

**EFEKTIVITAS PENGELOLAAN PNBP DALAM PENGUATAN
INFRASTRUKTUR DIGITAL DI UIN AR-RANIRY: STUDI PERENCANAAN
DAN ANGGARAN MENUJU
UNIVERSITAS MODERN**

Dwi Fitriana

UIN Ar-Raniry Banda Aceh

E-mail : dwi.fitriana@ar-raniry.ac.id

ABSTRAK

Visi Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh sebagai Universitas Modern (Renstra 2020-2024; RIP 2015-2039) mensyaratkan penguatan infrastruktur digital yang signifikan. Namun, terdapat kesenjangan antara kebutuhan strategis ini dengan pendanaan efektif dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), meskipun berstatus Badan Layanan Umum (BLU) dengan potensi PNBP yang substansial. Policy paper ini bertujuan merumuskan intervensi kebijakan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan PNBP, khususnya dalam aspek perencanaan dan penganggaran, guna mengakselerasi penguatan infrastruktur digital yang juga krusial bagi kontribusi institusi terhadap perencanaan pembangunan agama nasional. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, menganalisis data primer (hasil identifikasi SWOT internal) dan data sekunder (dokumen Renstra, RIP, laporan PNBP, regulasi terkait). Analisis deskriptif-formatif dengan triangulasi sumber digunakan untuk mengidentifikasi faktor penghambat struktural dan prosedural utama. Temuan kunci menunjukkan adanya: (a) kelemahan dalam kebijakan alokasi PNBP yang afirmatif dan terukur untuk prioritas digital; (b) belum terintegrasinya peta jalan (roadmap) pengembangan digital secara efektif ke dalam siklus perencanaan dan penganggaran tahunan; serta (c) prosedur penganggaran PNBP yang cenderung kaku dan kurang adaptif untuk mendukung investasi digital strategis multi-tahun. Berdasarkan evaluasi multi-aspek terhadap alternatif solusi dengan mempertimbangkan kriteria analisis kebijakan (efektivitas, kelayakan, kecukupan, responsivitas, dan efisiensi), rekomendasi kebijakan prioritas difokuskan pada: Penerbitan Peraturan Rektor tentang Tata Kelola Terpadu Perencanaan, Penganggaran, dan Pemanfaatan PNBP untuk Akselerasi Transformasi Digital. Kebijakan ini mencakup (1) Legitimasi dan implementasi Roadmap Pengembangan Infrastruktur Digital sebagai acuan tunggal; (2) Penetapan Prinsip dan Target Alokasi PNBP Afirmatif untuk pendanaan digital; dan (3) Reformasi SOP Perencanaan dan Penganggaran PNBP untuk memastikan integrasi roadmap, memungkinkan fleksibilitas anggaran multi-tahun, dan memperkuat koordinasi antar unit.

Kata Kunci: PNBP, Infrastruktur Digital, BLU, Perencanaan Pembangunan Agama, Tata Kelola Anggaran.

ABSTRACT

The vision of Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh to become a Modern University (Renstra 2020-2024; RIP 2015-2039) necessitates a significant strengthening of its digital infrastructure. However, a gap exists between this strategic requirement and effective funding from Non-Tax State Revenue (PNBP), despite the university's status as a Public Service Agency (BLU) with substantial PNB potential. This policy paper aims to formulate a policy intervention to enhance the effectiveness of PNB management, particularly in planning and budgeting aspects, to accelerate digital infrastructure enhancement, which is also crucial for the institution's contribution to national religious development planning. This study employs a qualitative case study approach, analyzing primary data (internal SWOT identification results) and secondary data (strategic documents, PNB reports, relevant regulations). Descriptive-formative analysis with source triangulation was used to identify key structural and procedural hindering factors. Key findings indicate: (a) weaknesses in affirmative and measurable PNB allocation policies for digital priorities; (b) the ineffective integration of a digital development roadmap into the annual planning and budgeting cycle; and (c) PNB budgeting procedures that tend to be rigid and less adaptive for supporting strategic multi-year digital investments. Based on a multi-aspect evaluation of policy alternatives considering policy analysis criteria (effectiveness, feasibility, adequacy, responsiveness, and efficiency), the priority policy recommendation focuses on: The Issuance of a Rector's Regulation concerning Integrated Governance of Planning, Budgeting, and PNB Utilization for Accelerating Digital Transformation. This policy encompasses (1) Legitimizing and implementing the Digital Infrastructure Development Roadmap as the sole reference; (2) Establishing Affirmative PNB Allocation Principles and Targets for digital funding; and (3) Reforming PNB Planning and Budgeting SOPs to ensure roadmap integration, enable multi-year budget flexibility, and strengthen inter-unit coordination.

Keywords: PNB, Digital Infrastructure, BLU, Religious Development Planning, Budget Governance.

PENDAHULUAN

Era digital telah mentransformasi lanskap pendidikan tinggi secara fundamental di seluruh dunia. Perguruan tinggi tidak lagi hanya sekadar menara gading keilmuan, tetapi dituntut untuk menjadi entitas yang adaptif, inovatif, dan terhubung secara global melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Keberhasilan institusi pendidikan tinggi modern kini semakin diukur dari kemampuannya mengintegrasikan teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasionalnya, mulai dari proses pembelajaran dan pengajaran, pelaksanaan kajian dan publikasi, hingga tata kelola administrasi dan layanan kepada sivitas akademika serta masyarakat luas (Garrison & Kanuka, 2004; Siemens, 2013). Di Indonesia, dorongan untuk

transformasi digital di sektor pendidikan tinggi juga semakin menguat, sejalan dengan visi nasional untuk mewujudkan sumber daya manusia unggul dan berdaya saing di kancah global.

Dalam konteks ini, Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, sebagai salah satu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) terkemuka di Indonesia, secara sadar menempatkan transformasi digital sebagai pilar penting dalam perencanaan jangka menengah dan panjangnya. Komitmen ini tertuang jelas dalam Rencana Strategis (Renstra) periode 2020-2024, yang merupakan **Tahap Kedua (Tonggak Kedua)** dari Rencana Induk Pengembangan (RIP) UIN Ar-Raniry yang lebih visioner untuk periode 2015-2039 (RIP - UIN Ar-Raniry, 2015). Visi UIN Ar-Raniry dalam Renstra 2020-2024 untuk menjadi "Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Yang **Modern**, profesional dan andal dalam Keislaman, kebangsaan dan Keuniversalan untuk Membangun Masyarakat Yang Saleh, Moderat, Cerdas dan Unggul (Renstra UIN Ar-Raniry, 2020) secara eksplisit menyiratkan komitmen untuk bergerak melampaui batas-batas tradisional. Visi ini tidak hanya bertujuan mencapai keunggulan di tingkat nasional dan diperhitungkan di level Asia Tenggara pada tahun 2024, tetapi juga menjadi landasan fundamental untuk mencapai tahapan RIP berikutnya, yaitu menjadi universitas yang berkontribusi dalam pengembangan keilmuan internasional (Tahap III, 2025-2029), memiliki *competitive advantage* dan direkognisi internasional (Tahap IV, 2030-2034), hingga menjadi *global university* pada tahun 2039 (RIP - UIN Ar-Raniry, 2015).

Untuk memahami konteks pencapaian visi modern dan jangka panjang ini, penting untuk melihat kembali perjalanan historis UIN Ar-Raniry yang kaya dan transformatif. Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh sebelumnya bernama Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh. Peningkatan status dari IAIN menjadi UIN dituangkan melalui Peraturan Presiden RI Nomor 64 Tahun 2013. Nama "Ar-Raniry" sendiri merupakan sebuah penghormatan yang dinisbahkan kepada seorang ulama besar dan mufti berpengaruh di Kerajaan Aceh pada abad ke-17 (1637-1641 M), Syeikh Nuruddin Ar-Raniry, yang berasal dari Ranir (Rander) di Gujarat, India. Kontribusi beliau dalam pengembangan pemikiran Islam di Asia Tenggara, khususnya di Aceh, sangatlah berharga dan menjadi inspirasi bagi institusi ini (UIN Ar-Raniry, n.d.; UIN Ar-Raniry, 2015).

Kelahiran UIN Ar-Raniry diawali dengan pendirian Fakultas Syari'ah pada tahun 1960 dan Fakultas Tarbiyah pada tahun 1962, yang pada awalnya merupakan cabang dari IAIN Sunan Kalidjaga Yogyakarta. Pada tahun yang sama, 1962, berdiri pula Fakultas Ushuluddin sebagai fakultas swasta. Setelah dua tahun bernaung di bawah IAIN Yogyakarta, fakultas-fakultas ini sempat

berinduk ke IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta selama enam bulan sebelum akhirnya IAIN Ar-Raniry diresmikan secara mandiri pada tanggal 5 Oktober 1963 melalui Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 89 Tahun 1963. Status ini menjadikannya IAIN ketiga di Indonesia setelah IAIN Yogyakarta dan IAIN Jakarta (UIN Ar-Raniry, n.d.; UIN Ar-Raniry, 2015, hlm. 8).

Sejak peresmiannya dengan tiga fakultas awal (Syari'ah, Tarbiyah, Ushuluddin), IAIN Ar-Raniry terus menunjukkan perkembangan yang pesat. Pada tahun 1968, diresmikan Fakultas Dakwah, yang merupakan fakultas dakwah pertama di lingkungan IAIN se-Indonesia saat itu. Pada periode yang sama, IAIN Ar-Raniry juga sempat menjadi induk bagi Fakultas Tarbiyah dan Syari'ah di Medan selama lima tahun, yang kemudian menjadi cikal bakal IAIN Sumatera Utara. Fakultas Adab menyusul diresmikan pada tahun 1983. Puncak transformasi kelembagaan terjadi pada 1 Oktober 2013, ketika melalui Peraturan Presiden RI Nomor 64 Tahun 2013, IAIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh resmi berubah status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry, menjadikannya UIN ketujuh di Indonesia (UIN Ar-Raniry, n.d.; UIN Ar-Raniry, 2015, hlm. 8).

Perjalanan panjang dan transformasi signifikan ini, khususnya perubahan status menjadi UIN yang mengintegrasikan ilmu umum dan teknologi, semakin menggarisbawahi urgensi penguatan infrastruktur digital sebagai fondasi bagi pencapaian visi universitas modern yang diusung dalam Renstra 2020-2024 dan visi jangka panjang dalam RIP 2015-2039. Konsep "Modern" dalam visi Renstra, yang mencakup "kemampuan beradaptasi dan mengaplikasikan teknologi informasi" (UIN Ar-Raniry, 2020), menjadi semakin krusial jika dikaitkan dengan tujuan RIP untuk menjadikan UIN Ar-Raniry sebagai "kampus modern Islami berbasis teknologi informasi" (UIN Ar-Raniry, 2015). Pengembangan bidang **Tata Kelola Lembaga dan Teknologi Informasi** serta **Sarana dan Prasarana** (termasuk sarana informasi dan komunikasi) merupakan dua dari sepuluh bidang pokok (Dasa Krida) pengembangan UIN Ar-Raniry yang diidentifikasi dalam RIP (UIN Ar-Raniry, 2015). Transformasi ini merupakan keniscayaan untuk menjawab tuntutan zaman dan ekspektasi pemangku kepentingan Infrastruktur digital yang andal mencakup jaringan (termasuk Fiber Optic yang disebut dalam RIP hlm. 56), pusat data, sistem informasi terintegrasi (SIKAD, portal dosen/mahasiswa, e-jurnal OJS, sistem perpustakaan seperti yang dirinci dalam RIP), platform pembelajaran daring, serta akses memadai terhadap sumber-sumber perpustakaan digital merupakan fondasi esensial bagi terwujudnya ekosistem

universitas modern yang dinamis, responsif, dan mampu bersaing di kancah internasional sesuai target RIP.

Urgensi penguatan infrastruktur digital ini semakin relevan ketika melihat berbagai tantangan dan target yang diidentifikasi dalam Renstra UIN Ar-Raniry 2020-2024, yang notabene merupakan implementasi tahap kedua RIP. Dokumen Renstra mencatat beberapa kondisi yang perlu segera diatasi, seperti "Perkuliahan daring (online) walaupun sudah berjalan dengan baik, namun masih bisa ditingkatkan untuk hasil yang lebih maksimal, "Pengadaan perpustakaan digital masih belum fokus ke aspek digital", tantangan dalam penyediaan "tenaga yang memiliki keahlian khusus dalam mengoperasikan" teknologi informasi, serta kebutuhan mendesak untuk "penyesuaian kurikulum yang lebih cepat serta teknologi dan perangkat pendidikan yang mengadopsi pendidikan digital". Tantangan ini sejalan dengan analisis permasalahan dalam RIP yang menyebutkan keterbatasan sarana prasarana, termasuk dalam hal teknologi informasi dan perpustakaan (UIN Ar-Raniry, 2015). Lebih jauh, Renstra menetapkan target kinerja kuantitatif yang secara langsung maupun tidak langsung bergantung pada ketersediaan infrastruktur digital yang kuat, misalnya target 25% Program Studi menyelenggarakan pembelajaran daring pada tahun 2024 dan peningkatan jumlah publikasi internasional dosen, yang kesemuanya membutuhkan dukungan infrastruktur digital yang solid sebagaimana juga diamanatkan pengembangannya dalam RIP. Kegagalan dalam memperkuat infrastruktur digital tidak hanya akan menghambat pencapaian target-target spesifik Renstra 2020-2024, tetapi juga berisiko mengganggu pencapaian tonggak-tonggak strategis berikutnya dalam RIP 2015-2039.

Di sisi lain, sebagai institusi pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) sejak tahun 2011 (UIN Ar-Raniry, 2020), UIN Ar-Raniry memiliki potensi sumber daya finansial yang signifikan di luar alokasi APBN murni. Status BLU memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), memungkinkan universitas untuk mengelola pendapatan dari berbagai sumber seperti biaya layanan pendidikan (UKT/SPP), pendapatan dari hasil kerjasama, pemanfaatan aset (sewa ruangan, gedung, tanah), jasa layanan perbankan BLU, dan penerimaan lainnya secara lebih mandiri untuk mendukung pencapaian tujuan strategisnya (Pemerintah Republik Indonesia, 2005; Pemerintah Republik Indonesia, 2012). RIP 2015-2039 sendiri secara eksplisit menempatkan pengembangan bidang **Keuangan dan Pendanaan**, termasuk peningkatan sumber dana PNBP dan penumbuhan unit usaha, sebagai salah satu Dasa Krida (UIN Ar-Raniry, 2015). Data realisasi PNBP UIN

Ar-Raniry dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan volume yang cukup besar (seperti terlihat pada Laporan Realisasi Pendapatan 2023 dan 2024 terlampir), dan ditargetkan terus meningkat kontribusinya dalam kerangka pendanaan Renstra 2020-2024 (UIN Ar-Raniry, 2020). Sumber daya PNB ini, dengan fleksibilitas pengelolaannya, secara teoritis merupakan modalitas penting yang dapat dioptimalkan untuk mendanai investasi strategis jangka panjang seperti pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur digital yang sangat dibutuhkan untuk merealisasikan visi RIP dan Renstra.

Kajian mengenai efektivitas pengelolaan PNB untuk penguatan infrastruktur digital di UIN Ar-Raniry menjadi sangat urgen dan relevan saat ini. Periode Renstra 2020-2024 (Tahap II RIP) akan segera berakhir, sehingga evaluasi terhadap efektivitas strategi pendanaan, khususnya melalui PNB, menjadi krusial untuk memastikan target-target strategis, terutama yang berkaitan dengan visi universitas modern, dapat tercapai sebagai landasan kuat menuju tahapan RIP berikutnya. Lebih jauh, pemahaman mendalam mengenai bagaimana proses perencanaan dan penganggaran PNB dapat dioptimalkan untuk mendukung prioritas digital tidak hanya penting bagi UIN Ar-Raniry, tetapi juga dapat menjadi pembelajaran bagi PTKIN-BLU lainnya yang menghadapi tantangan serupa dalam mengimplementasikan rencana induk pengembangan jangka panjang mereka. Kegagalan dalam mengelola PNB secara efektif untuk investasi digital dapat menghambat transformasi yang diharapkan, menurunkan kualitas layanan, dan pada akhirnya mengurangi daya saing UIN Ar-Raniry dalam mencapai ambisinya menjadi universitas unggul di tingkat nasional maupun internasional sebagaimana digariskan dalam RIP 2015-2039.

Oleh karena itu, Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, dalam upayanya mewujudkan visi sebagai Universitas Modern sebagaimana diamanatkan dalam Rencana Strategis (Renstra) 2020-2024 dan Rencana Induk Pengembangan (RIP) 2015-2039, menghadapi tantangan krusial di era digital. Isu strategis utama yang menjadi sorotan dalam *policy paper* ini adalah perlunya akselerasi transformasi digital di UIN Ar-Raniry untuk meningkatkan mutu layanan Tridharma Perguruan Tinggi (Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat) serta daya saing institusi. Transformasi ini merupakan keniscayaan untuk menjawab tuntutan zaman dan ekspektasi pemangku kepentingan.

Namun, upaya akselerasi transformasi digital ini terkendala oleh optimalisasi pemanfaatan sumber daya internal, khususnya PNB. Meskipun UIN Ar-Raniry memiliki potensi PNB yang besar dan fleksibilitas sebagai BLU, terdapat indikasi kuat adanya kesenjangan (gap) antara kebutuhan

strategis akan infrastruktur digital yang mumpuni dengan realitas pendanaan dan pengelolaannya. Alokasi PNBP untuk investasi infrastruktur digital yang bersifat strategis, seringkali membutuhkan dana besar di awal, dan fundamental untuk visi jangka panjang, berisiko terpinggirkan atau tidak mendapatkan porsi yang memadai secara konsisten.

Transformasi digital di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) seperti UIN Ar-Raniry bukan hanya sekadar tuntutan modernisasi institusional, tetapi juga merupakan instrumen strategis dalam mendukung pencapaian tujuan perencanaan pembangunan agama secara nasional. Pemerintah, melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan Rencana Strategis Kementerian Agama serta Rencana Strategis UIN Ar-Raniry, telah mengamanatkan peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang keagamaan, penguatan moderasi beragama, serta perluasan akses dan mutu pendidikan Islam. Infrastruktur digital yang andal di PTKIN menjadi *enabler* krusial untuk mewujudkan agenda-agenda tersebut, mulai dari peningkatan kualitas pembelajaran dan riset keagamaan, diseminasi nilai-nilai Islam yang rahmatan lil 'alamin secara lebih luas, hingga peningkatan tata kelola lembaga pendidikan Islam yang transparan dan akuntabel. Oleh karena itu, efektivitas pengelolaan sumber daya, termasuk PNBP, untuk penguatan infrastruktur digital di PTKIN memiliki implikasi langsung terhadap keberhasilan agenda pembangunan nasional terutamanya di sektor agama.

Problem Statement yang mendasari kajian ini adalah: Optimalisasi infrastruktur digital UIN Ar-Raniry, yang krusial untuk mewujudkan visi Universitas Modern dan mendukung agenda pembangunan agama nasional, terhambat oleh belum efektifnya pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Hal ini disebabkan oleh belum terintegrasinya perencanaan strategis pengembangan digital dengan mekanisme alokasi prioritas dan penganggaran PNBP yang adaptif.

METODE

Kajian ini mengadopsi pendekatan kualitatif sebagai kerangka metodologis utama. Pendekatan ini dipilih karena relevansinya dalam mengeksplorasi, memahami, dan menginterpretasikan fenomena sosial yang kompleks dan kontekstual, seperti dinamika pengelolaan keuangan publik dalam organisasi pendidikan tinggi (Creswell & Creswell, 2018). Fokus kajian ini, yaitu merancang model atau intervensi kebijakan untuk mengatasi faktor penghambat dalam pengelolaan PNBP guna mendukung penguatan infrastruktur digital (Rumusan Masalah #3), menuntut pemahaman

mendalam terhadap konteks spesifik UIN Ar-Raniry, persepsi para pemangku kepentingan (sebagaimana terefleksi dalam data SWOT), serta analisis dokumen kebijakan dan laporan yang ada. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali nuansa, kompleksitas, dan makna di balik data yang terkumpul, yang esensial untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang tidak hanya valid secara teoritis tetapi juga relevan dan aplikatif dalam praktik (Patton, 2015).

Secara lebih spesifik, desain kajian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif dengan orientasi deskriptif-formatif. Studi kasus dipilih karena fokus penelitian yang mendalam pada satu unit analisis, yaitu UIN Ar-Raniry Banda Aceh, dalam konteks pengelolaan PNB dan infrastruktur digitalnya (Yin, 2018). Aspek deskriptif dari desain ini melibatkan penggambaran sistematis terhadap kondisi aktual pengelolaan PNB, tantangan infrastruktur digital, serta faktor-faktor penghambat yang teridentifikasi melalui analisis data primer dan sekunder. Tujuannya adalah untuk membangun pemahaman komprehensif mengenai situasi yang ada (landasan untuk menjawab RQ1 dan RQ2). Aspek formatif dari desain ini menekankan pada penggunaan temuan deskriptif tersebut untuk tujuan pengembangan atau perbaikan (Patton, 2015). Dalam kajian ini, pemahaman mengenai faktor-faktor penghambat dan konteks UIN Ar-Raniry akan digunakan secara formatif untuk merancang dan mengusulkan model atau intervensi kebijakan yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan PNB dalam mendukung infrastruktur digital (menjawab RQ3). Desain ini bersifat eksploratif dan bertujuan menghasilkan rekomendasi berbasis bukti untuk perbaikan kebijakan dan praktik di masa depan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan kunci dari kajian ini menunjukkan adanya beberapa kelemahan fundamental dalam sistem pengelolaan PNB UIN Ar-Raniry, khususnya terkait pendanaan prioritas digital. Dampak dari ketiadaan kebijakan alokasi PNB yang afirmatif ini melampaui sekadar inefisiensi internal. Secara lebih luas, hal ini dapat melemahkan peran strategis UIN Ar-Raniry, sebagai representasi PTKIN, dalam mendukung program prioritas pembangunan agama nasional. Misalnya, tanpa pendanaan digital yang terjamin dan terencana, inisiatif untuk mengembangkan konten-konten digital keagamaan yang berkualitas, platform untuk dialog antarumat beragama, atau sistem pendukung bagi UMKM berbasis syariah yang menjadi bagian dari penguatan ekonomi umat, akan sulit terealisasi secara optimal. Faktor-faktor penghambat ini saling terkait dan secara kolektif menurunkan efektivitas PNB sebagai instrumen strategis.

Kelemahan dalam Kebijakan Alokasi PNB yang Afirmatif dan Terukur untuk Prioritas Digital

Kajian ini menemukan bahwa belum ada kebijakan yang secara eksplisit dan tegas (afirmatif) mengalokasikan porsi PNB yang terukur (spesifik dalam persentase atau nominal minimum) untuk investasi dan pengembangan infrastruktur digital. Visi UIN Ar-Raniry sebagai Universitas Modern (Renstra 2020-2024; RIP 2015-2039) yang mensyaratkan penguatan infrastruktur digital signifikan belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam kebijakan alokasi anggaran PNB yang konkret, namun sekaligus menghadapi tantangan dalam akselerasi penguatan infrastruktur digital.

Tanpa adanya earmarking atau target alokasi yang jelas, kebutuhan pendanaan infrastruktur digital seringkali harus bersaing dengan kebutuhan operasional rutin lainnya atau program-program lain yang mungkin dianggap lebih mendesak dalam jangka pendek. Padahal, investasi digital bersifat strategis dan fundamental untuk visi jangka panjang. Hal ini menyebabkan alokasi PNB untuk digital menjadi tidak konsisten, seringkali reaktif terhadap masalah yang sudah muncul, dan tidak cukup untuk mendukung investasi strategis multi-tahun yang dibutuhkan (seperti pengembangan jaringan Fiber Optic atau pusat data yang komprehensif sebagaimana diamanatkan RIP). Fleksibilitas yang dimiliki UIN Ar-Raniry sebagai BLU dalam pengelolaan PNB juga belum dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung skema pendanaan digital yang inovatif dan berkelanjutan.

Statusnya sebagai PTKIN-BLU menghadirkan dinamika pengelolaan keuangan dan perencanaan yang unik, yang dipengaruhi oleh regulasi Kementerian Keuangan (terkait BLU dan PNB) dan Kementerian Agama (terkait PTKIN), menjadikannya konteks yang kaya untuk studi efektivitas pengelolaan PNB.

Belum Terintegrasinya Peta Jalan (Roadmap) Pengembangan Digital secara Efektif ke dalam Siklus Perencanaan dan Penganggaran Tahunan.

Meskipun Renstra UIN Ar-Raniry mengidentifikasi perlunya "penyiapan blue print rencana pengembangan di segala aspek" dan RIP menyebutkan adanya Rencana Induk Pengembangan TI (RIPTI), kajian ini menemukan bahwa peta jalan (roadmap) pengembangan digital yang komprehensif, final, dan disepakati

bersama belum terintegrasi secara efektif ke dalam siklus perencanaan teknis dan penganggaran tahunan. Ketidadaan roadmap yang menjadi acuan tunggal menyebabkan perencanaan kebutuhan infrastruktur digital di berbagai unit kerja menjadi parsial, tidak terkoordinasi dengan baik, dan berpotensi tumpang tindih atau tidak selaras dengan prioritas strategis universitas. Perencanaan dan penganggaran PNBP untuk digital cenderung bersifat ad-hoc, reaktif terhadap usulan yang masuk tanpa ada kerangka strategis yang jelas, dan kurang berorientasi pada pencapaian outcome jangka panjang. Hal ini juga menyulitkan proses prioritisasi dan evaluasi efektivitas investasi digital yang telah dilakukan. Akibatnya, sinkronisasi antara Renstra, RIP, Roadmap Digital, dan Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) tahunan menjadi lemah.

a. Prosedur Penganggaran PNBP yang Cenderung Kaku dan Kurang Adaptif untuk Mendukung Investasi Digital Strategis Multi-Tahun

Prosedur penganggaran PNBP yang berlaku saat ini teridentifikasi cenderung kaku dan kurang adaptif untuk mendukung model investasi infrastruktur digital yang bersifat strategis dan seringkali membutuhkan komitmen pendanaan multi-tahun. Pengembangan infrastruktur digital yang signifikan (misalnya, implementasi sistem informasi terintegrasi yang kompleks atau pembangunan infrastruktur jaringan skala besar) adalah proyek jangka panjang yang membutuhkan pendanaan berkelanjutan. Prosedur penganggaran tahunan yang kaku menyulitkan perencanaan dan pelaksanaan proyek-proyek multi-tahun tersebut. Dampak: Unit-unit kerja, termasuk PTIPD, mungkin enggan mengusulkan proyek digital strategis berskala besar karena ketidakpastian pendanaan di tahun-tahun berikutnya. Hal ini menghambat kemampuan UIN Ar-Raniry untuk melakukan lompatan signifikan dalam penguatan infrastruktur digital. Penganggaran juga belum sepenuhnya berbasis outcome atau kinerja digital yang ingin dicapai, melainkan lebih pada pemenuhan input kegiatan.

Justifikasi Pemilihan Rekomendasi Kebijakan dengan Pendekatan Analisis Kebijakan William Dunn

Berdasarkan analisis mendalam terhadap temuan dan faktor-faktor penghambat yang telah diuraikan, serta untuk memastikan intervensi yang paling tepat sasaran. Pemilihan kebijakan ini didasarkan pada evaluasi komprehensif yang mempertimbangkan berbagai kriteria analisis kebijakan sebagaimana dikemukakan oleh William Dunn (2018), yang mencakup efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan/keadilan, responsivitas, dan kelayakan.

Berikut adalah justifikasi pilihan kebijakan tersebut berdasarkan kriteria-kriteria utama:

a. Efektivitas (Effectiveness):

Sejauh mana rekomendasi kebijakan ini mampu mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu meningkatkan efektivitas pengelolaan PNBP untuk akselerasi penguatan infrastruktur digital. Kebijakan yang diusulkan harus sangat efektif secara komprehensif dan simultan mengatasi ketiga akar masalah utama yang

Efektifitas Pengelolaan BNPB

teridentifikasi. *Pertama*, dengan melegitimasi dan mewajibkan implementasi Roadmap Pengembangan Infrastruktur Digital sebagai acuan tunggal, kebijakan ini akan mengatasi masalah belum terintegrasinya perencanaan digital. *Kedua*, dengan menetapkan prinsip dan target alokasi PNPB yang afirmatif untuk pendanaan digital, kebijakan ini akan mengatasi kelemahan dalam kebijakan alokasi yang ada saat ini. *Ketiga*, melalui reformasi SOP perencanaan dan penganggaran PNPB yang memungkinkan fleksibilitas anggaran multi-tahun dan memperkuat koordinasi antar unit, kebijakan ini akan mengatasi masalah prosedur penganggaran yang kaku. Dibandingkan pendekatan parsial yang hanya fokus pada salah satu aspek, solusi terpadu ini memiliki potensi lebih besar untuk menghasilkan perubahan yang fundamental dan mencapai tujuan penguatan infrastruktur digital secara menyeluruh.

b. Efisiensi (Efficiency):

Perbandingan antara hasil yang dicapai (output/outcome) dengan sumber daya yang digunakan (input/biaya). Dalam jangka pendek, penyusunan dan implementasi kebijakan yang akan diambil mungkin memerlukan investasi waktu dan sumber daya awal untuk perumusan, sosialisasi, dan penyesuaian sistem. Namun, dalam jangka panjang, kebijakan ini diharapkan **menciptakan efisiensi yang signifikan**. Perencanaan yang lebih terintegrasi dan berbasis roadmap akan mengurangi risiko investasi digital yang tumpang tindih, tidak strategis, atau tidak sesuai kebutuhan prioritas. Alokasi PNPB yang lebih terarah dan prosedur yang lebih adaptif akan memastikan pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal. Pengurangan reaktivitas dan perencanaan yang lebih matang akan meminimalkan pemborosan dan memungkinkan pencapaian hasil yang lebih besar dengan sumber daya yang sama atau bahkan lebih sedikit.

c. Kecukupan (Adequacy):

Sejauh mana rekomendasi kebijakan ini mampu memecahkan masalah secara keseluruhan atau setidaknya mengurangi masalah hingga tingkat yang dapat diterima. Rekomendasi kebijakan ini dinilai memiliki **tingkat kecukupan yang tinggi** untuk mengatasi masalah inefektivitas pengelolaan PNPB untuk infrastruktur digital di UIN Ar-Raniry. Dengan menyediakan kerangka tata kelola yang jelas, target alokasi yang terukur, dan prosedur yang mendukung, kebijakan ini menyentuh aspek-aspek fundamental yang menjadi penghambat. Meskipun implementasi penuh dan dampaknya memerlukan waktu, Peraturan Rektor ini akan meletakkan dasar yang kuat untuk perbaikan sistemik dan berkelanjutan, sehingga secara signifikan mengurangi permasalahan yang ada.

d. Kelayakan (Appropriateness/Feasibility):

Apakah rekomendasi kebijakan ini dapat diterima secara politik, legal, administratif, teknis, dan etis, serta dapat diimplementasikan. Dari aspek **kelayakan legal dan administratif**, kebijakan ini dalam lingkup kewenangan penuh Rektor UIN Ar-Raniry untuk ditetapkan dan diimplementasikan di lingkungan internal universitas. Status BLU

Efektifitas Pengelolaan PNBP

UIN Ar-Raniry juga memberikan landasan hukum untuk fleksibilitas pengelolaan PNBP yang akan diatur lebih lanjut.

Secara **politis internal**, dukungan dari pimpinan universitas (sebagaimana teridentifikasi sebagai salah satu kekuatan dalam analisis SWOT) akan menjadi kunci keberhasilan. Kebijakan ini sejalan dengan visi modernisasi universitas yang sudah ada.

Secara **teknis**, meskipun memerlukan penyesuaian, UIN Ar-Raniry memiliki unit seperti PTIPD dan Biro Perencanaan/Keuangan yang dapat mendukung implementasinya.

Dengan demikian, rekomendasi kebijakan ini dinilai **sangat layak (feasible)** untuk diimplementasikan di UIN Ar-Raniry.

e. **Responsivitas (Responsiveness):**

Sejauh mana rekomendasi kebijakan ini memenuhi kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok sasaran dan stakeholder.

Kebijakan ini **sangat responsif** terhadap kebutuhan mendesak UIN Ar-Raniry untuk mengakselerasi transformasi digital, sebagaimana diamanatkan oleh Renstra dan RIP, serta tuntutan eksternal dari era digital dan ekspektasi stakeholder (mahasiswa, dosen, masyarakat, dan pemerintah terkait perencanaan pembangunan agama nasional). Penguatan infrastruktur digital adalah kebutuhan nyata yang dirasakan oleh berbagai unit kerja dan sivitas akademika.

Dengan mempertimbangkan berbagai kriteria analisis kebijakan tersebut, penerbitan Peraturan Rektor tentang Tata Kelola Terpadu ini dianggap sebagai intervensi kebijakan yang paling strategis, efektif, dan layak untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan PNBP demi penguatan infrastruktur digital di UIN Ar-Raniry. Kebijakan ini tidak hanya menyelesaikan masalah internal, tetapi juga memposisikan UIN Ar-Raniry untuk lebih baik dalam memenuhi perannya dalam konteks pembangunan pendidikan tinggi dan pembangunan agama nasional.

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah ditarik mengenai tantangan struktural dan prosedural dalam efektivitas pengelolaan PNBP untuk penguatan infrastruktur digital di UIN Ar-Raniry, serta urgensi untuk mengatasi kelemahan internal demi memanfaatkan peluang eksternal, maka direkomendasikan satu kebijakan prioritas yang komprehensif dan terintegrasi sebagai berikut:

Penerbitan Peraturan Rektor tentang Tata Kelola Terpadu Perencanaan, Penganggaran, dan Pemanfaatan PNBP untuk Akselerasi Transformasi Digital UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Rektor sebagai Pejabat Tertinggi di UIN Ar-Raniry, maka kebijakan yang berupa peraturan tersebut hanya dapat dilakukan oleh Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Rektor yang menetapkan kebijakan strategis dan peraturan internal universitas, termasuk yang berkaitan dengan perencanaan, penganggaran, dan pemanfaatan sumber daya seperti PNBP.

Peraturan rektor ini akan mengatur secara terpadu dan komprehensif mengenai legitimasi dan implementasi roadmap pengembangan infrastruktur digital uin ar-raniry,

Efektifitas Pengelolaan BNPB

penetapan prinsip dan target alokasi pnbp afirmatif untuk pendanaan digital, reformasi standar operasional prosedur (sop) perencanaan dan penganggaran pnbp untuk mendukung investasi digital strategis.

Dengan adanya Peraturan Rektor ini, tercipta sebuah sistem yang lebih koheren, akuntabel, dan responsif dalam pengelolaan PNB. Disamping itu juga Peraturan Rektor tersebut juga sebagai langkah strategis untuk memampukan UIN Ar-Raniry memenuhi perannya dalam mendukung agenda perencanaan pembangunan agama nasional. Dengan tata kelola PNB yang lebih efektif untuk digital, UIN Ar-Raniry dapat menjadi model bagi PTKIN lain dan secara nyata berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan Islam, diseminasi pemikiran keagamaan yang moderat, serta penguatan riset keislaman yang relevan dengan kebutuhan bangsa

KESIMPULAN

Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di UIN Ar-Raniry terbukti memiliki peran strategis dalam memperkuat infrastruktur digital kampus. Melalui mekanisme perencanaan dan penganggaran yang terarah, PNB menjadi sumber pendanaan alternatif yang mampu mengurangi ketergantungan penuh pada anggaran pemerintah. Hal ini mendorong terciptanya kemandirian finansial institusi sekaligus mempercepat transformasi menuju universitas modern.

Efektivitas pengelolaan PNB tercermin dari keberhasilan institusi dalam menyelaraskan prioritas anggaran dengan kebutuhan pengembangan teknologi informasi, mulai dari pembangunan jaringan internet kampus, sistem manajemen akademik digital, hingga layanan pembelajaran berbasis teknologi. Proses perencanaan yang akuntabel dan berbasis kebutuhan nyata menjadikan alokasi dana PNB lebih tepat sasaran serta berkontribusi signifikan pada peningkatan kualitas layanan pendidikan tinggi.

Di sisi lain, efektivitas tersebut tidak terlepas dari tantangan yang dihadapi, seperti keterbatasan regulasi teknis, potensi kebocoran anggaran, serta kapasitas sumber daya manusia dalam manajemen keuangan dan teknologi digital. Namun, melalui penguatan sistem transparansi, pengawasan internal, serta peningkatan kapasitas aparatur, PNB dapat dikelola dengan prinsip efisiensi dan akuntabilitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan PNB yang efektif bukan hanya berfungsi sebagai instrumen pendanaan, tetapi juga menjadi motor penggerak inovasi digital dan tata kelola modern. Keberhasilan

Efektifitas Pengelolaan PNBP

UIN Ar-Raniry dalam memanfaatkan PNBP untuk pembangunan infrastruktur digital menjadi fondasi penting dalam mewujudkan visi sebagai universitas modern yang kompetitif, adaptif, dan berdaya saing di era transformasi digital pendidikan tinggi.

Daftar Pustaka

- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations* (7th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. *The Internet and Higher Education*, 7(2), 95–105. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2004.02.001>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (Tahun). *Rencana Strategis Kementerian Agama (2020-2024)*. Kementerian Agama RI.
- Lembaga Administrasi Negara. (2019). *Modul Penyusunan Naskah Akademik Kebijakan*. LAN RI. [Contoh, bisa diganti dengan panduan penyusunan policy paper yang lebih relevan jika ada]
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Lembaran Negara RI Tahun 2003 Nomor 47.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Lembaran Negara RI Tahun 2003 Nomor 78.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Lembaran Negara RI Tahun 2005 Nomor 48.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2012). *Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Lembaran Negara RI Tahun 2012 Nomor 158.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Lembaran Negara RI Tahun 2012 Nomor 171.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2018). *Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak*. Lembaran Negara RI Tahun 2018 Nomor 147.
- Robinson, M. (Ed.). (2009). *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*. Palgrave Macmillan.
- Siemens, G. (2013). Massive open online courses: Innovation in education? In R. McGreal, W. Kinuthia, & S. Marshall (Eds.), *Open educational resources: Innovation, research and practice* (pp. 5–16). Commonwealth of Learning and Athabasca University.

Efektifitas Pengelolaan BNPB

- Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. (2015). *Rencana Induk Pengembangan (RIP) UIN Ar-Raniry Banda Aceh 2015-2039*. UIN Ar-Raniry Press.
- Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. (2020). *Rencana Strategis (Renstra) UIN Ar-Raniry Banda Aceh 2020-2024*. UIN Ar-Raniry Press.
- Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. (Tahun Statuta). *Statuta Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh*. UIN Ar-Raniry Press.
- Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. (Tahun). *Laporan Kinerja (LAKIP) UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2024*. UIN Ar-Raniry Banda Aceh. [Sesuaikan tahun laporan]
- Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. (Tahun). *Master Plan Teknologi Informasi & Komunikasi (TIK) UIN Ar-Raniry Banda Aceh*. UIN Ar-Raniry Banda Aceh. [Jika dokumen ini ada dan bisa dirujuk]
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.