

STRATEGI PENINGKATAN PENERIMAAN PNBP DALAM RANGKA PENGEMBANGAN KUALITAS PENDIDIKAN PADA IAIN LHOKSUMAWE

Iskandar

IAIN Lhokseumawe, Indonesia

E-mail: iskandarmuhammad70@gmail.com

ABSTRAK

Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) merupakan salah satu sumber penerimaan anggaran pada perguruan tinggi, namun pada IAIN Lhoksumawe pemanfaatan PNBP hanya berasal dari Uang Kuliah Tunggal (UKT), padahal perguruan tinggi masih membutuhkan banyak pendapatan untuk mendukung pencapaian visi dan misi. Tujuan kajian ini untuk menyusun strategi menambah penerimaan PNBP dengan cara melakukan identifikasi potensi sumber-sumber penerimaan PNBP sehingga permasalahan anggaran tidak menjadi kendala dalam pengembangan kualitas akademis dan non akademis di IAIN Lhoksumawe. Kajian dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer yakni kuesioner hasil FGD para pengambil kebijakan pada IAIN Lhoksumawe dan data sekunder yakni laporan PNBP, jurnal data dukung lainnya. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT dan AHP. Hasil kajian: 1) terdapat 6 (enam) pilihan alternatif strategi penerimaan PNBP dengan kombinasi strength-threat yakni a) melakukan identifikasi sumber daya sebagai sumber penerimaan PNBP, b) membuat kebijakan untuk meningkatkan ekkrjasama dengan instansi pemerintah, swasta dan masyarakat, c) membuka kesempatan kontrak kerja dengan pihak lain, d) meningkatkan inovasi mahasiswa dan dosen yang dapat dijual pada pihak lain, e) membuka kesempatan perolehan hibah dan f) membuat target peningkatan penerimaan PNBP. 2) strategi tersebut dianalisis dengan menggunakan AHP dengan hasil a) pemenuhan tingkat kepatuhan pembayaran PNBP, b) identifikasi sumber hibah, c) kontribusi perguruan tinggi dalam penyelesaian masalah, d) keberlangsungan kerjasama dan kontrak kerja, e) mengimplementasikan kebijakan kerjasama dengan instansi pemerintah, swasta atau masyarakat serta f) melakukan identifikasi sumber daya intelektual sebagai sumber penerimaan PNBP. Kesimpulan: strategi untuk menambah penerimaan PNBP bisa bersumber dari internal maupun eksternal.

Kata Kunci: *PNBP, perguruan tinggi, asset, intelektual*

ABSTRACT

Non-Tax State Revenue or well-known as PNBP is one of budget revenue in universities, but at IAIN Lhoksumawe the utilization of PNBP only comes from

Single Tuition Fee, whereas universities still need a lot of income to support the vision and mission. The purpose of study is to develop strategies to increase PNBP revenue by identifying potential sources of PNBP revenue. The study was conducted using a qualitative approach. The types of data used are primary data, namely questionnaires from FGD results of policy makers at IAIN Lhoksumawe and secondary data, namely PNBP reports, journals and other supporting data. The data obtained were analyzed using SWOT and AHP. Results: 1) there are 6 alternative choices of PNBP revenue strategies with combination of strengths-threats, namely a) identifying resources of PNBP revenue, b) making policies to increase cooperation with government agencies, the private sector and the community, c) making work contracts with other parties, d) increasing student and lecturer innovation e) developing opportunities for obtaining grants and f) making targets for increasing PNBP revenue. 2) the strategy was analyzed using AHP: a) meeting the level of compliance with PNBP payments, b) identifying sources of grants, c) contributions of universities in solving problems, d) sustainability of cooperation and work contracts, e) implementing cooperation policies with government agencies, the private sector or the community and f) identifying intellectual resources as sources of PNBP revenue. Conclusion: strategies to increase PNBP revenue can come from internal or external sources.

Keywords: *PNBP, universities, assets, intellectual*

PENDAHULUAN

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Lhoksumawe merupakan salah satu perguruan tinggi negeri yang terdapat pada Provinsi Aceh. Untuk dapat mengarahkan kemajuan dalam kualitas pendidikan, maka IAIN Lhoksumawe mempunyai visi untuk menjadikan IAIN Lhoksumawe unggul di tingkat ASEAN dalam bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan kelembagaan berbasis digital dan kearifan lokal pada 2040. Adanya target capaian pada tahun 2040 tersebut, maka IAIN Lhoksumawe harus mempunyai langkah untuk dapat mewujudkan target tersebut. Merujuk pada visi IAIN Lhoksumawe maka terdapat misi yang ditujukan untuk

mempermudah implementasi pencapaian visi. Untuk dapat mewujudkan visi dan misi maka dibutuhkan anggaran sebagai penopang untuk terselenggaranya berbagai program dan kegiatan dalam rangka memajukan kualitas akademis dan non akademis.

Anggaran yang diperoleh IAIN Lhoksumawe sebagai perguruan tinggi negeri bersumber dari pendapatan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 mengganti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1997. Namun APBN bukan menjadi satu-satunya sumber anggaran melainkan terdapat pula anggaran yang bersumber dari PNBP. Penerimaan

Negara Bukan Pajak merupakan penerimaan pemerintah pusat yang tidak berasal dari pajak. Tata cara dalam penggunaan PNBP diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 115/KMIK.06/2001 yang menyatakan bahwa PNBP untuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) terdiri dari sumbangan pembinaan pendidikan, biaya seleksi masuk PTN dan hasil kontrak kerja sesuai dengan peran dan fungsi perguruan tinggi. Pada aturan tersebut juga menjelaskan bahwa PNBP lainnya dapat diperoleh dari hasil penjualan produk penyelenggaraan pendidikan tinggi serta sumbangan atau hibah perorangan, lembaga pemerintah dan non pemerintah dan penerimaan dari masyarakat. Hal tersebut sebagaimana terdapat dalam kajian Jayadi et al., (2021) yang mengatakan bahwa PNBP merupakan penopang untuk meningkatkan kelayakan akademik dan non akademik bagi mahasiswa.

Pada konteks IAIN Lhoksumawe, penerimaan PNBP masih bersumber pada Uang Kuliah Tunggal (UKT) yang terdiri dari pendapatan ujian, pendapatan biaya pendidikan, dan pendapatan pendidikan lainnya. Pada tahun 2024 target penerimaan PNBP pada IAIN Lhoksumawe adalah sebesar Rp. 18.155.905.000 sesuai dengan izin penerimaan PNBP Menteri Keuangan. Jumlah PNBP tersebut terdiri dari pendapatan ujian sebesar Rp. 195.673.000,- pendapatan biaya

pendidikan sebesar Rp. 17.477.608.000,- dan pendapatan pendidikan lainnya sebesar Rp. 482.624.000,- Pada IAIN Lhoksumawe terdapat sumber anggaran lain yakni Rupiah Murni dari APBN dan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) untuk melakukan pembangunan pada gedung-gedung di IAIN Lhoksumawe walaupun anggaran bersumber dari SBSN tidak diperoleh setiap tahun. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pada IAIN Lhoksumawe, rupiah murni masih menjadi penopang utama untuk mencukupi kebutuhan belanja pegawai, belanja barang dan belanja modal, sedangkan PNBP hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan belanja barang dan modal sedangkan SBSN hanya digunakan untuk mencukupi pemenuhan belanja modal berupa pembangunan gedung-gedung.

Jika merujuk pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 115/KMIK.06/2001 yang menyatakan bahwa PNBP untuk PTN terdiri dari sumbangan pembinaan pendidikan, biaya seleksi masuk PTN dan hasil kontrak kerja sesuai dengan peran dan fungsi perguruan tinggi serta hasil penjualan produk penyelenggaraan pendidikan tinggi serta sumbangan atau hibah perorangan, lembaga pemerintah dan non pemerintah dan penerimaan dari masyarakat. Dengan demikian dapat disimpulkan sementara bahwa sumber untuk memperoleh PNBP pada IAIN Lhoksumawe masih

dapat diperluas sehingga dapat meningkatkan pendapatan yang bersumber dari PNBP.

Peningkatan pendapatan pada IAIN Lhoksumawe sangat penting karena adanya program peningkatan kualitas akademik dan non akademik yang dikembangkan sesuai dengan visi IAIN Lhoksumawe dengan target 2040 yakni dengan cara mewujudkan beberapa misi sebagai berikut.

1. Membangun dan memperkuat komunitas epistemik dan mazhab keilmuan integratif. Misi pertama merupakan langkah penting untuk dapat mewujudkan ekosistem pengetahuan secara holistik, dinamis dan relevan dengan perkembangan jaman dan ilmu pengetahuan. Adapun cara yang dilakukan untuk mewujudkan misi pertama tersebut adalah dengan melakukan kolaborasi antardisiplin, mengembangkan kurikulum integrasi, inovasi dalam pembelajaran, melakukan diskusi dan seminar serta komunitas ilmiah yang inklusif. IAIN Lhoksumawe juga memerlukan pembangunan infrastruktur dan memperkuat nilai filosofis serta epistemologis.
2. Menyelenggarakan pendidikan berkualitas. Untuk membangun pendidikan berkualitas bukan hanya menjadi tugas pemerintah, tetapi juga swasta dan masyarakat (Nurfatima et al., 2022). Dengan demikian, IAIN Lhoksumawe

membutuhkan anggaran untuk dapat membuka peluang kerjasama dengan pihak swasta dan masyarakat. Kerjasama dengan swasta atau masyarakat membutuhkan *trust* atau kepercayaan dari masyarakat bahwa para pakar di IAIN Lhoksumawe dapat memecahkan permasalahan yang terjadi, sehingga perlu dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

3. Menjalankan penelitian integratif dengan tujuan untuk pelestarian dan pengembangan ilmu yang bermanfaat. Penelitian integratif merupakan langkah untuk menciptakan inovasi dengan menggunakan pendekatan interdesipliner.
4. Meningkatkan peran IAIN Lhoksumawe dalam hal penyelesaian masalah kemanusiaan dan pembangunan berbasis nilai Islami, keindonesiaan dan keilmuan.
5. Membangun kerjasama lokal, nasional dan internasional untuk meningkatkan kualitas kelembagaan dan manajerial.

Menindaklanjuti adanya misi IAIN Lhoksumawe untuk dapat mewujudkan visi pada tahun 2040, maka sangat dibutuhkan penerimaan tambahan berupa PNBP karena sebagaimana telah diuraikan pada halaman sebelumnya bahwa PNBP adalah biaya yang diperoleh dari

masyarakat atau perorangan untuk membantu dalam perwujudan layanan, yang tidak diakses oleh masyarakat secara luas. Dengan demikian, biaya tersebut hanya ditujukan bagi orang-orang tertentu yang memanfaatkan layanan dari pemerintah, pada konteks ini adalah layanan pendidikan dan hasil pendidikan dari IAIN Lhosumawe.

Namun demikian, untuk melakukan penambahan anggaran dari PNBPN tersebut terdapat beberapa kendala sehingga sampai dengan saat ini penerimaan PNBPN belum dilakukan penambahan sumber pendapatan. Adapun kendala yang dialami yakni sebagai berikut.

1. Belum melakukan telaah untuk memperoleh potensi sumber pendapatan PNBPN selain UKT, padahal masih banyak peluang untuk memperoleh pemasukan PNBPN sebagaimana terdapat dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 115/KMIK.06/2001. Ketidakmampuan untuk melakukan telaah akan berbanding lurus dengan kemampuan administrator dalam memahami dan mengidentifikasi sumber-sumber pendapatan negara bukan pajak.
2. Tidak adanya evaluasi atas penerimaan PNBPN pada IAIN Lhosumawe sehingga jumlah penerimaan PNBPN, perimbangan dengan anggaran APBN dan kebutuhan riil untuk meningkatkan kualitas akademis maupun non akademis tidak dianalisis untuk mencari solusinya.
3. Sumber daya manusia (SDM) pada IAIN Lhosumawe belum memahami konsep penerimaan pada PNBPN dan pengelolaan PNBPN sehingga penerimaan PNBPN hanya bersumber dari UKT dengan pengelolaan yang terbatas karena SDM belum menguasai regulasi pengelolaan PNBPN yang digunakan untuk meningkatkan kualitas akademis dan non akademis. Adapun contoh keterbatasan pengelolaan PNBPN adalah untuk penelitian-penelitian yang masih sangat terbatas, pengembangan kurikulum dan pengembangan program insentif untuk dosen maupun tenaga kependidikan.
4. Kurangnya partisipasi masyarakat dan swasta dalam hal pengembangan kualitas pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya kolaborasi antara IAIN Lhosumawe dengan pihak swasta atau masyarakat untuk melakukan penelitian dan inovasi berkelanjutan untuk kepentingan masyarakat.
5. Tidak adanya kebijakan dan program dari IAIN Lhosumawe untuk membuka kerjasama dengan pihak swasta dan masyarakat dalam rangka penelitian sehingga penelitian dan inovasi masih menjadi ranah pendidikan tinggi. Dengan demikian masyarakat maupun swasta tidak memberikan

hibah atau bantuan pada perguruan tinggi.
 Dengan adanya masalah tersebut, maka sampai dengan saat ini sumber penerimaan PNBPN pada IAIN Lhoksumawe masih terbatas pada UKT. Penerimaan PNBPN yang minimalis tersebut juga berdampak pada beberapa hal diantaranya adalah terkendalanya implementasi tri dharma perguruan tinggi yakni perguruan tinggi sebagaimana IAIN Lhoksumawe harus dapat menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat sebagaimana dijelaskan pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi (Amalia, 2024). Dengan demikian, pada konteks pendidikan tinggi di IAIN Lhoksumawe harus dilakukan telaah mengenai strategi untuk memperoleh penerimaan dari PNBPN sehingga akan meningkatkan penerimaan negara dan peningkatan anggaran IAIN.

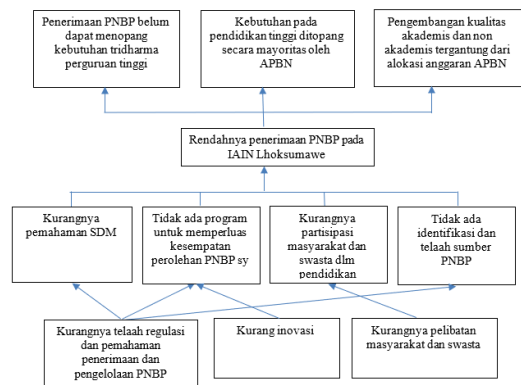
Identifikasi Masalah

Untuk menyusun strategi dalam melakukan identifikasi sumber penerimaan PNBPN pada IAIN Lhoksumawe terdapat beberapa permasalahan sehingga akan menjadi hambatan, yakni sebagai berikut.

1. Kurangnya pemahaman SDM dalam melakukan pengelolaan PNBPN dan konsep penerimaan PNBPN dari sumber non UKT.
2. Tidak adanya program dari IAIN Lhoksumawe yang membuka

- kesempatan untuk memperoleh PNBPN.
3. Tidak adanya identifikasi dan telaah untuk memperoleh sumber penerimaan PNBPN.
4. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam hal pembangunan kualitas pendidikan sehingga pendidikan menjadi tanggungjawab pemerintah saja.

Adanya permasalahan tersebut, maka akan dilakukan analisis penentuan akar masalah dengan menggunakan pohon masalah.



Berdasarkan pada pohon masalah tersebut, maka dapat diketahui bahwa akar masalah dari rendahnya penerimaan PNBPN di IAIN Lhoksumawe adalah kurangnya telaah regulasi dan pemahaman mengenai penerimaan dan pengelolaan PNBPN, kurangnya inovasi dan kurangnya pelibatan masyarakat dan swasta untuk membangun pendidikan. Dengan demikian berdampak pada penerimaan PNBPN pada IAIN Lhoksumawe belum dapat menopang kebutuhan, salah satunya adalah untuk mengimplementasikan tri dharma perguruan tinggi karena kebutuhan

pada IAIN Lhoksumawe ditopang secara mayoritas oleh APBN dan pengembangan kualitas akademis dan non akademis bergantung pada alokasi APBN untuk IAIN Lhoksumawe.

Permasalahan mengenai rendahnya penerimaan PNBPN pada IAIN Lhoksumawe dapat dilakukan analisis dengan menyusun strategi untuk menambah penerimaan PNBPN yakni dengan cara melakukan identifikasi potensi sumber-sumber penerimaan PNBPN sehingga permasalahan anggaran tidak menjadi kendala dalam pengembangan kualitas akademis dan non akademis di IAIN Lhoksumawe. Namun identifikasi sumber penerimaan tersebut belum dilakukan karena kurangnya telaah pada potensi PNBPN sehingga kebijakan dan program untuk mendukung penerimaan tersebut belum terbentuk.

Tujuan kajian

Tujuan dilakukannya kajian ini adalah untuk menyusun strategi untuk menambah penerimaan PNBPN yakni dengan cara melakukan identifikasi potensi sumber-sumber penerimaan PNBPN sehingga permasalahan anggaran tidak menjadi kendala dalam pengembangan kualitas akademis dan non akademis di IAIN Lhoksumawe.

Manfaat kajian

Kajian ini dapat memberikan manfaat pada bidang akademis dan praktis sebagai berikut.

1. Manfaat akademis

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada penyediaan referensi mengenai sumber penerimaan PNBPN yang dapat digali dari potensi pendidikan tinggi dan cara pengelolaan PNBPN sehingga dapat digunakan untuk mendukung implementasi tri dharma perguruan tinggi dan peningkatan kualitas akademis dan non akademis.

2. Manfaat praktis

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pemecahan masalah mengenai penyusunan strategi untuk meningkatkan penerimaan PNBPN sebagai salah satu penopang anggaran pendidikan di perguruan tinggi.

KAJIAN PUSTAKA

Pada kajian ini, IAIN Lhoksumawe mempunyai sumber PNBPN berbasis UKT, dengan demikian IAIN Lhoksumawe harus mempunyai analisis mendasar untuk pengusulan kegiatan dan pengembangan akademik maupun non akademik sehingga dapat dijadikan alasan untuk meningkatkan penerimaan PNBPN dari sumber lain. Usulan untuk meningkatkan penerimaan PNBPN juga merupakan penopang untuk mewujudkan visi dan misi IAIN Lhoksumawe. Hal tersebut sebagaimana kajian yang dilakukan

oleh Toreh (2023) bahwa untuk perguruan tinggi berbasis UKT dalam perolehan PNBP, harus merencanakan kegiatan berbasis visi dan misi, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas akademik maupun non akademik.

Menindaklanjuti kondisi tersebut, maka perlu dilakukan telaah mengenai *grand theory*. Pada konteks kajian ini, *grand theory* yang digunakan adalah teori administrasi publik yakni kombinasi antara teori dan praktik yang bertujuan untuk mempromosikan pemahaman pemerintah terhadap masyarakat yang responsif dengan kebutuhan sosial (Pasolong, 2019). Pada konteks kajian ini, IAIN Lhoksumawe sebagai penyedia layanan pendidikan negeri harus mengetahui dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat khususnya berhubungan dengan pendidikan. *Middle theory* yang digunakan dalam kajian ini adalah teori kebijakan publik yakni suatu teori yang membahas mengenai tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah (Dye, 2009). Implikasi dari pandangan kebijakan publik adalah mengarahkan pada tindakan untuk mencapai tujuan daripada perilaku yang kebetulan, tindakan yang saling berkaitan, berkaitan dengan tindakan pemerintah dalam bidang tertentu, bersifat positif yakni adanya tindakan pemerintah mengenai suatu masalah, adanya

kebijakan yang berlandaskan regulasi (Anderson, 2010).

Applied theory dalam kajian ini adalah pembuatan kebijakan publik. Menurut Dunn (2003) terdapat tahapan dalam penyusunan kebijakan publik yang terdiri dari beberapa hal berikut.

1. Tahap penyusunan agenda yakni para pejabat yang diangkat menempatkan masalah dalam suatu agenda publik.
2. Tahap formulasi kebijakan yakni masalah yang masuk pada agenda kebijakan akan dibahas oleh para pembuat kebijakan.
3. Tahap adopsi kebijakan yakni beberapa alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh pembuat kebijakan, akan dipilih salah satu alternatif kebijakan.
4. Tahap implementasi kebijakan yakni kebijakan yang telah dibuat harus diimplementasikan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki.
5. Tahap penilaian kebijakan yakni kebijakan yang telah diimplementasikan akan dievaluasi dengan menggunakan dasar ukuran atau kriteria yang sudah ditentukan.

Pada kaitannya dengan tahapan pembuatan kebijakan, maka dalam konteks kajian ini pembuatan kebijakan akan dilakukan untuk menentukan strategi dalam perolehan pendapatan PNBP sehingga dapat digunakan sebagai penopang

pembangunan kualitas akademik dan non akademik pada IAIN Lhoksumawe.

Aturan mengenai PNBP terdapat dalam Undang-Undang No 9 Tahun 2018 sebagai pengganti Undang-Undang No 20 Tahun 1997. Penggantian tersebut dikarenakan adanya perkembangan regulasi, tata kelola, pengelolaan keuangan dan kebutuhan masyarakat. Penerimaan Negara Bukan Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang mempunyai potensi besar untuk dapat dioptimalisasikan (A Dinarjito, 2017). Dengan demikian, untuk dapat melakukan identifikasi penambahan jumlah PNBP maka perlu dipahami karakteristik PNBP dibandingkan dengan penerimaan lainnya. Pendapatan berupa PNBP memiliki karakteristik khusus dalam hal penerimaan negara bukan pajak yang sifatnya eksklusif yakni penerimaan yang diperoleh dari masyarakat atas penyediaan layanan yang diberikan kepada sekelompok masyarakat secara khusus, bukan pada masyarakat secara keseluruhan. Dengan demikian, maka terdapat *cost sharing* yakni pembiayaan yang dipungut dari masyarakat yang menggunakan layanan tersebut. Konsep penerimaan itu disebut dengan *earmarking* yang mempunyai tujuan untuk menjamin dan melindungi program prioritas tertentu dari pergeseran pemanfaatan dana oleh program prioritas lain (Cruz & Mereb, 2020).

Pada konteks pendidikan tinggi, PNBP dapat diterapkan berbasis Uang Kuliah Tunggal (UKT). Pemberlakuan UKT pada pendidikan tinggi didasarkan dengan terbitnya Undang-Undang No 12 Tahun 2012, pada tahun 2017 Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia menetapkan Peraturan Nomor 39 Tahun 2019 Tentang Biaya Kuliah Tunggal dan Uang Kuliah Tunggal pada Perguruan Tinggi Negeri di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Penetapan UKT bertujuan untuk mengatur biaya yang ditanggung oleh mahasiswa berdasarkan keadilan karena UKT dibebankan pada mahasiswa sesuai dengan kemampuan ekonomi orang tua dan meminimalisir terjadinya pungutan liar pada pendidikan tinggi karena semua biaya yang akan digunakan oleh mahasiswa sudah disatukan dalam satu pembayaran. Pendapatan berupa UKT tersebut belum dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada seluruh pengeluaran di pendidikan tinggi (Herlina et al., 2023). Dengan demikian, UKT bukan satu-satunya sumber pendapatan yang dapat diperoleh dari pendidikan tinggi.

METODE

Kajian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan dalam kajian ini adalah data primer yakni data yang

diperoleh dari hasil *Focus Group Discussion* dengan 30 orang pengambil kebijakan pada IAIN Lhoksumawe yang terdiri dari rektor, wakil rektor, kepala biro, perencana, perwakilan dosen dan guru besar. Data sekunder yang digunakan pada kajian yakni data-data yang tidak diperoleh secara langsung dari lapangan, seperti halnya laporan penerimaan PNBPN, target PNBPN dan laporan lain yang mendukung analisis kajian ini. Data yang diperoleh akan dilakukan analisis dengan menggunakan SWOT dan AHP.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan mengenai strategi penerimaan PNBPN untuk menambah kualitas akademik dan non akademik di IAIN Lhoksumawe perlu dilakukan identifikasi faktor internal yakni kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh IAIN Lhoksumawe. Kekuatan adalah potensi dan sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk memperoleh PNBPN dan kelemahan adalah hambatan yang harus diminimalisir dari faktor internal. Adapun identifikasi faktor internal adalah sebagai berikut.

1. Faktor internal Tabel

1. *Matrix Internal Factor Evaluation (IFE Matrix)*

Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strengths)			
1) Kepemilikan lahan 32,24 Hektar yang dapat disewakan	5,2	3,4	0,18
2) Kepemilikan bangunan yang dapat disewakan	5,3	3,3	0,17
3) Penjualan hasil karya mahasiswa dan dosen	5,4	3,7	0,20
4) Penjualan jasa yang dilakukan oleh IAIN Lhoksumawe	4,8	3,6	0,17
5) Kualitas SDM tenaga pendidik (dosen)	5,7	3,7	0,21
6) Pengalaman tenaga pendidik	5,3	3,5	0,18
7) Pengalaman kolaborasi dengan swasta	4,9	3,3	0,16
8) Dukungan sumber daya manusia	5,2	3,2	0,17
9) Dukungan masyarakat	4,9	3,5	0,17
10) Dukungan swasta	4,8	3,4	0,16
Total Kekuatan	51,6	34,5	1,78
Kelemahan (Weakness)			
1) Lemahnya pemahaman dan telah pada regulasi PNBPN	4,7	3,5	0,17
2) Lemahnya inovasi yang dilakukan oleh administrator	4,3	3,4	0,15
3) Kurangnya pelibatan masyarakat dalam pembangunan pendidikan	4,7	3,4	0,16
4) Tidak adanya program untuk memperluas perolehan PNBPN	5,0	3,3	0,17
5) Kurangnya partisipasi lembaga swasta dalam pengembangan IAIN Lhoksumawe	5,3	3,4	0,18
6) Tidak adanya identifikasi sumber PNBPN yang dapat digali	4,3	3,3	0,14
7) Lemahnya kualitas SDM administrator dalam hal analisis	4,9	3,4	0,17
8) Kurangnya kepedulian untuk meningkatkan anggaran	4,8	3,4	0,16
9) Kurangnya kebijakan untuk meningkatkan kolaborasi dengan masyarakat	5,1	3,4	0,17
10) Kurangnya membuka kerjasama dengan pihak swasta	5,2	3,4	0,18
Total Kelemahan	48,4	34,03	1,65
Total S-W	100	68,53	3,43

Sumber: Hasil penghitungan IFE Matrix (2024)

2. Faktor eksternal Tabel 2. *Matrix External Factor Evaluation (EFE Matrix)*

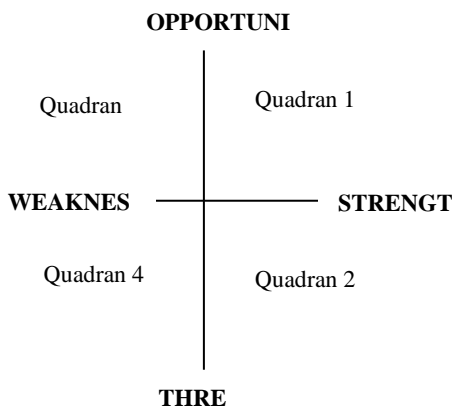
Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor
Kesempatan (Opportunity)			
1) Meningkatnya jumlah penerimaan PNBPN	5,1	2,2	0,11
2) Meningkatnya semangat dosen dan mahasiswa untuk berkarya	4,2	2,8	0,12
3) Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan pendidikan	5,0	1,9	0,10
4) Meningkatkan partisipasi swasta dalam pembangunan pendidikan	6,0	2,7	0,16
5) Meningkatnya hasil identifikasi potensi penerimaan PNBPN	4,8	2,3	0,11
6) Meningkatnya program kolaborasi IAIN Lhoksumawe dengan masyarakat	4,7	2,6	0,12
7) Meningkatnya jumlah pembiayaan perguruan tinggi yang dilakukan dengan PNBPN	5,4	2,9	0,16
8) Meningkatkan peran perguruan tinggi dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi	4,8	2,8	0,14
9) Meningkatnya jumlah penelitian	4,1	2,9	0,12
10) Meningkatnya inovasi mahasiswa dan dosen	4,7	2,4	0,12
Total Kesempatan	49	26	1,25
Ancaman (Threat)			
1) Penerimaan PNBPN tidak berkembang	5,2	2,5	0,13
2) Banyak kebutuhan perguruan tinggi yang tidak dapat terpenuhi	4,6	2,8	0,13
3) Banyak aset perguruan tinggi tidak dimanfaatkan	4,5	3,0	0,13
4) Tidak dapat mewujudkan visi dan misi	5,9	2,5	0,15
5) Potensi pada perguruan tinggi tidak dimanfaatkan	4,6	2,4	0,11
6) Tidak ada kolaborasi dengan masyarakat	4,4	2,8	0,12
7) Tidak ada kolaborasi dengan swasta	4,7	2,7	0,13
8) Kualitas akademis dan non akademis sulit berkembang	5,4	2,6	0,14
9) Kurangnya inovasi karena kurang dukungan anggaran	5,8	2,7	0,16
10) Kebutuhan perguruan tinggi secara mayoritas masih ditopang dari APBDN	6,0	2,9	0,17
Total Ancaman	51	27	1,37
Total O-T	100	53	2,62

Sumber: Hasil penghitungan IFE Matrix (2024)

Berdasarkan pada hasil penghitungan tersebut maka dapat ditentukan kuadran: $X = 1,78 - 1,65 = 0,13$ dan $Y = 1,25 - 1,37 = -0,12$. Berdasarkan hasil penghitungan untuk

menentukan sumbu X dan Y, maka pilihan strategi untuk penyusunan kebijakan dalam kajian ini adalah dengan kuadran 2. Pada kuadran 2 dijelaskan bahwa potensi berupa kekuatan digunakan untuk dapat meminimalisir ancaman (Rangkuti, 2004). Berdasarkan pada Gambar 2, maka untuk melakukan penyusunan strategi sebagai upaya peningkatan penerimaan PNBPN pada IAIN Lhoksumawe dapat memberdayakan seluruh potensi yang ada pada perguruan tinggi tersebut, untuk mencapai peluang. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Syafa'at & Wahid (2020) bahwa untuk menyusun suatu strategi diperlukan perkembangan strategi yang stabil yakni dapat dilakukan analisis dengan menggunakan SWOT.

Gambar 2. Kuadran Matriks Analysis SWOT



IFAS	Kekuatan (Strength)	Kelurahan (Flexibles)
IFAS	<ol style="list-style-type: none"> Keperluan lahan 32,24 Hektar yang dapat diwujudkan Keperluan bangunan yang dapat diwujudkan Perpustakaan hasil karya mahasiswa dan dosen Perpustakaan jasa yang diinisiasi oleh IAIN Lhoksumawe Kualitas SDM tenaga pendidik (dosen) Pengalaman tenaga pendidik Pengalaman kolaborasi dengan swasta Dibagikan sumber daya manusia Dibagikan masyarakat Dibagikan swasta Strength = 1,78	<ol style="list-style-type: none"> Letaknya perumahan dan telah pada register PNBPN Letaknya inovasi yang diinisiasi oleh administrator Konektivitas pelayanan masyarakat dalam pembangunan pendidikan Tidak adanya program untuk memperbaiki pendidikan PNBPN Konektivitas partisipasi lembaga swasta dalam pengembangan IAIN Lhoksumawe Tidak adanya identifikasi sumber PNBPN yang dapat dipgali Letaknya kualitas SDM administrator dalam hal analisis Konektivitas kepedulian untuk meningkatkan anggaran Konektivitas kebijakan untuk meningkatkan kolaborasi dengan masyarakat Konektivitas membuka kerjasama dengan pihak swasta Flexibles = 1,65
Kesempatan (Opportunity)	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatnya jumlah penerimaan PNBPN Meningkatnya semangat dosen dan mahasiswa untuk berkarya Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan pendidikan Meningkatnya partisipasi swasta dalam pembangunan pendidikan Meningkatnya hasil identifikasi potensi penerimaan PNBPN Meningkatnya program kolaborasi IAIN Lhoksumawe dengan masyarakat Meningkatnya jumlah penyumbang program tinggi yang dilakukan dengan PNBPN Meningkatnya peran program tinggi dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi Meningkatnya jumlah pascasarjana Meningkatnya inovasi mahasiswa dan dosen Opportunity = 1,25	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatnya potensi untuk ditindak guna memperoleh sumber penerimaan PNBPN Meningkatnya kerjasama dengan masyarakat dan swasta untuk meningkatkan peluang pendidikan tinggi Membuat penawaran kerjasama aset yang dapat diwujudkan pada masyarakat atau pihak swasta Membuka peluang kontak kerja dengan pihak swasta sehingga akan meningkatkan pendapatan PNBPN Bobot Strength-Opportunity = 3,03
Ancaman (Threat)	<ol style="list-style-type: none"> Penerimaan PNBPN tidak berkembang Banyak kebutuhan program tinggi yang tidak dapat terpenuhi Banyak aset perguruan tinggi tidak dimanfaatkan Tidak dapat mewujudkan visi dan misi Potensi pada perguruan tinggi tidak dimanfaatkan Tidak ada kolaborasi dengan masyarakat Tidak ada kolaborasi dengan swasta Kualitas akademis dan non akademis sulit berkembang Konektivitas inovasi karena kurang dukungan anggaran Kebutuhan program tinggi secara mayoritas masih ditopang dari APBN Threat = 1,37	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan identifikasi sumber daya baik sumber daya manusia, aset dan potensi lain yang dapat dijadikan sebagai sumber penerimaan PNBPN Membuat kebijakan untuk meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah, masyarakat dan swasta Membuka kesempatan kontak kerja dengan pihak lain Meningkatkan inovasi mahasiswa dan dosen yang dapat dipgali ke pihak lain Membuka kesempatan perolehan hibah Membuat target peningkatan penerimaan PNBPN Bobot Strength-Threat = 3,13
	Alternatif Strategi S-O	Alternatif Strategi W-O
	Bobot Strength-Opportunity = 3,03	Bobot Weakness-Opportunity = 2,9
	Alternatif Strategi S-T	Alternatif Strategi W-T
	Bobot Strength-Threat = 3,13	Bobot Weakness-Threat = 3,02

IFAS-EFAS, maka diperoleh skor tertinggi adalah pada strategi yang merupakan gabungan antara *strength-threat*, yakni dengan beberapa alternatif strategi sebagai berikut.

- Melakukan identifikasi sumber daya baik sumber daya manusia, aset dan potensi lain yang dapat dijadikan sebagai sumber penerimaan PNBPN. Sumber daya yang dimiliki oleh IAIN Lhoksumawe sangat beragam yakni sebagai berikut.
 - Sumber daya manusia yakni tenaga pendidik yang kompeten dan berpengalaman, Jumlah guru besar yang ada pada IAIN Lhoksumawe berjumlah 31 orang, hal tersebut merupakan potensi yang sangat besar dan menjadi sumber daya manusia pada IAIN Lhoksumawe.

- b. Asset berupa lahan yang sangat luas yakni 32,24 hektar dan masih banyak terdapat halaman kosong sehingga dapat disewakan.
 - c. Asset berupa bangunan yang belum dimanfaatkan sehingga dapat disewakan untuk menjadi tempat usaha di sekitar kampus.
 - d. Mempunyai karya yang dapat dijual pada pihak lain, seperti halnya hasil penelitian dan hasil karya cipta dari perguruan tinggi
2. Membuat kebijakan untuk meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah, masyarakat dan swasta. Kebijakan merupakan dasar bagi perguruan tinggi untuk dapat melaksanakan kerjasama dengan instansi pemerintah, masyarakat dan swasta. Kebijakan yang dikembangkan oleh perguruan tinggi dilakukan dengan menggunakan tahapan sebagaimana diungkapkan oleh Dunn (2003) yakni tahap penyusunan agenda, tahap formulasi kebijakan, tahap adopsi kebijakan, tahap implementasi kebijakan dan tahap penilaian kebijakan.
 3. Membuka kesempatan kontrak kerja dengan pihak lain
Pembuatan kontrak kerja dengan pihak lain sering terjadi pada perguruan tinggi karena perguruan tinggi mempunyai sumber daya manusia yakni tenaga pendidik dengan kualifikasi pendidikan tertinggi dan kepakarannya sehingga selalu dibutuhkan oleh pihak lain seperti halnya instansi pemerintah, swasta, dan masyarakat. Kontrak kerja yang dilakukan oleh perguruan tinggi dapat menambah potensi penerimaan PNBPN. Hal ini sebagaimana kajian yang dilakukan oleh Sulila et al., (2019) bahwa untuk mengembangkan suatu potensi daerah dapat dilakukan kolaborasi baik pemerintah, perguruan tinggi, BUMN, swasta maupun masyarakat.
 4. Meningkatkan inovasi mahasiswa dan dosen yang dapat dijual ke pihak lain
Perguruan tinggi merupakan wadah bagi mahasiswa dan dosen untuk melakukan inovasi. Inovasi yang dilakukan dapat digunakan sebagai sumber PNBPN yang bermanfaat bagi perguruan tinggi. Hal ini sebagaimana laporan pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh Budiprasojo et al., (2022) bahwa inovasi dapat dilakukan untuk memperbaiki usaha masyarakat sehingga hasil inovasi tersebut dapat dijual dan menghasilkan PNBPN.
 5. Membuka kesempatan perolehan hibah
Hibah merupakan salah satu pendapatan negara dalam bentuk penerimaan bukan pajak, yang masuk dalam kategori PNBPN. Demikian pula dengan penerimaan

hibah dari perguruan tinggi merupakan salah satu penerimaan PNBP yang diperoleh perguruan tinggi tersebut. Hal ini sebagaimana dalam kajian Adhitama & Joshua (2023) bahwa hibah merupakan salah satu penerimaan negara yang dapat dijadikan sebagai sumber penerimaan PNBP.

6. Membuat target peningkatan penerimaan PNBP

Penerimaan PNBP perlu dilakukan untuk menambah jumlah penerimaan negara non pajak yang ada pada perguruan tinggi, dengan demikian perguruan tinggi harus membuat target penerimaan. Hal ini sebagaimana hasil kajian yang dilakukan oleh Faishal Hairuddin (2020) bahwa target penerimaan PNBP dilakukan dengan menggunakan sistem penetapan anggaran secara partisipatif dengan melibatkan karyawan, staff dan dosen sebagai pihak-pihak yang berperan dalam penetapan anggaran tersebut.

Berdasarkan uraian dari beberapa strategi yang akan dilaksanakan dalam kolaborasi antara *strength* dengan *threat* maka dapat dilakukan pemilihan skala prioritas dari beberapa alternatif strategi tersebut dengan menggunakan analisis AHP atau *Analytic Hierarchy Process*. Analisis AHP merupakan salah satu metode yang digunakan untuk membantu dalam hal pengambilan keputusan

yakni dengan memberikan menggunakan dasar skala prioritas sebagai salah satu dasar untuk pengambilan keputusan (Arlina et al., 2019). Hal tersebut sebagaimana digunakan oleh Septilia et al., (2020) dalam hal penggunaan metode AHP untuk pengambilan keputusan dalam pengelolaan dan pemberian dana bantuan. Adapun hasil penghitungannya adalah sebagai berikut.

Table 4 Hasil Penghitungan AHP
 Membuat Target Peningkatan
 Penerimaan
 PNBP

Jumlah PNBP yang ditetapkan	0,038301282
Persentase pencapaian target PNBP	0,114903846
Pertumbuhan PNBP	0,157371795
Efisiensi pengelolaan PNBP	0,19150641
Perbandingan dengan APBN	0,229807692
Tingkat kepatuhan pembayaran	0,268108974

Sumber: Hasil Penghitungan AHP (2024)

Berdasarkan hasil penghitungan dengan menggunakan AHP untuk pilihan kebijakan membuat target penerimaan PNBP, maka pilihan strategi prioritas yang dapat dilakukan sesuai dengan bobot yang telah dibuat oleh pembuat kebijakan adalah tingkat kepatuhan pembayaran.

Table 5 Hasil Penghitungan AHP
 Membuka Kesempatan Perolehan
 Hibah

Keterlibatan pihak ketiga	0,0287
Jumlah sumber hibah yang teridentifikasi	0,1147
Prosentase proyek penerima hibah	0,1687
Proses monitoring dan evaluasi	0,2006
Diversifikasi sumber hibah	0,258
Dampak dari penerimaan hibah	0,2293

Sumber: Hasil Penghitungan AHP (2024)

Berdasarkan hasil penghitungan AHP untuk strategi membuka kesempatan perolehan hibah, diperoleh hasil bahwa diversifikasi perolehan hibah merupakan strategi yang prioritas karena dengan melakukan diversifikasi maka akan diperoleh sumber hibah dari mana yang dapat digunakan sebagai sumber penerimaan PNBP.

Table 6 Hasil Penghitungan AHP Meningkatkan Inovasi Mahasiswa Dan Dosen Yang Dapat Dijual Ke Pihak Lain

Jumlah inovasi yang dihasilkan	0,030209155
Jumlah penelitian yang dihasilkan	0,090627464
Partisipasi dalam kompetisi dan penghargaan	0,154143667
Publikasi dan presentasi inovasi	0,211464083
Kolaborasi dengan industri dan swasta	0,241673238
Kontribusi dalam penyelesaian masalah	0,271882393

Sumber: Hasil Penghitungan AHP (2024)

Berdasarkan hasil penghitungan dengan menggunakan AHP, maka strategi prioritas yang dapat dilakukan dalam kaitannya

untuk meningkatkan inovasi mahasiswa dan dosen yang dapat dijual pada pihak lain adalah melakukan identifikasi dan penghitungan kontribusi perguruan tinggi dalam penyelesaian masalah di masyarakat. Dengan demikian terdapat kepercayaan atau *trust* dari masyarakat untuk memanfaatkan inovasi dari perguruan tinggi dalam mengatasi masalah.

Table 7 Hasil Penghitungan AHP Membuka Kesempatan Kontrak Kerja Dengan Pihak Lain

Kolaborasi dengan pemerintah dan swasta	0,029323282
Ruang lingkup dan skala kerjasama	0,117293127
Jumlah program pelatihan dan pendidikan bersama	0,149624832
Jumlah proyek kolaborasi	0,205262972
Jumlah dan jenis kerjasama	0,234586253
Keberlangsungan kerjasama	0,263909535

Sumber: Hasil Penghitungan AHP (2024)

Berdasarkan hasil penghitungan AHP maka diperoleh strategi prioritas yang dapat dilakukan adalah keberlangsungan kerjasama. Hal ini dikarenakan PNBP membutuhkan penerimaan yang terus menerus untuk menjaga stabilitas penerimaan dari PNBP.

Table 8 Hasil Penghitungan AHP Membuat Kebijakan Untuk Meningkatkan Kerjasama Dengan Instansi Pemerintah, Masyarakat Dan Swasta

Jumlah kerjasama	0,029214105
Kontribusi pada pembangunan ekonomi dan sosial	0,11685642
Jumlah proyek yang dijalankan	0,152790955
Pengembangan kerjasama	0,23371284
Keberlanjutan kerjasama	0,204498735
Implementasi kebijakan dalam kerjasama	0,262926945

Sumber: Hasil Penghitungan AHP (2024)

Berdasarkan pada hasil penghitungan dengan menggunakan AHP, maka diperoleh strategi prioritas berupa implementasi kebijakan dalam kerjasama memperoleh skor tertinggi. Pada konteks ini yang perlu digarisbawahi adalah mengimplementasikan kebijakan yang sudah dibuat oleh IAIN Lhoksumawe dalam hal melakukan kerjasama baik dengan instansi pemerintah, swasta maupun masyarakat sebagai salah satu sumber penerimaan PNBP.

Table 8 Hasil Penghitungan AHP Melakukan identifikasi sumber daya baik sumber daya manusia, aset dan potensi lain yang dapat dijadikan sebagai sumber penerimaan PNBP.

Sumber daya jaringan dan kemitraan	0,029323282
Sumber daya infrastruktur digital	0,117293127
Sumber daya teknologi	0,149624832
Sumber daya fisik	0,205262972
Sumber daya kemitraan	0,234586253
Sumber daya intelektual	0,263909535

Sumber: Hasil Penghitungan AHP (2024)

Berdasarkan hasil penghitungan dengan menggunakan AHP, maka diketahui prioritas identifikasi sumber daya yang dapat

ditingkatkan adalah sumber daya intelektual karena dalam perguruan tinggi merupakan tempat para pakar dan perkembangan temuan ilmiah sehingga sangat besar kemungkinan penerimaan PNBP bertambah dari sumber-sumber tersebut.

Menurut hasil penghitungan pada masing-masing pilihan alternatif strategi, maka dapat diperoleh hasil analisis yang lebih mudah diimplementasikan yakni sebagai berikut.

1. Pilihan strategi target peningkatan penerimaan PNBP diimplementasikan dengan pemenuhan tingkat kepatuhan pembayaran.

Untuk menentukan target penerimaan PNBP maka terdapat jumlah PNBP yang ditetapkan dengan tujuan untuk memberikan deskripsi target yang akan dipilih untuk memperoleh jumlah tersebut. Namun disamping melakukan target, pada penerimaan PNBP harus mempunyai tingkat kepatuhan pembayaran yakni tingkat kesesuaian dan ketepatan waktu untuk melakukan pembayaran kewajiban keuangan yang timbul dari adanya penerimaan PNBP. Kepatuhan tersebut menjadi indikator untuk mempertahankan transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan

keuangan yang baik dalam perguruan tinggi.

Analisis mengenai pemenuhan tingkat kepatuhan pembayaran sejalan dengan kajian yang dilakukan oleh Dinarjito (2017) yang membuktikan bahwa penyebab permasalahan dalam PNBPN adalah keterlambatan setor pada kas negara, PNBPN kurang/tidak dipungut, melakukan pemungutan tanpa dasar hukum, penggunaan anggaran PNBPN secara langsung tanpa disetor terlebih dahulu pada kas negara. Adanya hasil kajian tersebut, maka dapat diketahui bahwa untuk menentukan target penerimaan PNBPN maka harus disertai dengan komitmen untuk melaksanakan kepatuhan dalam penyeteroran dan pengelolaan PNBPN sehingga penerimaan PNBPN sebagai sumber pendapatan negara bukan pajak pada IAIN Lhoksumawe dapat dimanfaatkan sesuai dengan regulasi.

2. Pilihan strategi membuka kesempatan perolehan hibah diimplementasikan dengan melakukan identifikasi diversifikasi sumber hibah.

Diversifikasi sumber hibah pada perguruan tinggi dilakukan untuk dapat

mengoptimalkan potensi pendanaan yang bersumber dari eksternal yang dapat dijadikan sebagai potensi penerimaan untuk mendukung kegiatan akademik, penelitian dan pengabdian masyarakat. Sumber hibah yang dapat diperoleh perguruan tinggi dapat diperoleh dari pihak swasta, organisasi internasional, dan masyarakat. Diversifikasi sumber hibah dari lembaga atau badan internasional misalnya hibah yang berasal dari *World Bank*, UNESCO, UNDP dan lainnya serta hibah dari badan non pemerintah.

Hibah yang berasal dari swasta dapat diperoleh dari perusahaan swasta, seperti halnya hibah yang digunakan untuk mendukung penelitian atau pengembangan teknologi yang relevan dengan kebutuhan industri dan hibah yang berasal dari program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Hal tersebut sebagaimana hasil kajian yang dilakukan oleh Hendar et al., (2020) bahwa CSR dapat diberikan dalam beberapa bentuk seperti halnya bantuan hibah penelitian pada perguruan tinggi yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan di masyarakat atau melakukan

inovasi pengembangan atas suatu teknologi.

Diversifikasi sumber hibah yang dapat diperoleh perguruan tinggi dapat berasal dari hibah yayasan atau lembaga filantropi, sebagai contoh hibah riset dan pengembangan pendidikan tinggi atas suatu masalah yang mempunyai dampak sosial tinggi sehingga membutuhkan penelitian. Sumber perolehan hibah pada perguruan tinggi juga dapat berasal dari masyarakat, misalnya dalam bentuk asset tanah dan sebagainya.

3. Pilihan strategi meningkatkan inovasi mahasiswa dan dosen yang dapat dijual ke pihak lain dengan melakukan analisis atas kontribusi perguruan tinggi dalam penyelesaian masalah.

Sumber perolehan PNBP bagi perguruan tinggi dapat berasal dari inovasi yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa dalam suatu perguruan tinggi. Inovasi yang dilakukan, dapat dijual pada masyarakat atau swasta sebagai hasil pendidikan dan pembelajaran dengan pemasukan berupa PNBP. Hal tersebut sebagaimana hasil kajian yang dilakukan oleh Sulistianingsih et al., (2021) bahwa perguruan tinggi

merupakan tumpuan untuk melakukan upaya alih teknologi. Dengan demikian perguruan tinggi harus dapat mengikuti perkembangan jaman dan tuntutan kemajuan dari masyarakat untuk menghindari ketertinggalan. Adanya salah satu peran perguruan tinggi tersebut, maka perguruan tinggi seperti halnya IAIN Lhoksumawe harus selalu melakukan inovasi dan pengembangan keilmuan dengan tujuan untuk menghasilkan karya dari hasil pendidikan yang dapat dijual pada pihak lain seperti halnya swasta untuk menambah penerimaan PNBP.

Inovasi yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa untuk meningkatkan penerimaan PNBP bukan hanya berasal dari temuan teknologi, namun dapat berupa sistem layanan yang dimanfaatkan baik oleh instansi pemerintah, swasta maupun oleh perguruan tinggi itu sendiri. Sistem layanan yang dapat dilakukan studi seperti halnya layanan-layanan untuk mempermudah pemenuhan kebutuhan masyarakat seperti yang dilakukan oleh mahasiswa dari Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional yang melakukan inovasi layanan

pertanahan untuk meningkatkan penerimaan PNBP (Sampurno, 2024).

4. Pilihan strategi membuka kesempatan kontrak kerja dengan pihak lain diimplementasikan dengan keberlangsungan kerjasama.

Perguruan tinggi mempunyai kesempatan yang luas dalam meningkatkan jumlah penerimaan PNBP, begitu pula dengan IAIN Lhoksumawe. Namun yang perlu diperhatikan adalah *sustainability* atau keberlangsungan dalam melakukan kerjasama dalam bentuk kontrak kerja. Kontrak kerja yang dilakukan oleh perguruan tinggi dengan pihak swasta, pemerintah atau masyarakat mempunyai fungsi untuk memberdayakan potensi sumber daya manusia yang ada di perguruan tinggi yakni dosen, tenaga administrasi, peneliti dan mahasiswa untuk bekerjasama dengan pihak lain dalam hal kegiatan ekonomis tertentu yang menghasilkan pendapatan bagi kedua belah pihak, seperti halnya membuka kerjasama pelatihan, pengembangan suatu teknologi. Adanya kerjasama yang dilindungi dengan kontrak kerja tersebut akan menghasilkan hak dan

kewajiban, salah satu hak yang diperoleh adalah pendapatan yang menguntungkan kedua belah pihak yakni instansi pemerintah, masyarakat atau stasta dan perguruan tinggi. Namun untuk perguruan tinggi, hasil kontrak kerja tersebut bukan untuk meningkatkan kekayaan dosen atau mahasiswa melainkan untuk pendapatan PNBP karena mahasiswa dan dosen bertindak atas nama IAIN Lhoksumawe. Kontrak kerja digunakan untuk memperjelas hak dan kewajiban sehingga terdapat perlindungan hukum untuk mencapai kepastian hukum bagi para pihak yang terlibat dalam kontrak kerja tersebut.

Kontrak kerja dengan mitra swasta yakni industri dan dunia usaha seperti halnya penelitian bersama, pelatihan dan pengembangan teknologi akan memperoleh hibah yang dikategorikan sebagai penerimaan bukan pajak yakni PNBP. Adapun hasil dari kerjasama dengan industri atau dunia usaha atau penyediaan layanan profesional dan pelatihan dapat menjadi sumber penerimaan dengan kategori PNBP. Dengan demikian, perguruan tinggi memiliki peran sebagai *agent*

of change (Sholehuddin & Mitrohardjono, 2021). Adanya peran perguruan tinggi sebagaimana IAIN Lhoksumawe sebagai *agent of change*, maka peran tersebut dapat dimanfaatkan untuk menjadi bagian terdepan dalam alih teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan sehingga hasil dari pengembangan tersebut dapat dijadikan sebagai sumber penerimaan PNBP.

5. Pilihan strategi membuat kebijakan untuk meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah, masyarakat dan swasta dengan mengimplementasikan kebijakan dalam kerjasama.

Untuk meningkatkan upaya penerimaan PNBP pada IAIN Lhoksumawe perlu dilakukan pembuatan kebijakan. Kebijakan dijadikan sebagai dasar untuk melakukan beberapa upaya penerimaan PNBP seperti halnya membuka kerjasama dengan instansi pemerintah, dunia usaha, dunia industri, menerima hibah, melakukan kerjasama penelitian, pelatihan dan persewaan asset perguruan tinggi. Kebijakan yang telah dibuat oleh pembuat kebijakan pada perguruan tinggi harus diimplementasikan sesuai

dengan tujuan dan potensi yang ada di IAIN Lhoksumawe. Hal ini sebagaimana hasil kajian yang dilakukan oleh Sutmasa (2021) bahwa untuk untuk mengimplementasikan kebijakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi yakni ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya yang dimiliki, karakteristik agen pelaksana, sikap pelaksana, komunikasi, dan lingkungan politik, sosial dan ekonomi serta implementasi kebijakan yang dilakukan harus selalu disertai dengan monitoring dan evaluasi.

6. Pilihan strategi melakukan identifikasi sumber daya diimplementasikan dengan melakukan identifikasi atas sumber daya intelektual.

Penerimaan PNBP pada perguruan tinggi seperti halnya IAIN Lhoksumawe bukan hanya bersumber dari pihak eksternal tetapi juga internal yakni dalam bentuk pemberdayaan potensi yang dimiliki. Pada kajian ini, bobot terbesar dalam pemberdayaan sumber daya adalah sumber daya intelektual pada IAIN Lhoksumawe. Sumber daya intelektual merupakan asset yang dimiliki oleh suatu lembaga karena pengetahuan dan *skill* mempunyai makna

yang lebih besar dibandingkan dengan aset fisik maupun aset keuangan. Hal tersebut dikarenakan intelektual, pengalaman, pengetahuan, sikap, kejiwaan, pendidikan, perilaku dan sistem nilai akan meningkatkan efisiensi dalam penyediaan jasa dan pelayanan yang disediakan oleh lembaga (Singh, 2009). Aset intelektual yang ada pada sumber daya manusia bukan hanya digunakan untuk menebarkan ilmu pengetahuan dan nilai tetapi juga untuk meningkatkan kepercayaan publik (Mamulati et al., 2016). Dengan demikian, untuk melakukan prioritas pada identifikasi sumber aset yang dapat diberdayakan pada perguruan tinggi sepertihalnya IAIN Lhoksumawe, maka perlu dilakukan identifikasi pada sumber daya intelektual yang berupa beberapa hal berikut.

- a. Keahlian dosen dalam kontribusinya untuk meningkatkan kualitas akademik.
- b. Keaktifan dosen dalam melakukan penelitian dan menghasilkan publikasi karya ilmiah.
- c. Kontribusi mahasiswa dalam melakukan penelitian dan inovasi.
- d. Kontribusi mahasiswa dan dosen dalam melakukan penemuan teknologi dan inovasi yang dapat dimanfaatkan oleh dunia usaha dan dunia industri.
- e. Kontribusi mahasiswa dan dosen dalam melakukan respon pada isu-isu global dalam bentuk penelitian dan karya ilmiah.
- f. Kemitraan yang dibangun dengan institusi lain dengan kontribusi mahasiswa dan dosen.

Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, maka dapat diketahui bahwa semakin banyak mahasiswa dan dosen yang mempunyai tingkat intelektual tinggi maka akan membuka kesempatan yang lebih besar untuk memperoleh penerimaan PNBPN karena seluruh penerimaan PNBPN tersebut dimotori oleh aset intelektual yang dimiliki.

Beberapa alternatif strategi yang telah dilakukan analisis dalam kajian ini digunakan sebagai referensi untuk membuat kebijakan khususnya dalam hal peningkatan penerimaan PNBPN yang ada di IAIN Lhoksumawe. Kebijakan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk regulasi yang dikeluarkan oleh Rektor

IAIN Lhoksumawe sehingga dapat dijadikan sebagai payung hukum untuk meningkatkan penerimaan PNBP.

Adapun tahapan untuk membuat suatu kebijakan sesuai dengan tahapan pembuatan kebijakan menurut Dunn (2023) yakni sebagai berikut.

1. Tahap penyusunan agenda yakni mengangkat permasalahan penerimaan PNBP yang masih terbatas pada UKT pada rapat-rapat para pejabat pembuat keputusan. Hal tersebut sudah dilaksanakan, yakni dengan munculnya FGD dengan para pejabat pembuat keputusan yang terdiri dari Rektor, Wakil Rektor, Kepala Biro dan perwakilan dosen serta guru besar.
2. Tahap formulasi kebijakan. Pada tahap ini sudah dilakukan kajian oleh perencana dengan menggunakan hasil FGD.
3. Tahap adopsi kebijakan yakni beberapa alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh pembuat kebijakan, akan dipilih salah satu alternatif kebijakan. Hal ini sebagaimana dihasilkan oleh kajian yang dibuat oleh perencana dalam menentukan alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan penerimaan PNBP.
4. Tahap implementasi kebijakan yakni kebijakan yang telah dibuat harus diimplementasikan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Untuk melakukan implementasi kebijakan, maka kebijakan harus disahkan terlebih dahulu oleh pejabat berwenang. Dengan demikian upaya peningkatan penerimaan PNBP yang diimplementasikan dapat dipertanggungjawabkan.
5. Tahap penilaian kebijakan yakni kebijakan yang telah diimplementasikan akan dievaluasi dengan menggunakan dasar ukuran atau kriteria yang sudah ditentukan. Untuk melakukan evaluasi kebijakan, maka harus terdapat indikator penilaian capaian kebijakan. Pada konteks kajian ini, indikator yang digunakan adalah 6 alternatif strategi yang merupakan hasil analisis dengan menggunakan AHP.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dalam kajian ini adalah sebagai berikut.

1. Penerimaan PNBP bukan hanya bersumber dari UKT melainkan ada beberapa sumber baik internal maupun eksternal yang dapat digunakan untuk meningkatkan

penerimaan PNBP. Strategi yang digunakan untuk melakukan identifikasi penerimaan PNBP adalah dengan menggunakan analisis SWOT yakni dengan mengkolaborasikan antara *strength* dan *threat*. Kombinasi tersebut dapat diimplementasikan dengan 6 (enam) pilihan alternatif yakni a) melakukan identifikasi sumber daya sebagai sumber penerimaan PNBP, b) membuat kebijakan untuk meningkatkan kerjasama dengan instansi pemerintah, swasta dan masyarakat, c) membuka kesempatan kontrak kerja dengan pihak lain, d) meningkatkan inovasi mahasiswa dan dosen yang dapat dijual pada pihak lain, e) membuka kesempatan perolehan hibah dan f) membuat target peningkatan penerimaan PNBP.

2. Pilihan alternatif tersebut kemudian dilakukan analisis kembali dengan menggunakan AHP sebagai suatu metode untuk melakukan pengambilan keputusan. Adapun hasil analisis dengan menggunakan AHP adalah sebagai berikut: a) pemenuhan tingkat kepatuhan pembayaran PNBP, b) identifikasi sumber hibah, c) kontribusi perguruan tinggi

dalam penyelesaian masalah, d) keberlangsungan kerjasama dan kontrak kerja, e) mengimplementasikan kebijakan kerjasama dengan instansi pemerintah, swasta atau masyarakat serta f) melakukan identifikasi sumber daya intelektual sebagai sumber penerimaan PNBP.

3. Hasil kajian mengenai beberapa alternatif strategi untuk meningkatkan penerimaan PNBP pada IAIN Lhoksumawe dituangkan dalam bentuk regulasi sehingga dapat digunakan sebagai payung hukum untuk mengimplementasikan upaya peningkatan peningkatan penerimaan PNBP.

Rekomendasi

Rekomendasi pada kajian ini ditujukan pada beberapa pihak berikut.

1. Rektor IAIN Lhoksumawe
Rektor IAIN Lhoksumawe sebagai pengambil kebijakan yang mempunyai tanggungjawab untuk mewujudkan visi harus dapat melakukan inisiasi untuk membuat kebijakan tentang perluasan sumber penerimaan PNBP pada IAIN Lhoksumawe dengan bersumber dari beberapa hal berikut: a) penyewaan asset, b) pemberdayaan asset intelektual, c) peningkatan

kerjasama dan kontrak kerja dengan instansi pemerintah, swasta dan masyarakat, d) melakukan identifikasi atas sumber hibah yang dapat diperoleh IAIN Lhoksumawe. Untuk menjamin adanya pertanggungjawaban dalam penerimaan dan pengelolaan PNBPN, maka rector perlu melakukan monitoring atas pemenuhan Tingkat kepatuhan pembayaran PNBPN sehingga penerimaan PNBPN pada IAIN Lhoksumawe tidak menjadi permasalahan baru dalam akuntabilitas dan kinerja.

Rektor IAIN Lhoksumawe harus dapat menjalin kerjasama atau MoU dengan instansi lain, baik pemerintah, swasta, dan organisasi internasional sehingga dapat membuka kesempatan untuk memperoleh penerimaan PNBPN.

2. Kepala Biro Umum, Perencanaan dan Keuangan IAIN Lhoksumawe

Tanggungjawab kepala biro umum, perencanaan dan keuangan pada IAIN Lhoksumawe adalah untuk mewujudkan misi karena jabatan tersebut adalah jabatan manajerial dalam perguruan tinggi. Dengan demikian, kepala biro harus dapat mengimplementasikan dan

memonitor kebijakan yang telah dibuat oleh Rektor IAIN Lhoksumawe. Kepala biro harus melakukan koordinasi dan komunikasi dengan lebih efektif pada seluruh jabatan yang ada di IAIN Lhoksumawe sehingga kemajuan implementasi kebijakan dapat diketahui.

3. Dosen dan Guru Besar pada IAIN Lhoksumawe

Dosen dan guru besar harus terus meningkatkan inovasi dan peningkatan kualitas intelektual karena asset intelektual pada perguruan tinggi merupakan asset yang sangat berharga dan menjadi ujung tombak dalam keberhasilan memperoleh penerimaan PNBPN. Dengan adanya kualitas SDM dosen dan guru besar yang tinggi, maka meningkatkan kepercayaan pihak lain untuk mengadakan kerjasama dengan perguruan tinggi sehingga dapat meningkatkan penerimaan PNBPN.

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-undang No. 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak
Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 2004 Tentang Tata Cara Penyampaian Rencana dan Laporan Realisasi PNBPN

- Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2020 Tentang Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak
- Peraturan Pemerintah No. 59 Tahun 2020 Tentang Tata Cara Pengajuan dan Penyelesaian Keberatan, Keringanan, dan Pengembalian Penerimaan Negara Bukan Pajak
- Adhitama, S., & Joshua, S. (2023). Analisis Realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak Badan Layanan Umum Politeknik Keuangan Negara Stan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 7(2), 233–253. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2023.v7.i2.5368>
- Amalia, N. (2024). Tridharma Perguruan Tinggi untuk Membangun Akademik dan Masyarakat Berpradaban. *Karimah Tauhid*, 3(4), 4654–4663. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i4.12886>
- Anderson, J. E. (2010). *Public Policy Making*. Holt Reinhartnwinston.
- Arlina, C. A. M., Nasution, A. H., & Hanoum, S. (2019). Cascading Key Performance Indicator dan Perumusan Strategy Map berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 8(1). <https://doi.org/10.12962/j23373520.v8i1.42152>
- Azka Fayyadh Dhafin Sampurno. (2024). *Optimalisasi Inovasi Layanan Pertanahan Dalam Upaya Peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (Studi Kasus di Kantor Pertanahan Kabupaten Karawang)* [Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional]. <https://repository.stpn.ac.id/4384/>
- Budiprasojo, A., Malika, U. E., & Rofi'i, A. (2022). *PIM Portable Heavy Duty Ultrasonic Humidifier Dan Vacuum Packaging Sebagai Sistem Pendukung Peningkat Grade Kualitas Ekspor Jamur Tiram Di Kelompok Tani Jamur Wirolegi Jember* (Vol. 0011088402, Issue SEPTEMBER).
- Cruz, T., & Mereb, T. (2020). Minimum Spending in Education and the Flypaper Effect. *Economics and Education Review*, 1–31. <https://doi.org/10.1016/j>
- Dinarjito, A. (2017). Analisis Temuan Badan Pemeriksa Keuangan atas Penerimaan Negara Bukan Pajak Kementerian/ Lembaga. *INFO ARTHA*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.31092/jmkip.v1i1.188>
- Dinarjito, Agung. (2017). Analisis Temuan Badan Pemeriksa Keuangan Atas Penerimaan Negara Bukan Pajak Kementerian/Lembaga. *Info Artha*, 1(1), 1–16. <https://jurnal.pknstan.ac.id/index.php/JIA/article/view/5/66>
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar*

- Analisis Kebijakan Publik*. Gajah Mada University Press.
- Dye, T. R. (2009). *Understanding Public Policy*. Pearson Education. Inc.
- Faishal Hairuddin, A. (2020). Disclosure Intellectual Capital Pada Perspektif Kinerja Penerimaan Negara Bukan Pajak (Pnbp) Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. *IJMA (Indonesian Journal of Management and Accounting)*, 1(1), 44–63.
- Hendar, J., Izadi, F. F., & Rohman, A. (2020). Filantropi Islam Sebagai Bentuk Islamic Corporate Social Responsibility (ICSR). *Anterior Jurnal*, 19(2), 7–11. <https://doi.org/10.33084/anterior.v19i2.1453>
- Herlina, Nurhayati, S. Pratiwi, K. (2023). Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Penerimaan Uang Kuliah Tunggal (Ukt) Terhadap Pendapatan Universitas Negeri Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulang*, 10(2), 1087–1094.
- Jayadi, H., Anggriani, R., Rahayu, Y. C., Mufidah, M., Nasuhi, N., Saputra, D. H., & Masdani, M. (2021). Pengembangan Literasi dan Implementasi Kebijakan Publik dan Dampaknya Terhadap Peningkatan Pengetahuan Masyarakat Bersama Lembaga Mandiri Nafis Fondation Dalam Perspektif Hukum Bisnis. *Madaniya*, 2(1), 36–42. <https://doi.org/10.53696/27214834.53>
- Mamulati, I., Triyuwono, I., & Mulawarman, A. D. (2016). Fenomenologi Sumber Daya Manusia Sebagai Aset Intelektual Dalam Amal Usaha Muhammadiyah. *El Muhasaba: Jurnal Akuntansi*, 7(1), 51. <https://doi.org/10.18860/em.v7i1.3880>
- Nurfatima, S. A., Hasna, S., & Deti, R. (2022). Membangun Kualitas Pendidikan di Indonesia dalam Mewujudkan Program Sustainable Development Goals (SDGs). *JURNAL BASICEDU*, 6(4), 6145–6154. <https://doi.org/10.38048/jcp.v4i2.3622>
- Pasolong, H. (2019). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.
- Rangkuti, F. (2004). *Manajemen Persediaan Aplikasi di Bidang Bisnis*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Septilia, H. A., Parjito, P., & Styawati, S. (2020). Sistem Pendukung Keputusan Pemberian Dana Bantuan Menggunakan Metode Ahp. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi*, 1(2), 34–41. <https://doi.org/10.33365/jtsi.v1i2.369>
- Sholehuddin, S., & Mitrohardjono, M. (2021). Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Manajemen

- “Academic Capitalism” Perguruan Tinggi. *Jurnal Tahdzibi* ..., 6(1), 21–28. <https://doi.org/10.24853/tahdzibi.6.1.21-28>
- Singh, M. (2009). Human Resource Accounting Challenge for Accountant. *Shudh Samikhsa Aur Mulyankan (International Journal Research)*, 2(5), 440–442.
- Sulila, I., Wolok, T., & Pakaya, A. R. (2019). Implementasi Iptek untuk Standardisasi, Pemasaran, dan Distribusi Produk Kerajinan Sulaman Kain Karawo bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 4(1), 61–70. <https://doi.org/10.30653/002.201941.119>
- Sulistianingsih, D., Setiawan, A., & Prabowo, M. S. (2021). Potret Tumpuan Perguruan Tinggi dalam Upaya Alih Teknologi. *Seminar Nasional Hukum Universitas Negeri*, 7(2), 689–704.
- Sutmasa, Y. G. (2021). Memastikan Efektivitas Implementasi Kebijakan Publik. *Jurnal Ilmiah Cakrawarti*, 4(1), 25–36. <https://doi.org/10.47532/jic.v4i1.242>
- Syafa’at, W., & Wahid, A. (2020). Strategi Pemasaran Produk Sepatu Menggunakan Metode Analisis Swot Dengan Matrik Ifas Dan Efas Di Pt. Bagoes Tjipta Karya. *Journal Knowledge Industrial Engineering (JKIE)*, 7(3), 108–117. <http://jurnal.yudharta.ac.id/v2/index.php/jkie>
- Toreh, A. F. (2023). Sketsa Penerimaan Dan Penggunaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (Pnbp) Di Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Sulawesi Utara. *Maqrizi: I Journali of Economics and Islamic Economics*, 3(1), 68–80. <http://ejournal.iain-manado.ac.id/index.php/maqrizii>
- R. Erman Jaya Kusuma, Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak Basis Layanan pada Kementerian/Lembaga, *Jurnal Good Governance* Volume 17 No. 2, September 2021