

**FROM ASSETS TO REVENUE: A PNBP ACCELERATION BUSINESS
MODEL FOR PRE-BLU STATE ISLAMIC HIGHER EDUCATION BASED
ON SBSN INVESTMENT AT UIN SULTANAH NAHRASIYAH
LHOKSEUMAWE**

Muslim

UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe
moeslim@gmail.com

Abstrak

Transformasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) menuju Badan Layanan Umum (BLU) merupakan agenda prioritas nasional untuk meningkatkan kemandirian finansial dan kualitas layanan. Studi kasus pada UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe ini mengidentifikasi sebuah 'Paradoks Aset Produktif': institusi berhasil merealisasikan aset strategis modern melalui investasi Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), namun terhambat oleh kerangka regulasi Satker PNBPN yang kaku. Kondisi ini menyebabkan potensi diversifikasi PNBPN yang telah terpetakan secara matang tidak dapat direalisasikan, sehingga menimbulkan hilangnya potensi pendapatan negara (opportunity cost) yang signifikan setiap tahunnya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis SWOT, IFE/EFE, dan TOWS terhadap dokumen perencanaan strategis dan data benchmarking, kajian ini memetakan posisi institusi secara komprehensif. Hasil analisis menunjukkan UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe berada pada Kuadran III (Strategi Turnaround), di mana kekuatan internal yang besar berupa aset dan rencana bisnis dilemahkan secara fundamental oleh hambatan regulasi eksternal. Hal ini menegaskan bahwa solusi yang dibutuhkan bukanlah perbaikan internal semata, melainkan sebuah terobosan kebijakan yang proaktif dan dimulai dari dalam. Policy paper ini merekomendasikan sebuah kebijakan yang implementatif di tingkat institusi: penetapan **Peraturan Rektor tentang Pembentukan Unit Pengembangan Usaha dan Optimalisasi Aset Strategis (UPU-AS)**. Unit ini bertugas menyusun 'Naskah Kesiapan Bisnis dan Finansial' sebagai instrumen advokasi berbasis bukti untuk mengakselerasi proses transisi menuju status BLU penuh, mengubah postur institusi dari pemohon pasif menjadi inisiator yang siap.

Kata Kunci: *Akselerasi PNBPN, Badan Layanan Umum (BLU), Optimalisasi Aset, Investasi SBSN, PTKIN Pra-BLU, Manajemen Perguruan Tinggi.*

Abstract

The transformation of State Islamic Religious Higher Education Institutions (PTKIN) into Public Service Agencies (BLU) is a national priority agenda to enhance financial independence and service quality. This case study on UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe identifies a 'Productive Asset Paradox': the institution has successfully realized modern strategic assets through State Sharia Securities (SBSN) investment but is constrained by the rigid regulatory framework of a Pre-BLU Public Revenue Work Unit (Satker PNBPN). This condition prevents the realization of a well-mapped revenue diversification potential, leading to a significant loss of state revenue (opportunity cost) annually. Using a qualitative approach through SWOT, IFE/EFE, and TOWS analysis of strategic planning documents and benchmarking data, this study comprehensively maps the institution's strategic position. The analysis reveals that UIN Sultanah Nahrasiyah is positioned in Quadrant III (Turnaround Strategy), where its substantial internal strengths—assets and a business plan—are fundamentally undermined by external regulatory barriers. This

confirms that the required solution is not merely internal improvement but a proactive, internally-driven policy breakthrough. This policy paper recommends an implementable institutional-level policy: the issuance of a Rector's Decree on the Establishment of a Business Development and Strategic Asset Optimization Unit (UPU-AS). This unit is tasked with preparing a 'Business and Financial Readiness Manuscript' as an evidence-based advocacy tool to accelerate the transition to full BLU status, shifting the institution's posture from a passive applicant to a ready initiator.

Keywords: PNB Acceleration, Public Service Agency (BLU), Asset Optimization, SBSN Investment, Pre-BLU PTKIN, Higher Education Management.

PENDAHULUAN

Arah kebijakan pembangunan nasional dalam dua dekade terakhir secara konsisten menempatkan peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai pilar utama untuk mencapai visi Indonesia Emas 2045. Peningkatan daya saing bangsa di kancah global sangat bergantung pada kapasitas institusi pendidikan tinggi dalam menghasilkan lulusan yang inovatif, adaptif, dan berkarakter. Fenomena ini diperkuat oleh korelasi positif antara kinerja perguruan tinggi dengan pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan. Pemerintah, melalui berbagai instrumen kebijakan, terus mendorong transformasi perguruan tinggi agar mampu menjawab tantangan zaman tersebut secara efektif dan efisien, yang merupakan mandat konstitusional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sekaligus menjadi investasi strategis jangka panjang.

Dalam ekosistem pendidikan tinggi nasional, Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) memegang peranan yang unik dan strategis karena tidak hanya dituntut mencapai keunggulan akademik, tetapi juga menjadi pusat pengembangan pemikiran Islam yang moderat. PTKIN berfungsi sebagai jangkar kebangsaan yang menyeimbangkan kemajuan ilmu pengetahuan dengan nilai-nilai spiritual dan kearifan lokal. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi PTKIN menjadi cerminan dari keberhasilan negara dalam membangun sumber daya manusia yang utuh, baik secara intelektual maupun moral. Salah satu upaya reformasi yang digulirkan pemerintah adalah melalui skema Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU). Sesuai dengan Undang-Undang No. 1 Tahun 2004, status BLU memberikan fleksibilitas dan otonomi yang lebih luas kepada institusi pemerintah dalam mengelola keuangan untuk meningkatkan kualitas layanan dengan menerapkan praktik bisnis yang sehat tanpa meninggalkan misi nirlaba.

UIN Sultanah Nahrasyiah Lhokseumawe merupakan salah satu institusi yang tengah menapaki jalur transformasi ini dengan visi jangka panjang yang tertuang dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) 2017-2041 untuk mencapai kemandirian finansial. Sebagai bagian dari realisasi tersebut, negara telah melakukan investasi strategis melalui skema Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dengan mendanai pembangunan Gedung Kuliah Terpadu. Investasi ini merupakan bukti komitmen negara untuk memfasilitasi transformasi institusi pendidikan. Namun, meskipun aset strategis telah tersedia dan rencana bisnis diversifikasi PNB telah disusun secara detail, UIN Sultanah Nahrasyiah menghadapi tantangan regulasi yang kaku sebagai Satuan Kerja (Satker) PNB. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara potensi dan realita, di mana aset negara yang dibangun dengan dana besar berisiko menjadi "aset tidur" (*sleeping asset*).

Penelitian terdahulu memang telah membuktikan bahwa otonomi status BLU secara signifikan meningkatkan kemampuan universitas dalam berinovasi dan meningkatkan pendapatan. Namun, analisis mendalam mengenai tantangan spesifik pada fase transisional "Pra-BLU", khususnya terkait kebuntuan regulasi dalam pemanfaatan aset hasil proyek SBSN, masih menjadi area yang jarang tersentuh dalam literatur. Kebanyakan kajian mengenai SBSN lebih menyoroti perspektif makroekonomi atau manajemen konstruksi, bukan tantangan pascakonstruksi di tingkat institusi. Artikel ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menawarkan "Model Bisnis Akselerasi PNBPN untuk PTKIN Pra-BLU" sebagai kerangka kerja praktis bagi institusi yang berada dalam fase transisi serupa.

KAJIAN TEORI

Analisis dalam penelitian ini didasarkan pada paradigma *New Public Management* (NPM) yang mengadvokasikan adopsi praktik manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik untuk menciptakan pemerintahan yang lebih efisien dan responsif. Dalam konteks PTKIN, kebijakan transformasi menjadi BLU merupakan penerapan langsung dari prinsip NPM, di mana institusi didorong untuk mencari sumber pendanaan alternatif dan mengelola aset secara produktif. Kerangka NPM memberikan justifikasi teoritis mengapa model Satker PNBPN yang birokratis dianggap tidak lagi memadai untuk menjawab tantangan dinamis perguruan tinggi modern.

Lebih lanjut, BLU secara teoretis dipahami sebagai entitas organisasi hibrida (*hybrid organization*) yang mencampurkan logika pelayanan publik nirlaba dengan fleksibilitas praktik bisnis korporasi. Fleksibilitas ini mencakup otonomi dalam pengelolaan keuangan dan kemampuan untuk mengelola pendapatan secara langsung tanpa harus menyetorkannya terlebih dahulu ke kas negara, yang dikenal dengan konsep *flexible budget*. Teori organisasi hibrida ini menjelaskan mengapa status BLU menjadi sangat krusial untuk membebaskan institusi dari kekakuan birokrasi tradisional.

Kajian ini juga mengintegrasikan Teori Diversifikasi Pendapatan (*Revenue Diversification*) dan Manajemen Aset Strategis (*Strategic Asset Management*). Diversifikasi pendapatan merupakan keharusan strategis bagi perguruan tinggi untuk mengurangi ketergantungan pada dana pemerintah dan uang kuliah mahasiswa. Sementara itu, manajemen aset strategis menekankan bahwa aset fisik seperti gedung hasil investasi SBSN harus dikelola secara proaktif untuk memberikan nilai maksimal dan menciptakan aliran pendapatan baru. Hambatan regulasi yang menghalangi pemanfaatan aset ini secara langsung bertentangan dengan prinsip manajemen aset sektor publik yang modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*) untuk memahami secara mendalam konteks, proses, dan dinamika tantangan transformasi di UIN Sultanah Nahrasyiah Lhokseumawe. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna di balik data dan membangun narasi kebijakan yang kontekstual. UIN Sultanah Nahrasyiah dipilih sebagai kasus tunggal instrumental karena posisinya yang representatif dalam menghadapi titik persimpangan antara keberhasilan investasi infrastruktur SBSN dan kebuntuan regulasi Pra-BLU.

Fokus utama kajian adalah pada analisis kesiapan dan strategi akselerasi PNBP pada fase transisional. Data dikumpulkan dari sumber primer berupa dokumen resmi institusi, seperti Rencana Induk Pengembangan (RIP) 2017-2041, Rencana Strategis (Renstra) 2017-2021, dokumen teknis proyek SBSN (DSKP dan KAK), serta dokumen perencanaan keuangan dan PNBP. Data sekunder diperoleh melalui studi komparatif dengan praktik terbaik di BLU UINSU Medan serta literatur akademis terkait manajemen sektor publik dan kebijakan keuangan negara. Analisis data dilakukan secara kualitatif-sistematis menggunakan kerangka analisis SWOT (IFE, EFE, dan TOWS) untuk memetakan kondisi internal dan eksternal institusi guna merumuskan langkah strategis.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis dalam kajian ini berfungsi sebagai jembatan diagnostik untuk memahami dinamika sebab-akibat dari masalah "Paradoks Aset Produktif". Berdasarkan hasil identifikasi awal menggunakan analisis Urgensi, Keseriusan, dan Pertumbuhan (USG), ditemukan bahwa hambatan regulasi dalam monetisasi aset strategis merupakan masalah dengan prioritas tertinggi (skor 15) dibandingkan dengan ketergantungan pada UKT atau lambatnya transformasi kelembagaan. Ketidakefektifan pemanfaatan aset SBSN ini secara visual dipetakan melalui diagram *Fishbone*, yang menunjukkan bahwa faktor "Regulasi & Kebijakan" merupakan penyebab paling fundamental, di mana aturan Satker PNBP yang kaku tidak memberikan payung hukum untuk model bisnis di fase transisi.

A. Evaluasi Posisi Strategis Internal dan Eksternal

Untuk memetakan kekuatan dan kelemahan institusi secara kuantitatif, digunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Hasil analisis menunjukkan bahwa UIN Sultanah Nahrasiyah memiliki kekuatan mayor pada kepemilikan aset strategis gedung SBSN yang modern (skor 0.80) dan rencana bisnis diversifikasi PNBP yang proaktif (skor 0.60). Namun, total skor tertimbang IFE hanya mencapai 2.40, yang berada di bawah rata-rata (2.50). Hal ini disebabkan oleh kelemahan mayor berupa status kelembagaan Satker PNBP yang melumpuhkan potensi kekuatan tersebut (bobot 0.25). Skor ini memotret sebuah paradoks: institusi memiliki "mesin" yang kuat namun "pedal gas"-nya terganjal oleh belenggu regulasi.

Pada sisi eksternal, matriks *External Factor Evaluation* (EFE) menghasilkan skor tertimbang 2.30, yang menunjukkan bahwa institusi kurang efektif dalam merespons lingkungan eksternal. Meskipun UIN Sultanah Nahrasiyah sangat responsif dalam menangkap peluang, seperti melakukan *benchmarking* ke UINSU dan menyusun rencana bisnis untuk memenuhi permintaan pasar, mereka tidak berdaya dalam memitigasi ancaman utama. Ancaman berupa risiko biaya peluang (*opportunity cost*) akibat penundaan monetisasi aset dan potensi aset menjadi beban finansial tidak dapat diatasi karena terhalang oleh regulasi. Institusi menyadari adanya "kebakaran" potensi pendapatan, namun "selang air" kebijakan mereka terkunci oleh aturan pusat.

Kuadran Matriks SWOT: Strategi Turnaround

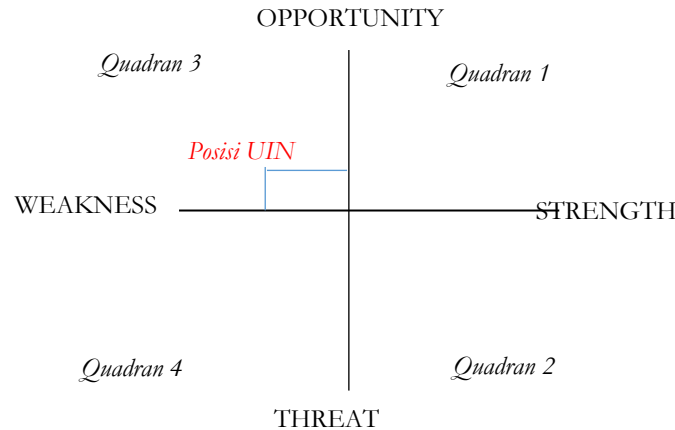
Berdasarkan analisis kuantitatif sebelumnya, posisi UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe adalah sebagai berikut:

Total Skor Tertimbang IFE (Sumbu X) = 2.40 (Menunjukkan posisi internal yang sedikit di bawah rata-rata)

Total Skor Tertimbang EFE (Sumbu Y) = 2.30 (Menunjukkan respon terhadap eksternal yang di bawah rata-rata)

Ketika kedua titik koordinat ini (2.40 ; 2.30) dipetakan, posisi strategis UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe jatuh pada **Kuadran III**, seperti yang digambarkan di bawah ini.

Gambar 4.1. Kuadran Matriks Posisi Strategis UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe



Interpretasi dan Implikasi Strategis dari Kuadran III (Strategi *Turnaround*):

Pemetaan hasil IFE (2.40) dan EFE (2.30) ke dalam kuadran posisi strategis menempatkan UIN Sultanah Nahrasiyah pada Kuadran III (Strategi *Turnaround*). Posisi ini sangat khas bagi organisasi yang memiliki kekuatan internal namun tidak dapat memanfaatkannya secara optimal karena tekanan eksternal dan kelemahan struktural. Penting untuk ditegaskan bahwa posisi ini bukan disebabkan oleh kinerja manajemen yang buruk, melainkan murni karena hambatan regulasi yang berada di luar kendali institusi. Implikasi strategis dari Kuadran III adalah perlunya perubahan haluan yang radikal, bukan sekadar perbaikan internal yang inkremental. Strategi *turnaround* yang paling logis adalah melakukan intervensi untuk mengubah kondisi eksternal yang membelenggu, yaitu mendorong perubahan regulasi di tingkat nasional.

Formulasi Strategi Melalui Matriks TOWS

Berdasarkan analisis TOWS, dirumuskan beberapa opsi strategi yang harus ditempuh. Strategi inti yang paling krusial adalah Strategi WO (*Mini-Maxi*), yaitu menjadikan dukungan kebijakan nasional dan preseden sukses PTKIN lain sebagai justifikasi utama untuk mengajukan terobosan regulasi guna mengatasi kaku-nya status Satker. Strategi ini didukung oleh Strategi SO (*Maxi-Maxi*) yang menggunakan aset SBSN dan rencana bisnis yang matang sebagai portofolio pembuktian kesiapan di depan kementerian terkait.

Selain itu, Strategi ST (*Maxi-Mini*) digunakan sebagai argumen urgensi dengan mengkuantifikasi secara finansial besaran *opportunity cost* yang hilang setiap tahunnya. Data kerugian negara ini menjadi peringatan berbasis bukti yang sulit diabaikan oleh pembuat kebijakan. Terakhir, Strategi WT (*Mini-Mini*) dijalankan secara internal melalui pembentukan tim dan penyusunan SOP unit bisnis sebagai langkah persiapan. Dengan

demikian, ketika "pintu regulasi" akhirnya terbuka melalui advokasi kebijakan, institusi sudah dalam kondisi siap untuk "berlari", bukan baru mulai belajar "berjalan".

ALTERNATIF PEMILIHAN KEBIJAKAN

Setelah memahami posisi strategis UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe yang berada pada titik krusial transformasi, diperlukan sebuah evaluasi yang ketat terhadap opsi-opsi kebijakan yang tersedia. Dalam analisis kebijakan publik, pemilihan alternatif tidak boleh didasarkan pada intuisi semata, melainkan harus melalui pengujian sistematis menggunakan kriteria-kriteria yang terukur. Mengadopsi kerangka kerja William N. Dunn (2018), setiap alternatif kebijakan akan dievaluasi melalui enam dimensi utama: efektivitas, efisiensi, kecukupan, kesetaraan, responsivitas, dan kelayakan. Pendekatan ini memastikan bahwa solusi yang diambil bukan sekadar "tambalan" birokrasi, melainkan sebuah inovasi tata kelola yang mampu menjawab tantangan "paradoks aset produktif" secara tuntas.

Analisis Komparatif Alternatif Kebijakan

Berdasarkan identifikasi masalah dan posisi institusi di Kuadran III (*Turnaround*), terdapat tiga jalur kebijakan utama yang dapat dipertimbangkan oleh otoritas berwenang. Alternatif pertama adalah mempertahankan *Status Quo*, di mana institusi tetap beroperasi di bawah kerangka Satuan Kerja (Satker) PNBK konvensional tanpa intervensi regulasi khusus hingga proses asesmen BLU normal terpenuhi. Dari perspektif efektivitas, pilihan ini dinilai sangat rendah karena gagal mencapai tujuan kemandirian institusi dalam jangka pendek. Mempertahankan kondisi saat ini berarti membiarkan hilangnya potensi pendapatan negara (*opportunity cost*) yang masif setiap harinya, mengingat aset gedung SBSN sudah siap operasional namun terkunci oleh kekakuan aturan pemanfaatan aset pada Satker biasa. Selain itu, pilihan ini sangat tidak efisien karena investasi negara yang besar melalui skema SBSN menjadi tidak produktif dan justru berpotensi menjadi beban biaya perawatan tanpa adanya aliran pendapatan.

Alternatif kedua, yang merupakan rekomendasi utama dalam kajian ini, adalah penetapan Kebijakan Transisional melalui skema *Pilot Project* PTKIN Pra-BLU. Jalur ini menawarkan sebuah terobosan inovatif di mana Kementerian Keuangan, berdasarkan usulan strategis Kementerian Agama, memberikan izin khusus atau regulasi teknis terbatas kepada UIN Sultanah Nahrasiyah untuk mulai memonetisasi aset strategisnya. Secara efektivitas, model ini dinilai sangat tinggi karena langsung "membuka kunci" potensi pendapatan non-akademik di masa transisi. Skema ini sangat efisien karena dengan biaya birokrasi yang minimal, negara dapat segera memperoleh *return on investment* dari aset yang telah dibangun. Dari sisi kesetaraan, model ini memberikan keadilan bagi institusi yang telah membuktikan kesiapannya secara fisik dan manajerial untuk tidak dihambat oleh antrean birokrasi yang panjang.

Alternatif ketiga adalah Akselerasi Penuh melalui percepatan formal proses asesmen menuju status BLU penuh. Meskipun ini adalah solusi ideal jangka panjang, jalur ini memiliki tantangan kelayakan administratif yang cukup berat karena harus melewati berbagai tahapan asesmen lintas kementerian yang membutuhkan waktu tidak sedikit. Upaya ini seringkali dianggap sebagai tindakan "memotong antrean" yang dapat

menimbulkan resistensi di tingkat administratif pusat, meskipun dari sisi responsivitas, pilihan ini sangat menjawab kebutuhan otonomi institusi secara holistik.

Justifikasi Pemilihan Kebijakan Strategis

Melalui perbandingan yang mendalam, kebijakan transisional (*Pilot Project*) terpilih sebagai opsi paling strategis karena menawarkan keseimbangan optimal antara efektivitas pencapaian hasil dan kelayakan implementasi. Mengubah lingkungan regulasi untuk memungkinkan potensi internal berkembang adalah inti dari strategi *turnaround* yang dibutuhkan UIN Sultanah Nahrasiyah. Dengan membingkai kebijakan ini sebagai proyek percontohan, pemerintah pusat dapat menguji efektivitas model pengelolaan aset pada PTKIN fase transisi sebelum direplikasi secara nasional. Keberhasilan model ini akan menjadi bukti empiris bahwa otonomi terbatas pada fase Pra-BLU mampu mengakselerasi kemandirian lembaga tanpa mengabaikan aspek akuntabilitas keuangan negara.

Implementasi alternatif ini juga sangat responsif terhadap realitas pasar yang sudah menunggu layanan profesional dari institusi. Dengan segera memfungsikan aset strategis sebagai mesin pendapatan, UIN Sultanah Nahrasiyah dapat mendiversifikasi sumber PNBPN-nya sehingga tidak lagi bergantung secara absolut pada Uang Kuliah Tunggal (UKT) mahasiswa. Hal ini selaras dengan semangat *New Public Management* yang menuntut institusi publik untuk lebih bersifat wirausaha (*entrepreneurial*) dalam mengelola sumber daya negara guna meningkatkan kualitas layanan publik secara berkelanjutan.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Sebagai langkah proaktif untuk mengatasi kebuntuan regulasi, diperlukan sebuah intervensi kebijakan yang dimulai dari internal institusi. Rekomendasi utama penelitian ini adalah penetapan Peraturan Rektor tentang Pembentukan dan Tata Kelola Unit Pengembangan Usaha dan Optimalisasi Aset Strategis (UPU-AS). Kebijakan ini merupakan strategi "menjemput bola" agar institusi tidak sekadar menjadi pemohon pasif dalam transformasi BLU, melainkan menjadi inisiator yang telah memiliki fondasi bisnis yang matang dan siap dieksekusi (*bankable*).

Arsitektur Unit Pengembangan Usaha dan Optimalisasi Aset Strategis (UPU-AS)

Unit UPU-AS dirancang sebagai organ non-struktural yang bertanggung jawab langsung kepada Rektor untuk melakukan seluruh persiapan teknis dan manajerial monetisasi aset. Mandat utamanya bukan untuk melakukan pemungutan pendapatan secara langsung di bawah rezim Satker, melainkan untuk menyusun "ruang mesin" persiapan bisnis yang komprehensif. Tugas unit ini mencakup penyusunan rencana bisnis detail untuk setiap potensi pendapatan yang telah teridentifikasi, mulai dari pengelolaan aula, wisma tamu, hingga pusat pelatihan bahasa dan jasa profesional lainnya.

Selain itu, UPU-AS berkewajiban merancang *Standard Operating Procedures* (SOP) pengelolaan usaha dan melakukan studi kelayakan finansial yang ketat untuk setiap unit bisnis di masa depan. Output paling krusial dari unit ini adalah penyusunan "Naskah Kesiapan Bisnis dan Finansial Menuju BLU", sebuah dokumen komprehensif yang akan menjadi instrumen advokasi utama berbasis bukti di tingkat kementerian. Dengan adanya

dokumen ini, pimpinan institusi memiliki argumen yang tak terbantahkan bahwa penundaan status BLU berarti secara nyata membiarkan hilangnya potensi pendapatan negara yang telah terukur dengan jelas.

Peta Jalan (*Roadmap*) Implementasi Strategis

Implementasi dari model kebijakan transisional yang diusulkan tidak dapat dilakukan secara sporadis, melainkan memerlukan peta jalan (*roadmap*) yang sistematis, kronologis, dan terukur. Pendekatan ini selaras dengan prinsip manajemen perubahan dalam sektor publik yang menekankan pentingnya kesiapan struktur sebelum melakukan akselerasi fungsi. Peta jalan ini dirancang dalam tiga fase utama yang mencakup periode 12 bulan, yang bertujuan untuk mengubah postur UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe dari unit birokrasi pasif menjadi entitas yang memiliki kesiapan bisnis absolut.

1. Fase Fondasi Kelembagaan dan Legitimasi Internal (Bulan 1-2)

Tahap awal implementasi berfokus pada pembangunan struktur legalitas dan penguatan kapasitas organisasi internal. Langkah krusial pertama adalah penerbitan Peraturan Rektor tentang Pembentukan Unit Pengembangan Usaha dan Optimalisasi Aset Strategis (UPU-AS). Secara teoretis, langkah ini merupakan bentuk *institutional commitment* yang memberikan payung hukum bagi personel untuk bergerak melampaui tugas-tugas administratif rutin Satker. Tanpa adanya legitimasi formal ini, setiap upaya monetisasi aset akan terbentur pada risiko maladministrasi.

Pada bulan kedua, fokus beralih pada pengisian struktur organisasi UPU-AS dengan personel yang memiliki kompetensi lintas disiplin, terutama di bidang manajemen bisnis, keuangan, dan hukum korporasi. Fase ini juga mencakup penyusunan program kerja sepuluh bulan ke depan yang berorientasi pada hasil (*result-oriented*). Pentingnya penempatan SDM yang kompeten pada tahap awal ini ditekankan untuk memastikan bahwa unit ini tidak terjebak dalam budaya kerja birokratis lama, melainkan mengadopsi semangat kewirausahaan (*entrepreneurial spirit*) sebagaimana diamanatkan dalam paradigma *New Public Management*.

2. Fase Inkubasi Bisnis, Standardisasi, dan Simulasi (Bulan 3-9)

Setelah fondasi kelembagaan terbentuk, fase kedua merupakan jantung dari proses transformasi, yaitu pengembangan model bisnis secara teknis dan mendalam. Selama bulan ketiga hingga keenam, UPU-AS bertugas secara intensif untuk menyusun rencana bisnis detail bagi setiap aset strategis, khususnya Gedung Kuliah Terpadu hasil investasi SBSN. Proses ini melibatkan identifikasi minimal 5 hingga 10 sumber pendapatan potensial, seperti optimalisasi aula untuk kegiatan publik, wisma tamu, pusat bahasa, hingga jasa konsultasi profesional. Setiap unit bisnis ini harus dilengkapi dengan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang ketat dan proyeksi finansial yang akuntabel guna menjamin praktik bisnis yang sehat di masa depan.

Memasuki bulan ketujuh hingga kesembilan, institusi melakukan simulasi operasional dan finansial secara virtual. Tahap simulasi ini sangat penting sebagai mekanisme mitigasi risiko untuk menguji apakah rencana bisnis yang disusun benar-benar layak secara pasar dan finansial sebelum status BLU resmi disandang. Di saat yang sama, UPU-AS melakukan pendekatan proaktif kepada pihak eksternal untuk membangun jejaring kemitraan strategis. Penyusunan draf *Memorandum of Understanding* (MoU) atau

Memorandum of Agreement (MoA) dengan calon mitra pada fase ini bertujuan agar ketika izin fleksibilitas regulasi diberikan, kerjasama bisnis dapat langsung diaktivasi tanpa menunda waktu lagi.

3. Fase Konsolidasi Bukti dan Advokasi Strategis (Bulan 10-12)

Fase terakhir adalah fase penentuan yang menghubungkan persiapan internal dengan kebijakan nasional. Pada bulan ke-10 dan ke-11, seluruh hasil kajian, rencana bisnis, SOP, dan bukti simulasi dikonsolidasikan ke dalam satu dokumen induk yang disebut "Naskah Kesiapan Bisnis dan Finansial Menuju BLU UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe". Dokumen ini bukan sekadar laporan administratif, melainkan sebuah instrumen advokasi berbasis bukti (*evidence-based advocacy*) yang menunjukkan bahwa institusi telah memenuhi seluruh kriteria substantif untuk mengelola otonomi keuangan.

Puncaknya, pada bulan ke-12, Rektor bersama tim strategis melakukan advokasi tingkat tinggi kepada kementerian teknis dan kementerian pembina (Kemenag dan Kemenkeu). Berbekal naskah kesiapan yang komprehensif, narasi yang dibangun tidak lagi bersifat permohonan pasif, melainkan sebuah pernyataan kesiapan yang didukung data empiris. Argumen utamanya adalah bahwa UIN Sultanah Nahrasiyah telah siap sepenuhnya untuk bertransformasi, dan setiap penundaan lebih lanjut merupakan bentuk inefisiensi negara akibat hilangnya potensi pendapatan yang sudah terpetakan secara nyata. Peta jalan ini memastikan bahwa transisi menuju BLU dilakukan dengan persiapan yang "luar biasa dari dalam" untuk memaksa perubahan kebijakan dari luar.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe saat ini terjebak dalam "Paradoks Aset Produktif", di mana keberhasilan investasi infrastruktur negara melalui skema SBSN belum mampu dikonversi menjadi pendapatan nyata akibat belenggu regulasi Satker PNBPN yang kaku. Analisis strategis menunjukkan bahwa institusi secara substantif telah memiliki kesiapan internal yang solid, mulai dari ketersediaan aset representatif hingga visi manajerial yang proaktif dalam perencanaan bisnis. Namun, kekuatan ini dilemahkan oleh hambatan struktural eksternal yang menempatkan institusi pada posisi yang rentan terhadap risiko biaya peluang (*opportunity cost*) yang signifikan setiap tahunnya.

Solusi atas persoalan ini tidak boleh hanya bertumpu pada menunggu perubahan dari pusat, melainkan harus dimulai dengan membangun kesiapan luar biasa dari dalam melalui pembentukan Unit Pengembangan Usaha dan Optimalisasi Aset Strategis (UPU-AS). Langkah ini akan mengubah postur institusi menjadi entitas yang siap mengelola otonomi BLU secara profesional. Pada akhirnya, keberhasilan transformasi ini tidak hanya akan meningkatkan kesehatan fiskal institusi, tetapi juga akan menjadi prototipe kebijakan nasional dalam mengoptimalkan setiap Rupiah investasi negara pada sektor pendidikan tinggi demi terwujudnya kemandirian bangsa sejalan dengan visi Indonesia Emas 2045.

Referensi

- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Lembaran Negara RI Tahun 2003, No. 47.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*. Lembaran Negara RI Tahun 2004, No. 5.

- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Lembaran Negara RI Tahun 2005, No. 48.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2012). *Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Lembaran Negara RI Tahun 2012, No. 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, No. 171.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum*. Berita Negara RI Tahun 2020, No. 1089.
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. Sage publications.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An introduction (6th ed.)*. Routledge.
- Hapsari, A. N., & Yuliani, I. (2021). *Analisis Komparatif Kinerja Keuangan Perguruan Tinggi Sebelum dan Sesudah Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU)*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 18(1), 74-92. <https://doi.org/10.21002/jaki.2021.04>
- Hidayat, R., & Farida, N. (2021). *Tantangan Tata Kelola dalam Transformasi Kelembagaan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 112-128. <https://doi.org/10.15575/jpi.v7i2.14789>
- 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>
- Nugrobo, Y., & Wicaksono, A. (2022). *Dampak Otonomi Finansial terhadap Kinerja Inovasi Perguruan Tinggi: Studi pada Universitas Berstatus PK-BLU di Indonesia*. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 10(1), 45-59. <https://doi.org/10.21776/ub.jkm.2022.010.01.5>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Pratama, A. R., & Rofiq, A. (2020). *Analisis Pengelolaan Proyek Infrastruktur yang Dibiayai Melalui Surat Berbarga Syariah Negara (SBSN)*. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 7(6), 1115-1129. <http://dx.doi.org/10.20473/vol7iss20206pp1115-1129>
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, B., & Priyanto, A. (2021). *Implementasi New Public Management dan Dampaknya pada Reformasi Birokrasi di Indonesia*. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 34-49.
- Sari, D. P., & Abdullah, F. (2022). *Strategi Diversifikasi Pendapatan untuk Meningkatkan Kemandirian Finansial Perguruan Tinggi Negeri*. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 10(1), 25-34. <https://doi.org/10.7454/jvi.v10i1.234>
- Siregar, D. (2020). *Manajemen Aset Strategis di Sektor Publik: Konsep dan Implementasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Utami, S. S., & Hidayat, R. (2022). *Optimalisasi Aset Idle Sebagai Sumber Pendapatan Alternatif pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH)*. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 6(1), 1-12. <https://doi.org/10.12962/jmaif.v6i1.10987>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Sage publications.

- Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe. (2017). Rencana Induk Pengembangan (RIP) LAIN Lhokseumawe 2017-2041. Biro Perencanaan LAIN Lhokseumawe.*
- Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe. (2017). Rencana Strategis (Renstra) LAIN Lhokseumawe 2017-2021. Biro Perencanaan LAIN Lhokseumawe.*
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024). Dokumen Studi Kelayakan Proyek (DSKP) Pembangunan Gedung Kuliab Terpadu dan Lanscapenya LAIN Lhokseumawe.*
- Tim Perumus UIN Sultanah Nabrasiyah Lhokseumawe. (2024). Laporan Kunjungan Benchmarking pada BLU UINSU 15-17 Nov 2023.*
- Tim Perumus UIN Sultanah Nabrasiyah Lhokseumawe. (2024). Usulan Perubahan Rencana Target PNBPN Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe dalam RAPBN Tahun 2025.*