Tenaga, Pekerjaan, Informasi, Pelatihan, dan Teknologi	-	-	0,11	0,01
424312	Pendapatan Hasil Kerjasama Lembaga/Badan Usaha	-	-	0,82	1,40
424313	Pendapatan Hasil Kerjasama Pemerintah Daerah	-	-	-	0,25
424421	Pendapatan dari Pelayanan BLU yang Bersumber dari Entitas Pemerintah Pusat dalam Satu K/L	-	-	7,54	2,21
424422	Pendapatan dari Pelayanan BLU yang bersumber dari Entitas Pemerintah Pusat di Luar Kementerian Negara/Lembaga yang Membawahi BLU	-	-	1,07	9,48
424911	Pendapatan Jasa Layanan Perbankan BLU	-	0,61	2,30	2,62
424915	Penerimaan Kembali Belanja Barang BLU TAYL	-	-	-	0,01
424919	Pendapatan Lain-lain BLU	-	1,59	-	0,03
424921	Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Tanah	-	-	0,05	0,02
424923	Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Ruangan	-	-	0,23	0,25
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Analisis vertikal pada Tabel 4 menunjukkan sebaran komposisi pendapatan secara umum. Data menunjukkan bahwa pendapatan dari biaya pendidikan masih menempati persentase yang paling tinggi selama empat tahun terakhir. Pada tahun 2020 tahun dimana Polines masih berstatus sebagai PTN Satker, pendapatan biaya pendidikan memberikan kontribusi sebesar 80,91% dari total pendapatan. Pendapatan pendidikan lainnya yang berupa kerjasama dengan pihak eksternal memberikan kontribusi sebesar 15,33%. Porsi terkecil diberikan oleh pendapatan dari ujian seleksi masuk mandiri yang memberikan kontribusi 3,75%.

Pada tahun 2021, Polines bertransformasi menjadi BLU yang membuat jumlah akun pendapatan mulai bertambah. Transformasi ini mendorong Polines untuk memaksimalkan diversifikasi layanan berkat fleksibilitas dan otonomi pengelolaan keuangan yang

lebih luas. Perubahan ini mendorong Polines untuk mulai bersikap responsif terhadap kebutuhan masyarakat melalui pengembangan layanan dalam bentuk kerjasama dalam rangka mengurangi dependensi pada sumber pendanaan utama (Chirică & Pușcaș, 2018). Persen-tase pendapatan dari pendidikan masih memberikan kontribusi terbesar dengan nilai mencapai 92,13%, sedangkan persentase pendapatan pendidikan lainnya dan pendapatan seleksi masuk berturut-turut 3,81% dan 1,86%. Pada tahun ini, Polines memiliki pendapatan yang berasal dari sektor perbankan dalam bentuk investasi jangka pendek sebesar 0,61% dan pendapatan lain-lain BLU yang berasal dari layanan non-pendidikan sebesar 1,59%.

Pada tahun 2022, pendapatan dari biaya pendidikan berkontribusi sebesar 87,88%. Pada tahun ini terjadi dua fenomena penting, yaitu penurunan realisasi pendapatan lain-lain BLU menjadi 0% dan bertambahnya sebaran akun pendapatan yang lain. Setelah dilakukan pendalaman terhadap dokumen yang dianalisis, ditemukan bahwa pada tahun tersebut Polines telah melakukan pemetaan akun-akun pendapatan yang disesuaikan dengan sumber pendapatannya. Selain itu, perubahan status hukum Polines menjadi BLU secara otomatis mengubah nomenklatur akun yang digunakan dalam pencatatan pendapatan. Oleh karena itu, fenomena ini bukanlah penurunan melainkan perubahan komposisi yang disebabkan oleh peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan, seperti masuknya nomenklatur pendapatan ujian seleksi masuk yang pada tahun-tahun sebelumnya terpisah dan pada tahun 2022 pendapatan ini diakui sebagai pendapatan dari jasa layanan pendidikan. Selanjutnya, akun 424421 dan 424422 memberikan nilai kontribusi cukup besar yakni 7,54% dan 1,07%, disusul dengan pendapatan dari jasa layanan perbankan yang memiliki persentase 2,30%. Pos pendapatan yang juga mendapatkan realisasi pada tahun 2022, yakni akun 424113 dan 424312 dengan nilai 0,11% dan 0,82% yang berasal dari aktivitas kerjasama dengan pihak eksternal. Selain itu terdapat realisasi pendapatan dari aktivitas pemanfaatan aset sebesar 0,28%.

Pada tahun 2023, sebaran akun kembali menjadi lebih bervariasi dibandingkan tahun 2022. Pada tahun ini, komposisi pendapatan jasa layanan pendidikan juga menunjukkan penurunan dengan kontribusi terhadap total pendapatan sebesar 83,73%. Artinya terdapat 16,27% yang tersebar pada realisasi pendapatan non-pendidikan. Sebaran tersebut salah satunya terdapat pada pendapatan kerjasama dengan pemerintah daerah dan pendapatan lain-lain BLU dengan persentase 0,25% dan 0,03%. Komposisi realisasi pada tahun 2023 cukup berfluktuatif dari tahun 2022. Seperti pada akun pendapatan 424421 yang menurun menjadi 2,21%, namun pada akun 424422 naik signifikan menjadi 9,48% dan pendapatan dari pemanfaatan aset yang menurun menjadi 0,27%. Kenaikan yang konsisten terdapat pada akun 424312 yang merupakan pendapatan hasil kerjasama dengan pihak eksternal dan 424911 yang merupakan pendapatan dari jasa layanan perbankan dengan persentase berturut-turut 1,40% dan 2,62%.

Fluktuasi pendapatan selama empat tahun terakhir memberikan gambaran aktivitas layanan dari Polines secara umum. Sejak tahun 2021, tahun transformasi Polines menjadi BLU, konsistensi pendapatan pada jasa layanan perbankan memberikan realisasi yang cenderung naik. Kemudian realisasi pendapatan yang berasal dari kerjasama dengan eksternal dan pendapatan yang berasal dari lembaga pemerintah memberikan kenaikan yang cukup signifikan dan berkontribusi cukup besar terhadap komposisi pendapatan Polines selama dua tahun terakhir.



Berdasarkan analisis komprehensif yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pendapatan non-pendidikan memiliki peran yang cukup signifikan dalam mendukung keberlanjutan sumber daya keuangan di Polines. Hal tersebut dapat ditinjau dari empat indikator, *pertama* diversifikasi pendapatan yang terlihat dari semakin beragamnya akun pendapatan selama empat tahun terakhir. *Kedua*, Kontribusi pendapatan non-pendidikan terhadap pendapatan total yang diperlihatkan dengan pertumbuhan yang konsisten dan berpotensi meningkat di masa depan. *Ketiga*, fleksibilitas keuangan yang dapat ditinjau dari status Polines sebagai perguruan tinggi negeri yang berstatus BLU. *Keempat*, peningkatan kemandirian melalui sumber pendapatan non-pendidikan dapat secara bertahap meningkatkan kemandirian finansial Polines, meskipun saat ini masih berfluktuatif.

Namun, dalam menjalankan aktivitasnya, Polines masih harus menghadapi tantangan yang perlu diperhatikan yakni *pertama*, ketergantungan pada pendapatan pemerintah. Terlepas dari keberagaman akun yang dapat diidentifikasi, beberapa akun pendapatan masih bersumber dari APBN khususnya pendapatan yang bersumber dari entitas pemerintah pusat baik yang bersumber dari satu Kementerian maupun dari luar kementerian dimana Polines bernaung. Pendapatan tersebut masih dinilai memiliki korelasi dengan postur APBN yang juga merupakan sumber dari Rupiah Murni (RM). *Kedua*, potensi pengembangan yang belum optimal khususnya pada pendapatan yang berasal dari penelitian dan inovasi. Potensi pada pos ini umumnya akan tergambar dalam aktivitas layanan non-pendidikan yang dimiliki oleh institusi pendidikan tinggi. Dalam konteks Tridharma (Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengembangan, serta Pengabdian kepada Masyarakat) potensi ini dapat dimaksimalkan melalui sebuah unit dalam institusi yang difungsikan khusus untuk mengelola hasil penelitian dan inovasi, seperti inkubator bisnis atau unit bisnis tertentu. *Ketiga*, risiko dan tantangan eksternal dalam bentuk persaingan bisnis, perubahan kebijakan pemerintah, dan fluktuasi ekonomi. Kondisi tersebut secara umum dapat diatasi oleh fleksibilitas yang dimiliki oleh BLU, namun dalam implementasinya indikator eksternal yang berubah secara masif dapat menjadi kendala dalam perumusan kebijakan internal karena akan memengaruhi respon dalam menetapkan strategi yang akan disusun.

Dalam menghadapi tantangan tersebut Polines perlu terus melakukan upaya diversifikasi pendapatan, meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan untuk mendorong peningkatan kemandirian, dan memperkuat tata kelola di tingkat internal. Langkah-langkah strategis yang bisa dilakukan yakni *pertama*, membentuk unit tersendiri yang difokuskan untuk pengelolaan inovasi dan intensitas penelitian untuk menghasilkan produk atau jasa yang dapat dipasarkan yang nantinya dapat mengembangkan kerjasama dengan industri. Konteks mengembangkan kerjasama tidak hanya pada sisi kuantitas, namun dalam sisi kualitas yang merupakan hasil dari inovasi dan penelitian. *Kedua*, memperkuat pengelolaan keuangan melalui sistem informasi yang lebih baik dan mekanisme pengendalian internal yang efektif. *Ketiga*, membangun *branding* institusi yang kuat untuk meningkatkan daya tarik bagi mitra dan pemangku kepentingan lainnya.

Studi literatur menunjukkan bahwa diversifikasi pendapatan perguruan tinggi seperti Polines dapat mengacu pada berbagai sumber, seperti contoh pembentukan unit keuangan sederhana (Maulida et al., 2024). Namun, pembentukan sumber keuangan tersebut harus tetap dipertimbangkan secara cermat (Listiyowati et al., 2016), sehingga dalam pelaksanaannya unit tersebut dapat berjalan sesuai dengan etika dan tata kelola yang baik serta dapat menjaga keseimbangan antara tujuan komersial dan tujuan sosial

yang diemban oleh Polines sebagai bentuk layanan kepada masyarakat (Utomo et al., 2024; Sujoko, 2020). Namun otonomi pengelolaan keuangan yang diberikan dalam bentuk status hukum membuka peluang bagi Polines untuk mengembangkan model bisnis yang lebih inovatif dan fleksibel. Mencoba untuk melakukan perbandingan dengan perguruan tinggi lain (Sarjono & Kuncoro, 2013) dapat membantu Polines untuk melihat potensi pengembangan dalam rangka meningkatkan kinerja keuangannya, sehingga secara bertahap dapat meningkatkan daya saing melalui strategi yang disusun secara efektif dan efisien (Ramaditiya et al., 2022).

*Entrepreneurial university* memberikan kerangka yang komprehensif untuk memahami upaya Polines dalam meningkatkan pendapatan non-pendidikan dan mencapai keberlanjutan finansial. Konsep ini menekankan pentingnya diversifikasi sumber pendapatan melalui kegiatan konsultasi, pelatihan, kerjasama dengan industri, dan inkubasi bisnis sebagai alternatif untuk mengurangi ketergantungan pada pendapatan dari sektor pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan institusi untuk beradaptasi dan bertahan dalam kondisi ekonomi berbasis pengetahuan yang terus berkembang (Kalenyuk & Dyachenko, 2016; Feola et al., 2021).

Konsep lain yang dapat diadaptasi adalah *triple helix* yang menekankan pentingnya peran universitas dalam mendukung pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional dalam peran sosial (Feola et al., 2021). Dengan demikian, strategi ini dapat memperluas fungsi tradisional Polines menjadi lebih komersial dan relevan secara ekonomi. Selain itu, melalui perspektif ekosistem kewirausahaan, universitas dapat memperkuat kapabilitas dan jaringan eksternalnya untuk menciptakan sinergi antara fungsi akademik dan non-akademik. Polines dapat menerapkannya melalui kemitraan dengan industri dan kegiatan komersial lainnya yang memberikan manfaat finansial tambahan. Pendekatan ini mengakui bahwa keberhasilan universitas tidak hanya diukur dari kegiatan akademik, namun juga dari kemampuan institusi untuk memberikan dampak ekonomi pada masyarakat (Abreu & Grinevich 2024).

Penilaian lebih lanjut tentang potensi Polines dapat dilakukan melalui analisis dengan menggunakan kerangka penilaian VRIO dalam analisis RBV. Sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, tidak tergantikan, dan dapat dikelola dengan baik menjadi faktor penting dalam mendukung keberlanjutan bisnis (Mat et al., 2022). Dalam konteks penerapan di sektor pendidikan pada perguruan tinggi, VRIO dapat memberikan informasi dan wawasan tentang kondisi sumber daya yang ada di internal institusi. Arah penilaian dapat digunakan untuk melakukan analisis terhadap kapabilitas internal yang ada dan siap untuk dikelola (Sianipar et al., 2024). Seperti bagaimana Polines dapat memanfaatkan analisis penilaian tersebut dalam pengembangan pada fungsi Tridarma, khususnya program pengabdian kepada masyarakat yang dapat mendukung industri lokal melalui penelitian dan inovasi. Hal ini bisa membantu Polines untuk terhubung dengan komunitas lokal, berkontribusi dalam perekonomian regional, dan meningkatkan daya saing di tingkat nasional. Berdasarkan sumber dokumen yang dianalisis, penerapan analisis VRIO dapat dilakukan pada beberapa sumber daya yang ada sesuai Tabel 5.

**Tabel 5. Analisis VRIO pada Sumber Daya Polines**

No	Sumber Daya	Valuable (V)	Rare (R)	Inimitable (I)	Organized (O)
1	Keahlian dan ketrampilan dosen dan tenaga pengajar	Ketrampilan dalam mengajar, meneliti, dan relasi dengan industri	Dosen dengan spesialisasi yang unik dan pengalaman internasional	Metodologi pengajaran yang telah terbukti efektif dan tidak mudah ditiru	Pengembangan profesional berkelanjutan untuk dosen, sistem evaluasi kinerja dosen yang terintegrasi dengan pengembangan karir, dan terjalannya kerjasama dengan dosen dari industri
2	Infrastruktur dan fasilitas kampus	Laboratorium canggih, fasilitas kesehatan, ruang kelas yang mencukupi, peralatan mengajar yang sesuai, dan ruang yang dapat disewakan	Fasilitas unik yang tidak dimiliki oleh perguruan tinggi lain di daerah domisili Polines	Desain dan lokasi fasilitas yang strategis	Penyediaan anggaran untuk pemeliharaan, adanya Prosedur Operasional Standar (POS) untuk penggunaan fasilitas, Adanya evaluasi berkala terhadap kepuasan pengguna fasilitas.
3	Hubungan studi dan kerjasama	Jaringan luas dengan industri yang memungkinkan kerjasama penelitian dan program magang	Kemitraan eksklusif dengan Perusahaan besar	Reputasi dan kepercayaan yang dibangun dari hubungan jangka panjang	Terdapat unit khusus yang mengelola hubungan kerjasama khususnya dengan industri, adanya mekanisme evaluasi kerjasama industri, adanya program magang yang terstruktur dan terintegrasi dengan kurikulum
4	Program studi dan kurikulum inovatif	Program studi yang dirancang berdasarkan kebutuhan pasar dan tren industri	Kurikulum yang unik dan hanya ditawarkan oleh Polines	Pendekatan pembelajaran dan modul yang inovatif	Adanya mekanisme revidi kurikulum secara berkala dengan melibatkan praktisi industri, sistem evaluasi pembelajaran yang efektif, dan tersedianya platform pembelajaran online yang mendukung pembelajaran aktif
5	Inisiatif kewirausahaan dan inkubasi bisnis	Reputasi yang baik dan diakui oleh industri dan masyarakat	Pengakuan nasional dan internasional	Model bisnis dan dukungan yang unik bagi startup abik dalam lingkungan internal maupun eksternal	Adanya program pendampingan bagi mahasiswa wirausaha, tersedianya fasilitas inkubator bisnis, terbentuknya komunitas wirausaha mahasiswa, adanya akses ke sumber pendanaan untuk startup
6	Brand dan reputasi institusi	Reputasi yang baik dan diakui oleh industri dan masyarakat	Pengakuan nasional dan internasional	Sejarah dan prestasi yang telah dicapai oleh Polines	Memiliki strategi branding yang jelas dan terukur, tersedianya sistem manajemen reputasi, keterlibatan seluruh sivitas akademika dalam membangun reputasi institusi
7	Teknologi dan digitalisasi	Sistem Informasi yang efisien dan teknologi pengajaran digital	Teknologi khusus yang dikembangkan secara internal	Integrasi teknologi yang uni dalam proses pembelajaran	Terdapat infrastruktur teknologi yang handal dan aman, adanya sistem Informasi yang terintegrasi, adanya tim IT yang kompeten dan responsif, dan terdapat program pelatihan untuk meningkatkan literasi digital sivitas akademika Polines

Dalam sudut pandang perencanaan strategis jangka panjang, indikator pada analisis tersebut dapat dirinci kembali oleh Polines agar sesuai dengan karakteristik institusi. Hasil penilaian tersebut dapat digunakan dalam analisis lebih mendalam terkait kebutuhan sumber daya manusia, khususnya dalam rekrutmen dan pengembangan karyawan yang bisa beradaptasi dengan perubahan dan tantangan di sektor pendidikan pada saat Polines telah menerapkan konsep penghargaan dalam bentuk remunerasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Analisis mendalam menunjukkan bahwa pendapatan non-pendidikan memiliki peran yang cukup penting dalam menjamin keberlangsungan keuangan Polines. Diversifikasi pendapatan secara umum telah berhasil dilakukan dan memberikan dampak yang baik dalam meningkatkan ketahanan finansial, mengurangi ketergantungan pada APBN, dan memberikan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks *entrepreneurial university* fungsi Polines sebagai perguruan tinggi menjadi lebih luas saat status hukum BLU sudah melekat. Peran dalam memenuhi kebutuhan finansial menjadi semakin tinggi seiring dengan bergesernya peran Polines dari yang secara tradisional berfokus pada pelaksanaan pendidikan bertambah dengan memberikan kontribusi secara sosial dan ekonomi kepada lingkungan dimana Polines berdomisili.

Analisis strategi diversifikasi dan keberlanjutan layanan juga dapat dilakukan melalui berbagai macam metode, seperti VRIO dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Secara khusus analisis tersebut dapat membantu Polines dalam memahami potensi institusi, menentukan arah pengembangan, dan menjadi lebih kompetitif. Namun, Polines masih menghadapi tantangan, seperti ketergantungan pada pemerintah, potensi pengembangan yang belum optimal, dan risiko yang berasal dari eksternal. Tantangan tersebut dapat dimitigasi, jika Polines secara berkala dapat terus melakukan diversifikasi pendapatan, mengoptimalkan potensi dan inovasi, memperkuat pengelolaan keuangan, dan membangun *branding* institusi yang kuat. Dengan demikian, Polines dapat semakin mandiri dan berdaya saing di masa depan.

## DAFTAR REFERENSI

- Abreu, M., & Grinevich, V. (2024). *The Entrepreneurial University: Strategies, Processes, and Competing Goals*. Springer US.
- Andrew, R., & Hastuti, R. T. (2022). Analisis strategi manajemen pada perguruan tinggi: Studi kasus pada Universitas swasta di Jakarta. 978–984.
- Baligidde, S. H. (2011). Towards a Five-Step Institutional Income Diversification Strategy for Institutions of Higher Education. *Journal of Science and Sustainable Development*, 3(1), 91–97. <https://doi.org/10.4314/jssd.v3i1.67757>.
- Chirică, O., & Pușcaș, B. (2018). The Diversification of Income Sources in the Higher Education Public Institution Budgets. *Audit Financiar*, XVI(1), 148–156. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2018/149/007>.
- Ediyanto, E. (2018). Analisis SWOT sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Perencanaan Strategi Perguruan Tinggi Universitas Abdurrachman Saleh Situbondo (UNARS). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

- Fajri, A., Satria, B., & Fahmi, M. (2017). Analisa Resource-Based View Strategy. *Sebatik STMIK WICIDA*, 1–4.
- Feola, R., Parente, R., & Cucino, V. (2021). The Entrepreneurial University: How to Develop the Entrepreneurial Orientation of Academia. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(4), 1787–1808. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00675-9>.
- Ginting, G. (2015). Entrepreneurial University Menjadi Alternatif Pilihan Institusi Pendidikan Tinggi Menghadapi Persaingan di Era Digital: Permodelan Penciptaan Public Value. *Institusi Pendidikan Tinggi di Era Digital: Pemikiran, Permodelan dan Praktek Baik*, 25–44.
- Hanim, Z., Anggal, N., & Sanda, Y. (2023). Strategi Pembiayaan Pendidikan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik Swasta untuk Pemenuhan Capaian Kinerja. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(2), 604. <https://doi.org/10.29210/020232813>.
- Kalenyuk, I., & Dyachenko, A. (2016). Entrepreneurial Universities in a World Educational System. *International Economic Policy*, 2, 59–74.
- Klein, S. B., & Pereira, F. C. M. (2021). Entrepreneurial University: Conceptions and Evolution of Theoretical Models. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 14(4), 20–35. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i4.43186>.
- Listiyowati, A. W., & Thomas, P. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah. *Journal of Economic Education*, 5(2), 142–153.
- Makhrus, M. (2015). Peran Perguruan Tinggi dalam Mendorong Pengembangan Sumber Daya Insani pada Lembaga Keuangan Syariah. *Islamadina*, 15(2), 52–66.
- Mat, N. H. N., Jaafar, S. M., & Mohamad, A. S. (2022). Dealing With Uncertainty: An Analysis of Vrin Resources for SME's Business Survival. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 542–559. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4629.2022>.
- Maulida, M., Nabil, M., & Ali, M. (2024). Diversifikasi Sumber Keuangan Perguruan Tinggi Melalui Pendirian Koperasi Syariah. 3(September), 147–166.
- Nilamsari, N. (2014). Memahami Studi Dokumen dalam Penelitian Kualitatif. *Wacana*, 8(2), 177–182.
- Rahmatullah, F., Wijayantini, B., & Wibowo, Y. G. (2023). Analisis RBV (Resources Based View) untuk Menentukan Keunggulan Bersaing Perusahaan pada UD Tiga Putra. *Journal of Economics, Assets, and Evaluation*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.47134/jae.v1i1.23>.
- Ramaditiya, M., Sari, P. D., & Maronrong, R. (2022). Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia dalam Menghadapi Era Disrupsi. *Simposium Nasional Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 22–31.
- Sarjono, H., & Kuncoro, E. A. (2013). Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG) untuk Memenangkan Strategi Organisasi. *Jurnal Binus Business Review*, 4(1), 414–422.
- Sianipar, G. T., Mardiana, M., & Isbah, U. (2024). Penerapan Konsep Resources Based View (RBV) dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif Industri Rumah Tangga Pengolahan Amplang Udang di Kecamatan Tembilahan Kota. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(2), 1558–1566.

- Sujoko, A. (2020). Konsep dan Praktek Ruang Lingkup Keuangan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. *Administrative Law & Governance Journal*, 3(3), 442–463.
- Suryani, R., Sunarmi, S., Sembiring, R., & Siregar, M. (2024). Penyertaan Modal Universitas Sumatera Utara Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum pada Badan Usaha. *Locus Journal of Academic Literature Review*, 3(1), 85–102. <https://doi.org/10.56128/ljoalr.v3i1.279>.
- Syahrir, A., Siregar, H., Fahmi, I., & Mulyati, H. (2023). Pengaruh Good University Governance dan Manajemen Risiko terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 11(2), 190–196. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v11i2.6924>.
- Utomo, J., Kamaruddin, S. A., & Adam, A. (2024). Meretas Jalan Kritis: Privatisasi Pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum dalam Lensa Kantian. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 7(1), 114–121. <https://doi.org/10.31539/alignment.v7i1.8691>.
- Webb, J. (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>.