Analisis Strategi Transformasi PTN Satker Menjadi BLU: Studi Kasus Universitas Maritim Raja Ali Haji
(UMRAH)
Rachmawati, Prof. Dr. Ir. Budi Prasetyo Widyobroto, DESS., DEA., IPU., ASEAN Eng. ; Ir. Djoko Luknanto, M.Sc., Ph
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR PUSTAKA

Al Gharsi, A. Y., Ali Belhaj, F., & Nirmala, R. (2024). Academic autonomy as driving change: Investigating its effect on strategy development and university performance. *Heliyon*, *10*(8), e29536. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29536

Alzahmi, R. A., Syed, R. T., Singh, D., Arshi, T. A., & Kutty, S. V. (2025). Organizational change in higher education institutions: Thematic mapping of the literature and future research agenda. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1), 1282. https://doi.org/10.1057/s41599-025-05650-w

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, *31*(8), 764–782. https://doi.org/10.1108/02621711211253231

Aryada, K. T., Mujib, Asha, M. T., Manurung, A., & Lestari, M. (2025). Analisis Implementasi Manajemen Badan Layanan Umum (BLU) Pada Bidang Akademik Politeknik Negeri Pontianak. *Economics & Education Journal*, *7*(1), 27–45.

Atanaw, B., Estifanos, A. B., & Negash, H. G. (2025). How university governance affects education service quality: Insights from Ethiopian public universities. *Frontiers in Education*, *9*, 1447357. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447357

Blair, J. D., & Rivera, J. B. (1992). A Stakeholder Management Perspective on Strategic Leadership. In R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Strategic leadership: A multiorganizational-level perspective* (pp. 81–98). Quorum Books.

Carroll, N., Conboy, K., & Wang, X. (2023). From transformation to normalisation: An exploratory study of a large-scale agile transformation. *Journal of Information Technology*, *38*(3), 267–303. https://doi.org/10.1177/02683962231164428

Chan, D., & Lo, W. (2007). Running Universities as Enterprises: University Governance Changes in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Education*, *27*(3), 305–322. https://doi.org/10.1080/02188790701591543

Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, *67*(6), 1059–1066. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*.

Creswell, John. W. (2023). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed* (A. Fawaid, Trans.). Pustaka Pelajar.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (9th ed). South-Western/Cengage Learning.

DASHBOARD.UGM: UGM Dalam Angka. (n.d.). Retrieved June 15, 2026, from https://dashboard.ugm.ac.id/public/ugm_dalam_angka/view/

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2014). *Good University Governance*. Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama, Kementerian Pendidikan dan

Analisis Strategi Transformasi PTN Satker Menjadi BLU: Studi Kasus Universitas Maritim Raja Ali Haji
(UMRAH)
Rachmawati, Prof. Dr. Ir. Budi Prasetyo Widyobroto, DESS., DEA., IPU., ASEAN Eng. ; Ir. Djoko Luknanto, M.Sc., Ph
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Kebudayaan Republik Indonesia. http://luk.staff.ugm.ac.id/atur/statuta/latih/2014/03GoodUniversityGovernance.pdf

Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan RI. (2023). *Membentuk Badan Layanan Umum*. Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan RI. Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan RI

Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. (2023). *Laporan Kinerja*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://djpb.kemenkeu.go.id/direktorat/ppkblu/id/data-publikasi/berita-terbaru/751-lakin_2023.html

Fatmawati, E., Suharto, B., Amrozi, S. R., Suhma, W. K., Yudiawan, A., Ilyasin, M., & Suhma, F. M. (2024). Change management towards good university governance in Indonesia: Study at Islamic religious universities based on BLU mandate. *Cogent Social Sciences*, *10*(1), 2333081. https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2333081

Frølich, N., Bleiklie, I., & Stensaker, B. (2025). Leadership communication during organizational transformation. *European Journal of Higher Education*, *15*(4), 680–695. https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2456871

Gaus, N., Yunus, M., Karim, A., & Sadia, H. (2019). The analysis of policy implementation models in higher education: The case study of Indonesia. *Policy Studies*, *40*(1), 92–109. https://doi.org/10.1080/01442872.2018.1539224

Ghasemy, M., Siwei, L., & Sirat, M. (2023). Academic leaders navigating change: A comprehensive bibliometric review paper of crucial leadership capabilities and managerial competencies. *International Journal of Leadership in Education*, 1–33. https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2267029

Hadijah, S., Jumardi, J., & Yusran, Muh. (2023). Kinerja Organisasi dan Kelayakan Universitas Sulawesi Barat Menuju Status Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Layanan Umum. *PERSPEKTIF*, *12*(4), 1423–1432. https://doi.org/10.31289/perspektif.v12i4.10260

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). *Strategic Intent* (pp. 63–76). Harvard Business Review.

Hill, H., & Wie, T. K. (2012). Indonesian universities in transition: Catching up and opening up. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, *48*(2), 229–251. https://doi.org/10.1080/00074918.2012.694156

Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, *69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Kang, S. P., Chen, Y., Svihla, V., Gallup, A., Ferris, K., & Datye, A. K. (2022). Guiding change in higher education: An emergent, iterative application of Kotter's change model. *Studies in Higher Education*, *47*(2), 270–289. https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1741540

UNIVERSITAS GADJAH MADA
Analisis Strategi Transformasi PTN Satker Menjadi BLU: Studi Kasus Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH)
Rachmawati, Prof. Dr. Ir. Budi Prasetyo Widyobroto, DESS., DEA., IPU., ASEAN Eng. ; Ir. Djoko Luknanto, M.Sc., Ph
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Buku Panduan Program Revitalisasi Perguruan Tinggi Negeri Tahun Anggaran 2024*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi.

Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 156/M/KEP/2024 Tentang Standar Pelayanan Minimum Universitas Maritim Raja Ali Haji (2024).

Keputusan Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji Nomor 765/UN53/OT/2024 Tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji Nomor 1340/UN53/OT/2023 Tim Penyusun Dokumen Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Maritim Raja Ali Haji (2024).

Keputusan Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji Nomor 1147/UN53/OT/2022 Tentang Tim Penyusun Dokumen Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Maritim Raja Ali Haji (2022).

Keputusan Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji Nomor 1340/UN53/OT/2023 Tentang Perubahan Atas Keputusan Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji Nomor 1147/UN53/OT/2022 Tim Penyusun Dokumen Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Maritim Raja Ali Haji (2023).

Keputusan Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji Nomor 7203/UN53/KU.01.03/2025 Tentang Penyusun Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Maritim Raja Ali Haji (2025).

Keputusan Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji Nomor 16256/UN53/PR.07.00/2025 Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) Universitas Maritim Raja Ali Haji Tahun 2026 (2025).

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2026). *Panduan Pendanaan Internal UMRAH 2026*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, *4*(3), 193–215. https://doi.org/10.1080/1469701042000221696

Marginson, S. (2022). Space and scale in higher education: The glonacal agency heuristic revisited. *Higher Education*, *84*(6), 1365–1395. https://doi.org/10.1007/s10734-022-00955-0

Marginson, S., & Rhoades, G. (2002). *Beyond national states, markets, and systems of higher education: A glonacal agency heuristic*. (43), 281–309.

Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press.

Muldoon, J., Skorodziyevskiy, V., Gould, A. M., & Joullié, J.-E. (2024). *Agency theory and social entrepreneurship: An axe that needs sharpening*. 1–17. https://doi.org/10.1177/14657503241242344

Nugroho. (2014). *Public Policy: Teori, Manajemen, Dinamika, Analisis, Konvergensi, dan Implementasi*. Elex Media Komputindo.

UNIVERSITAS GADJAH MADA
Analisis Strategi Transformasi PTN Satker Menjadi BLU: Studi Kasus Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH)
Rachmawati, Prof. Dr. Ir. Budi Prasetyo Widyobroto, DESS., DEA., IPU., ASEAN Eng. ; Ir. Djoko Luknanto, M.Sc., Ph
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

PDDikti. (2025). *Statistik pendidikan tinggi Indonesia tahun 2025*. Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Nomor PER-11/PB/2025 Tentang Tata Cara Penilaian, Penetapan, Dan Pencabutan Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan BLU (2025).

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/2020 Jo Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/PMK.05/2022 Tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (2020).

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 Tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU) (2020).

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 8 Tahun 2023 Tentang Organisasi Dan Tata Kelola Universitas Maritim Raja Ali Haji (2023).

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 29 Tahun 2024 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 8 Tahun 2023 Tentang Organisasi Dan Tata Kelola Universitas Maritim Raja Ali Haji (2024).

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 33 Tahun 2023 Tentang Statuta Universitas Maritim Raja Ali Haji (2023).

Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (2014).

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (2005).

Persada, T., Wati, L. N., & Geraldina, I. (2024). Financial Strategies of State Universities in Transition to Public Service Agencies: A Case Study of Universitas Bangka Belitung. *Society*, *12*(1), 27–49. https://doi.org/10.33019/society.v12i1.687

Ramsden, P. (2003). *Learning to lead in higher education*. RoutledgeFalmer.

Risanty, R., & Kesuma, S. A. (2019). Good university governance: Experience from Indonesian university. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, *6*(4), 515–524. https://doi.org/10.22437/ppd.v6i4.6195

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sutikno, Warella. Y., Soesilowati, E., Soesilowati, E., & Wahyono. (2018). The Challenge of Public Service Agency (Blu) to Development Good Governance University in Indonesia. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, *V5*, 13–23.

Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. *Administration & Society*, *43*(1), 87–123. https://doi.org/10.1177/0095399710386315

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi (2012).

UNIVERSITAS GADJAH MADA
Analisis Strategi Transformasi PTN Satker Menjadi BLU: Studi Kasus Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH)
Rachmawati, Prof. Dr. Ir. Budi Prasetyo Widyobroto, DESS., DEA., IPU., ASEAN Eng. ; Ir. Djoko Luknanto, M.Sc., Ph
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2020). *Rencana Strategis UMRAH 2020-2024*. Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2023, November). *Menuju PTN BLU, UMRAH belajar ke ISI Padang Panjang*. Universitas Maritim Raja Ali Haji. Universitas Maritim Raja Ali Haji

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2024a). *Laporan Kinerja UMRAH Tahun 2024* [Tanjungpinang]. Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2024b, January). *Transformasi ke PTN BLU, UMRAH Gelar Focus Group Discussion bersama UNP*. Universitas Maritim Raja Ali Haji. https://umrah.ac.id/transformasi-ke-ptn-blu-umrah-gelar-focus-group-discussion-bersama-unp

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2025a). *Dokumen Laporan Keuangan Pokok (LKP) BLU Maritim Raja Ali Haji*. Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2025b). *Dokumen Pola Tata Kelola (PTK) BLU Universitas Maritim Raja Ali Haji*. Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2025c). *Dokumen Rencana Strategi Bisnis (RSB) BLU Universitas Maritim Raja Ali Haji*. Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2025d). *Dokumen Rencana Tarif Layanan Universitas Maritim Raja Ali Haji*. Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2025e). *Dokumen Studi Kelayakan Pengembangan Layanan BLU Universitas Maritim Raja Ali Haji*. Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2025f). *UMRAH resmikan Suncable Technology Research Park: Tonggak baru kolaborasi riset dan energi terbarukan*. Universitas Maritim Raja Ali Haji. https://umrah.ac.id/umrah-resmikan-suncable-technology-research-park-tonggak-baru-kolaborasi-riset-dan-energi-terbarukan/

Universitas Maritim Raja Ali Haji. (2025g, September). *Pidato Wisuda Rektor Universitas Maritim Raja Ali Haji*.

Williams, R., De Rassenfosse, G., Jensen, P., & Marginson, S. (2013). The determinants of quality national higher education systems. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *35*(6), 599–611. https://doi.org/10.1080/1360080X.2013.854288

Wingrove, P., Zuaro, B., Nao, M., Yuksel, D., Littvay, L., & Hultgren, A. K. (2025). University autonomy is a predictor of English medium instruction in European higher education. *Higher Education*, *90*(2), 497–520. https://doi.org/10.1007/s10734-024-01333-8

Woelert, P., & Stensaker, B. (2025). Strategic Bureaucracy: The Convergence of Bureaucratic and Strategic Management Logics in the Organizational Restructuring of Universities. *Minerva*, *63*(1), 1–21. https://doi.org/10.1007/s11024-024-09535-1

Wolok, E. (2023). Development Model Design of Universitas Negeri Gorontalo in Dealing with Transformation from PTN SATKER (Work Unit State University) to PTN BLU (Public Service Unit State University). *Quality* -

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
Analisis Strategi Transformasi PTN Satker Menjadi BLU: Studi Kasus Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH)
Rachmawati, Prof. Dr. Ir. Budi Prasetyo Widyobroto, DESS., DEA., IPU., ASEAN Eng. ; Ir. Djoko Luknanto, M.Sc., Ph
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Access to Success, *24*(195), 90–97. https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.11

Yin, Robert. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.