



## Meningkatkan Kemandirian Keuangan IAIN Parepare dalam Proses Transformasi Manajemen Keuangan Badan Layanan Umum

### *Strengthening Financial Autonomy of IAIN Parepare Through the Transformation to Public Service Agency (BLU) Financial Management*

**Hasim\***

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare

\*Penulis Korespondensi: hasim@iainpare.ac.id

Riwayat Artikel	Received	Revised	Accepted
	May 30, 2025	July 14, 2025	August 09, 2025

#### Berita Artikel

##### Kata Kunci

BLU;  
Kemandirian  
Keuangan;  
Pemanfaatan Aset;  
Tata Kelola Perguruan  
Tinggi

##### Abstrak

*Policy paper* ini menguraikan bahwa transformasi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare menuju Badan Layanan Umum (BLU) merupakan respon terhadap kebijakan nasional untuk memperkuat kemandirian fiskal dan efisiensi layanan pendidikan tinggi keagamaan. Namun, kondisi aktual menunjukkan dominasi pembiayaan dari APBN sebesar 78,2%, minimnya pemanfaatan aset, serta rendahnya kapasitas SDM dalam pengelolaan keuangan BLU. Kesenjangan ini menegaskan pentingnya kajian sistematis terhadap tantangan dan strategi dalam proses peralihan tersebut. Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, memanfaatkan data dari telaah dokumen, wawancara semi-terstruktur, serta analisis deskriptif-interpretatif. Hasil kajian mengidentifikasi empat masalah utama: rendahnya pendapatan non-APBN, lemahnya budaya manajemen kinerja, belum optimalnya pemanfaatan aset, dan terbatasnya SDM kompeten. Analisis USG dan kerangka teori RBV, NPM, serta konsep diversifikasi pendapatan menunjukkan bahwa pembentukan Unit Bisnis Kampus (UBK) menjadi alternatif paling efektif dan efisien untuk mengelola aset secara strategis. Kajian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kemandirian keuangan hanya dapat dicapai melalui tata kelola aset yang terstruktur, insentif SDM, dan kerangka regulasi internal yang mendukung. Rekomendasi yang ditawarkan adalah penerbitan Peraturan Rektor tentang pembentukan UBK di tingkat fakultas sebagai langkah awal pemanfaatan aset produktif, khususnya gedung dan laboratorium, secara optimal dan akuntabel.

##### Keywords

Asset Optimization;  
Financial Autonomy;  
Higher Education  
Governance.  
Public Service Agency  
(BLU);

##### Abstract

*This policy paper describes that the transformation of the State Islamic Institute (IAIN) Parepare into a Public Service Agency (BLU) is a response to national policy aimed at enhancing fiscal independence and service efficiency in religious higher education institutions. However, current conditions reveal that 78.2% of the institution's budget still relies on state funding (APBN), with limited asset utilization and inadequate human resource capacity in BLU-based financial management. This gap highlights the urgency of a systematic analysis of the challenges and strategic directions in the transition process. This policy study adopts a qualitative approach with a case study design, using document*

*analysis, semi-structured interviews, and descriptive-interpretive analysis. The findings identify four core issues: low non-tax revenue (PNBP), weak performance-based management culture, underutilization of assets, and insufficiently trained financial personnel. Through the USG analysis and the application of the Resource-Based View (RBV), New Public Management (NPM), and revenue diversification frameworks, the establishment of Campus Business Units (UBK) emerges as the most effective and efficient policy alternative. The study concludes that financial autonomy can only be achieved through structured asset governance, incentives for competent personnel, and supportive internal regulations. The key recommendation is for the Rector to issue a regulation mandating the establishment of UBKs at the faculty level to optimize the economic value of institutional assets, particularly buildings and laboratories*

---

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Transformasi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare menuju Badan Layanan Umum (BLU) merupakan bagian dari kebijakan nasional untuk meningkatkan kemandirian fiskal dan efisiensi pengelolaan layanan publik di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Sebagai satuan kerja (Satker) pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia, IAIN Parepare menghadapi momen krusial dalam proses reformasi kelembagaan, khususnya dalam aspek manajemen keuangan.

Transformasi ini selaras dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang diperbarui melalui PP Nomor 74 Tahun 2012. Regulasi tersebut memberikan otonomi kepada institusi dalam mengelola keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan efisiensi, serta mendorong penerapan praktik manajemen berbasis kinerja. Perubahan status menjadi BLU memungkinkan pengelolaan pendapatan secara lebih fleksibel dan mandiri, tidak hanya bergantung pada dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), tetapi juga melalui optimalisasi sumber pendapatan lain seperti jasa pendidikan, pelatihan, serta pemanfaatan aset institusi.(Utami & Djuminah, 2024)

Saat ini, sistem pengelolaan keuangan di IAIN Parepare masih dominan berbasis input (*line-item budgeting*), yang cenderung tidak responsif terhadap prinsip *outcome-based budgeting* yang menjadi karakteristik BLU.(Ma'wa & Rahmawati, 2023) Berdasarkan Laporan Monitoring OM-SPAN Kementerian Keuangan tahun 2024, dari total anggaran sebesar Rp138,45 miliar yang dikelola IAIN Parepare, sebanyak 78,2% bersumber dari APBN, sedangkan hanya 21% berasal dari PNBP, termasuk pembayaran SPP mahasiswa.(Kemenkeu, 2024) Ketimpangan ini menandakan rendahnya tingkat kemandirian fiskal institusi, yang menjadi salah satu tantangan utama dalam proses transisi ke BLU.

Keterbatasan kelembagaan dalam membangun unit-unit usaha akademik dan non-akademik juga turut memengaruhi rendahnya kontribusi pendapatan mandiri. Potensi di bidang pelatihan moderasi beragama, sertifikasi halal, dan optimalisasi aset masih belum sepenuhnya dimanfaatkan, padahal peluang pasar di wilayah Ajatappareng cukup luas.

Selain itu, kesiapan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor krusial. Survei internal awal tahun 2024 menunjukkan bahwa lebih dari 67% tenaga administrasi bagian keuangan belum memiliki pelatihan atau sertifikasi yang sesuai dengan standar pengelolaan keuangan BLU. Hal ini menandakan perlunya penguatan kapasitas SDM secara sistematis melalui program pelatihan dan sertifikasi berkelanjutan.

Hasil wawancara dengan Wakil Rektor Bidang Administrasi, Perencanaan, dan Keuangan serta Kepala Biro Administrasi Umum dan Kemahasiswaan menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan masih cukup kuat, sejalan dengan masih dominannya budaya birokratis dan rendahnya penerapan manajemen berbasis kinerja di IAIN Parepare. Tantangan perubahan budaya organisasi dari orientasi birokratis menuju orientasi layanan dan hasil (*outcome-oriented*) menuntut adanya strategi manajemen perubahan (*change management*) yang komprehensif dan inklusif.

Meskipun demikian, peluang yang ditawarkan melalui transformasi ke BLU sangat besar. Status BLU memungkinkan penyusunan anggaran berbasis Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap dinamika program pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.(Hanif et al., 2024) Hal ini penting dalam rangka mempercepat realisasi program prioritas seperti penguatan pusat studi Islam kawasan timur Indonesia, digitalisasi pembelajaran, serta peningkatan kerja sama internasional.

Potensi geografis dan kultural IAIN Parepare sebagai pusat studi akulturasi budaya Islam di wilayah Sulawesi Selatan bagian utara (meliputi Kota Parepare, Kabupaten Pinrang, Sidrap, Barru, dan Enrekang) juga dapat dioptimalkan untuk membangun unit usaha berbasis jasa pelatihan, konsultasi, dan pengembangan komunitas. Model BLU memberikan peluang untuk pengelolaan dana secara langsung dan akuntabel.(Waluyo, 2014)

Selanjutnya, kebijakan Kementerian Agama dan Kementerian Keuangan yang terus mendorong digitalisasi dan efisiensi tata kelola keuangan menjadi katalisator penting.(Fadri & Fil, 2024) Program pelatihan dan pendampingan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan membuka ruang akselerasi transformasi kelembagaan bagi PTKIN yang siap berbenah.

Namun demikian, keberhasilan transformasi tidak semata bergantung pada perubahan status administratif. Kesiapan teknis, SDM, regulasi internal, serta komitmen terhadap akuntabilitas publik menjadi kunci utama. Kegagalan dalam transisi dapat berimplikasi pada inefisiensi anggaran, lemahnya kepercayaan publik, dan stagnasi institusional.

Oleh karena itu, dibutuhkan kajian mendalam dan kebijakan transformatif yang terintegrasi, untuk memastikan bahwa IAIN Parepare tidak hanya memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga memiliki fondasi manajerial dan tata kelola keuangan yang kuat dan berkelanjutan. Policy paper ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang strategis tersebut, serta memberikan rekomendasi kebijakan bagi para pengambil keputusan di lingkungan IAIN Parepare dan Kementerian Agama Republik Indonesia.

## **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka identifikasi masalahnya sebagai berikut: Berdasarkan latar belakang di atas, berikut ini adalah identifikasi masalah dalam kebijakan

transformasi manajemen keuangan IAIN Parepare menuju Badan Layanan Umum (BLU) sebagai berikut:

1. Ketergantungan IAIN Parepare terhadap dana APBN masih sangat tinggi, dengan proporsi lebih dari 78,2 pendapatan mandiri hanya menyumbang sekitar 11% dari total anggaran. Kondisi ini menunjukkan rendahnya kapasitas institusi dalam menghasilkan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang dapat mendukung fleksibilitas keuangan seperti yang disyaratkan dalam pengelolaan Badan Layanan Umum . (Laporan OM SPAN Kemenkeu, 2024)
2. Kesiapan sumber daya manusia pengelola keuangan belum memadai untuk mengelola sistem keuangan berbasis kinerja dan akrual. Berdasarkan hasil survei internal tahun 2024, sebanyak 67% staf di bidang keuangan belum memiliki pelatihan atau sertifikasi dalam pengelolaan keuangan BLU maupun akuntansi berbasis akrual, yang menjadi fondasi utama dalam implementasi sistem keuangan BLU.(IAIN Parepare, 2024)
3. Kultur birokratis dan minimnya budaya manajemen berbasis kinerja menjadi hambatan dalam proses transformasi kelembagaan. Resistensi terhadap perubahan terlihat dalam proses perencanaan program, pelaporan, serta mekanisme evaluasi yang belum sepenuhnya terfokus pada pencapaian output dan outcome. Hal ini berdampak pada rendahnya efektivitas program dan potensi inefisiensi dalam penggunaan anggaran (*Hasil wawancara*)
4. Potensi ekonomi institusi melalui layanan pendidikan non-formal, pelatihan, dan pengembangan masyarakat belum dimanfaatkan secara optimal sebagai sumber PNBP. Padahal peluang pasar di wilayah Bagian utara Sulawesi Selatan dalam hal ini wilayah Ajatappareng meliputi Barru, Parepare, Pinrang, sidrap dan Enrekang cukup besar untuk dikembangkan sebagai bagian dari strategi diversifikasi pendapatan mandiri yang mendukung pola keuangan BLU.(Maupa.id.2025)

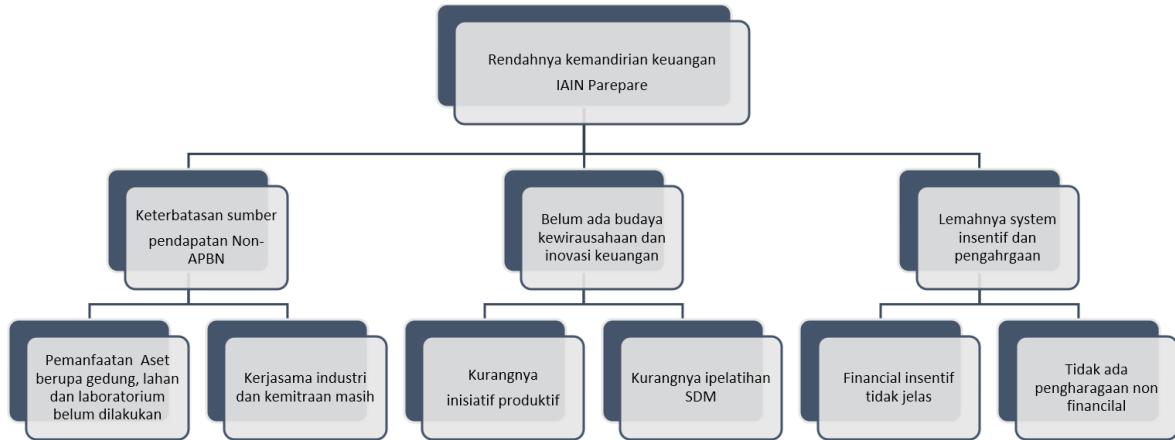
Kemudian hasil identifikasi masalah di atas dianalisis menggunakan teori: USG, yaitu: *Urgency* (urgensi), *Seriousness* (kesungguhan), dan *Growth* (pertumbuhan). Penggunaan Teori USG ini membantu penulis dalam menemukan masalah utama, dengan mempertimbangkan seberapa mendesak (*urgency*) suatu ide atau proyek untuk ditangani, seberapa serius (*seriousness*) dampak negatif yang mungkin timbul jika tidak ditangani, dan seberapa besar potensi pertumbuhan atau manfaat (*growth*) yang dapat dihasilkan jika ide atau proyek tersebut berhasil diimplementasikan. Dengan mengevaluasi setiap ide atau proyek berdasarkan ketiga dimensi ini, penulis menjajikan hasil dalam bentuk tabel berikut:

**Tabel 1.** *Urgency, Seriousness, Growth*

Daftar Masalah	<i>Urgency</i>	<i>Seriousness</i>	<i>Growth</i>	Total Nilai
Rendahnya kemandirian keuangan	5	5	5	15
SDM belum kompeten	4	5	4	13
Budaya birokrasi konservatif	3	4	4	11
Pemanfaatan potensi ekonomi belum optimal	3	3	5	11

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, ditemukan bahwa masalah utama yang harus diprioritaskan adalah rendahnya kemandirian keuangan IAIN Parepare yang ditunjukkan skor sangat tinggi (Skor 15) menjadi focus utama dalam proses transformasi menajemen keuangan menuju pengelolaan keuangan badan layanan umum. Masalah-masalah lainnya tetap penting tetapi dapat difokuskan pada tahap intervensi lanjutan atau paralel.

Selanjutnya penulis menurunkan masalah utama tersebut di atas dalam bentuk pohon masalah untuk menemukan akar permasalahan rendahnya kemandirian keuangan IAIN Parepare yang ditunjukkan dengan sebagai berikut:



**Gambar 1.** Akar Masalah

Hasil identifikasi penyebab akar masalah di atas dapat penulis jelaskan bahwa rendahnya kemandirian keuangan IAIN Parepare sebagai permasalahan utama itu disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Keterbatasan sumber pendapatan non-APBN (Laporan OM SPAN Kemenkeu 2024)

Penyebab paling mendasar keterbatasan sumber pendapatan, seperti:

- Pemanfaatan aset berupa gedung dan laboratorium: Pengelolaan aset seperti gedung balai seni, gedung auditorium, ballroom laboratorium terpadu, gedung asrama, atau lahan untuk disewakan atau dikomersialkan masih terbatas.(IAIN Parepare, 2024b)
- Kerja sama industri dan kemitraan: Kemitraan dengan sektor swasta atau industri untuk riset, pengembangan, atau sponsorship yang dapat mendatangkan dana masih minim.

2. Belum adanya budaya kewirausahaan dan inovasi keuangan optimal (Hasil Wawancara)

Lingkungan akademik IAIN Parepare mungkin belum sepenuhnya menumbuhkan **budaya kewirausahaan dan inovasi keuangan**. Ini terlihat dari:

- **Minimnya inisiatif proaktif:** Kurangnya inisiatif dari sivitas akademika dan manajemen untuk mencari peluang pendapatan baru di luar alokasi APBN. (Hasil wawancara Dekan FEBI)
- Kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM: Sumber daya manusia (SDM) di IAIN Parepare, khususnya yang bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan

dan pengembangan bisnis, mungkin belum memiliki kapasitas dan keahlian yang memadai dalam mengidentifikasi dan mengelola sumber pendapatan alternatif.

3. Lemahnya sistem insenif dan penghargaan
  - Tidak adanya insentif finansial yang jelas dan menarik (Hasil wawancara)
  - Kurangnya penghargaan non finansial (Laporan Hasil Kinerja 2024)

Dari uraian permasalahan di atas, ditemukan masalah sebagai berikut:

1. Rendahnya kemandirian keuangan IAIN Parepare;
2. Penyewaan Gedung dan laboratorium belum dilakukan.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan akar masalah tersebut di atas, maka *problem statement* yang di-highlight adalah rendahnya kemandirian keuangan IAIN Parepare dikarenakan pemanfaatan aset penyewaan gedung dan laboratorium belum dilakukan.

## Tujuan dan Manfaat Kajian

### *Tujuan Kajian*

1. Mengidentifikasi secara sistematis tantangan struktural, administratif, dan operasional yang dihadapi oleh IAIN Parepare dalam proses peralihan status menjadi BLU.
2. Menyajikan peluang-peluang strategis yang dapat dioptimalkan oleh institusi dalam rangka memperkuat fleksibilitas manajerial dan efisiensi pengelolaan keuangan.
3. Memberikan analisis alternatif kebijakan berdasarkan pendekatan evaluatif William N. Dunn, sehingga pemangku kepentingan memiliki dasar pertimbangan rasional dalam merumuskan arah dan strategi transisi kelembagaan.
4. Menyusun rekomendasi kebijakan berbasis regulasi dan kondisi riil institusi, agar peralihan menuju BLU dapat berjalan efektif, efisien, dan sesuai dengan kerangka akuntabilitas publik.
5. Mendorong peningkatan kapasitas kelembagaan IAIN Parepare dalam rangka memperkuat tata kelola keuangan yang modern, transparan, dan berorientasi pada kinerja.

### *Manfaat Kajian*

Adapun manfaat penulisan policy paper ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Bagi pembuat kebijakan di lingkungan IAIN Parepare dan Kementerian Agama, policy paper ini dapat menjadi referensi strategis dalam merumuskan arah kebijakan kelembagaan terkait implementasi sistem BLU secara kontekstual dan aplikatif.
2. Bagi sivitas akademika dan pengelola keuangan PTKIN, dokumen ini memberikan pemahaman menyeluruh mengenai dinamika peralihan ke BLU, serta memetakan langkah-langkah yang dapat diambil untuk meminimalkan resistensi perubahan.

3. Bagi publik dan masyarakat akademik, kajian ini berkontribusi dalam membangun transparansi dan akuntabilitas tata kelola keuangan pada institusi pendidikan tinggi keagamaan negeri, sekaligus menunjukkan komitmen institusi dalam mewujudkan layanan yang profesional dan mandiri.
4. Bagi lembaga mitra dan investor potensial, policy paper ini dapat memberikan gambaran umum kesiapan IAIN Parepare dalam menjalin kemitraan strategis yang berbasis pada sistem pengelolaan keuangan yang fleksibel dan berorientasi pada hasil (output-based budgeting).

## KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

### Kerangka Teori

1. Teori Sumber Daya Berbasis Perusahaan (*Resource-Based View – RBV*) (Barney, 1991)

Teori Sumber Daya Berbasis Perusahaan (*Resource-Based View – RBV*) merupakan salah satu pendekatan penting dalam ilmu manajemen strategis yang dikembangkan pertama kali oleh Penrose (1959) dan kemudian dikembangkan secara lebih sistematis oleh Barney (1991). Inti dari RBV adalah bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja jangka panjang suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi tersebut dalam mengidentifikasi, mengelola, dan memanfaatkan sumber daya internal yang unik, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan.(Khotimah, 2017) Dalam konteks ini, sumber daya tidak hanya mencakup aset fisik, tetapi juga aset tidak berwujud seperti kapabilitas manajerial, budaya organisasi, dan hubungan eksternal.

Dalam konteks institusi pendidikan tinggi, RBV dapat diterapkan untuk mengkaji bagaimana perguruan tinggi mengelola aset-asetnya, seperti laboratorium, gedung pertemuan, fasilitas olahraga, dan SDM ahli, sebagai basis untuk meningkatkan pendapatan non-APBN.(Makkulasse & Sari, 2018) RBV memberikan landasan teoritis bagi upaya institusi untuk mengubah aset yang semula dianggap hanya sebagai fasilitas pendidikan menjadi alat strategis dalam meraih kemandirian keuangan. Sebagai contoh, gedung auditorium dengan kapasitas besar yang jarang digunakan dapat diposisikan sebagai sumber daya yang bernilai dan langka apabila dikelola menjadi pusat kegiatan masyarakat atau penyelenggaraan MICE (*meeting, incentive, conference, and exhibition*).

IAIN Parepare sebagai institusi yang sedang melakukan transformasi menuju Badan Layanan Umum (BLU) memiliki tantangan sekaligus peluang untuk mengoptimalkan aset-aset fisiknya sesuai prinsip RBV. Gedung laboratorium terpadu dan aula serbaguna yang dimiliki kampus ini merupakan contoh sumber daya strategis yang belum dimanfaatkan secara maksimal untuk menghasilkan value ekonomi. Jika dikelola dengan model bisnis berbasis layanan jasa (sewa laboratorium, pelatihan industri halal, pelatihan UMKM syariah, seminar publik, dan inkubasi riset), maka aset-aset tersebut bisa menjadi tumpuan penguatan pendapatan non-APBN. Kegiatan pemanfaatan aset fisik ini, jika dilakukan dengan prinsip RBV, akan berkontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi IAIN Parepare dibanding PTKIN lain yang belum melakukan optimalisasi aset secara strategis. Misalnya, jika laboratorium halal di IAIN Parepare

berhasil mengembangkan layanan uji produk halal dan pelatihan sertifikasi halal yang kredibel, maka unit tersebut dapat menjadi pusat rujukan di Kawasan Timur Indonesia. Hal ini menciptakan kelangkaan (*rarity*) dan meningkatkan ketergantungan eksternal terhadap layanan kampus, yang akhirnya memperkuat posisi keuangan lembaga.

Selain laboratorium, ruang pertemuan (hall) dan ruang kelas ber-AC dapat dikomersialisasikan pada saat tidak digunakan untuk kegiatan akademik. Model sewa ruang untuk pelatihan ASN, kegiatan organisasi kemasyarakatan, atau pelatihan bersertifikat merupakan strategi berbasis RBV yang banyak diterapkan oleh kampus-kampus BLU dan PTNBH. Di sinilah pentingnya menetapkan strategi segmentasi pasar, penetapan harga jasa, dan promosi layanan agar aset yang dimiliki tidak hanya mengendap, tetapi menghasilkan *value* konkret.

2. Teori otonomi keuangan (*financial autonomy*) dan manajemen publik baru (*New Public Management - NPM*)

Konsep otonomi keuangan dalam ranah organisasi sektor publik merujuk pada kemampuan institusi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber-sumber keuangannya secara mandiri dan efisien, tanpa bergantung secara penuh pada anggaran pemerintah. Dalam konteks ini, otonomi keuangan tidak hanya bermakna kemandirian fiskal, tetapi juga kebebasan dalam mengambil keputusan strategis terkait sumber daya keuangan, penggunaan aset, serta pengelolaan anggaran berdasarkan prinsip hasil (*outcome-oriented*). Prinsip otonomi keuangan menjadi semakin penting seiring dengan penerapan pendekatan Manajemen Publik Baru atau *New Public Management* (NPM), sebagaimana dikembangkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler.(Osborne & Gaebler, 1993)

Osborne dan Gaebler mempromosikan prinsip-prinsip NPM sebagai upaya untuk mereformasi sektor publik agar lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada hasil, serupa dengan praktik manajemen sektor swasta.(Hartati, 2020) Beberapa prinsip utama NPM mencakup desentralisasi wewenang, pengukuran kinerja, fokus pada hasil, inovasi layanan publik, serta dorongan terhadap kewirausahaan di sektor publik. Dalam paradigma ini, birokrasi tidak lagi dipandang sebagai mesin administratif yang kaku, melainkan sebagai entitas yang harus berkompetisi dalam memberikan layanan publik yang bernilai tambah.(Puspawati, 2016)

Penerapan NPM di lembaga pendidikan tinggi, khususnya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) seperti IAIN Parepare, menjadi semakin relevan dalam konteks transisi menuju Badan Layanan Umum (BLU). Perubahan status ke BLU secara implisit menuntut otonomi keuangan yang lebih luas dan penerapan prinsip-prinsip manajemen modern dalam pengelolaan institusi. BLU memberikan ruang kepada perguruan tinggi untuk memperoleh dan mengelola pendapatan di luar anggaran negara, termasuk melalui pemanfaatan aset, kerjasama, dan pengembangan unit-unit usaha.

Pemanfaatan gedung dan laboratorium dapat dirancang sebagai bagian dari portofolio bisnis kampus. Misalnya, laboratorium dapat dimanfaatkan untuk jasa uji produk halal, pelatihan bersertifikasi, dan konsultasi berbasis penelitian. Gedung auditorium dapat disewakan untuk kegiatan seminar, workshop, atau even budaya yang melibatkan

masyarakat umum. Praktik-praktik ini mencerminkan prinsip NPM yang mendorong orientasi pasar dalam pelayanan publik serta fleksibilitas manajerial dalam pengambilan keputusan.(Indrawati, 2010)

Konsep manajemen berbasis kinerja (*performance-based management*) juga sejalan dengan tuntutan BLU. IAIN Parepare dapat menetapkan indikator kinerja bagi unit pengelola aset, seperti tingkat utilisasi ruang, kontribusi pendapatan non-APBN, dan kepuasan pelanggan eksternal. Pengukuran ini penting sebagai alat evaluasi dan akuntabilitas publik. Dengan cara ini, manajemen kampus dapat lebih transparan dalam mengelola aset dan mendapatkan legitimasi dari masyarakat.

Otonomi keuangan yang dibarengi dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi sebagaimana disarankan oleh NPM akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan kampus.(Hartati, 2020) Kelembagaan kampus yang fleksibel dan responsif terhadap dinamika kebutuhan pasar akan lebih mampu mengembangkan inovasi layanan akademik maupun non-akademik. Dalam konteks IAIN Parepare, hal ini dapat mengarah pada penciptaan nilai tambah bagi mahasiswa, dosen, dan masyarakat sekitar, sekaligus memperkuat kemandirian keuangan institusi.

Namun, penerapan NPM di lingkungan PTKIN memerlukan perubahan budaya birokrasi yang selama ini cenderung sentralistik dan prosedural. Oleh karena itu, diperlukan program restrukturisasi organisasi, penguatan kapasitas SDM, serta sistem insentif yang mendorong perilaku inovatif. Sebagai contoh, pengelola laboratorium atau gedung harus diberi kewenangan dan penghargaan atas kinerja keuangan maupun pelayanan yang dicapai. Tanpa perubahan budaya ini, prinsip-prinsip NPM hanya akan menjadi slogan administratif.

Selain itu, penguatan sistem informasi manajemen menjadi prasyarat utama dalam penerapan NPM. Transparansi pengelolaan aset dan pendapatan dapat diwujudkan melalui sistem informasi terintegrasi yang mampu menyajikan data real-time, dapat diakses oleh pimpinan, auditor, dan publik. Sistem ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan, tetapi juga mendorong perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Dengan menerapkan prinsip otonomi keuangan dan manajemen publik baru, IAIN Parepare memiliki peluang besar untuk bertransformasi menjadi perguruan tinggi yang inovatif, mandiri, dan berorientasi hasil. Keberhasilan ini tentu bergantung pada keberlanjutan institusi dalam mengambil langkah reformasi kelembagaan serta kemampuan untuk beradaptasi terhadap logika pasar yang lebih dinamis dan kompetitif, sebagaimana menjadi semangat utama dari paradigma NPM.

## Kerangka Konseptual

1. Konsep optimalisasi pemanfaatan aset (*asset utilization optimization*)

Konsep ini berakar pada prinsip efisiensi ekonomi dan manajemen aset strategis. Dalam konteks sektor publik, optimalisasi pemanfaatan aset berarti memastikan bahwa aset yang dimiliki instansi pemerintah tidak hanya berfungsi untuk tugas pokok dan fungsi (tupoksi) utamanya, tetapi juga menghasilkan manfaat ekonomi tambahan, ter-

masuk pendapatan.(Dewantara et al., 2023) Aset yang kurang atau tidak dimanfaatkan (*idle assets*) adalah pemborosan sumber daya dan peluang pendapatan yang hilang. (Rahmawati & ST, n.d.)

Penerapan untuk IAIN Parepare:

- Identifikasi Aset *Idle* atau Kurang Produktif: Melakukan inventarisasi menyeluruh untuk mengidentifikasi aset fisik (gedung, ruang kelas, laboratorium, aula, lahan, fasilitas olahraga, *guest house*) yang saat ini tidak sepenuhnya digunakan untuk kegiatan akademik inti atau memiliki kapasitas berlebih.
- Analisis Potensi Komersial: Menganalisis potensi masing-masing aset untuk menghasilkan PNBP. Misalnya, aula dapat disewakan untuk acara, laboratorium untuk jasa pengujian, atau lahan untuk pengembangan unit bisnis.
- Pengembangan Model Pemanfaatan: Menentukan model pemanfaatan yang paling sesuai, seperti penyewaan (sewa), kerja sama pemanfaatan (KSP/KSM), atau bahkan kerja sama pemerintah dengan badan usaha (KPBU) untuk aset yang lebih besar.

## 2. Konsep ekonomi kreatif dan inovasi

Konsep ekonomi kreatif muncul dari transformasi ekonomi global yang bergeser dari era industri berbasis sumber daya alam ke era ekonomi berbasis pengetahuan dan kreativitas.(Octoviani & Puspita, 2023) Ekonomi kreatif merujuk pada kegiatan ekonomi yang bersumber dari ide, inovasi, kreativitas individu atau kelompok, yang berbasis pada eksplorasi kekayaan intelektual, budaya, dan teknologi.(Sulistyowati et al., 2025) Menurut Howkins, ekonomi kreatif mencakup sektor-sektor yang melibatkan kegiatan penciptaan, produksi, dan distribusi barang dan jasa yang bersifat kreatif dan inovatif. (Musta'in et al., 2022) Dalam konteks PTKIN, ini berarti institusi memiliki potensi besar dalam menciptakan nilai ekonomi dari aset intelektual dan budaya Islam yang khas.

*United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) menyebutkan bahwa sektor pendidikan dan penelitian merupakan bagian dari ekosistem ekonomi kreatif yang menghasilkan pengetahuan baru, teknologi sosial, dan produk-produk inovatif yang dapat dikomersialisasi.(Canton, 2021) PTKIN sebagai lembaga yang berlandaskan ilmu keislaman memiliki modal besar dalam bentuk sumber daya manusia, warisan budaya, literasi keislaman klasik-modern, serta jejaring sosial umat. Semua ini dapat diolah menjadi program-program kreatif seperti pelatihan ekonomi syariah digital, workshop pengembangan produk halal, pusat riset zakat dan wakaf produktif, dan pengembangan aplikasi digital berbasis nilai-nilai Islam.

Teori inovasi dari Joseph Schumpeter juga sangat relevan diterapkan di PTKIN. Schumpeter menyatakan bahwa inovasi adalah pendorong utama pertumbuhan ekonomi melalui “creative destruction” atau penghancuran kreatif yang melahirkan model-model baru dalam berproduksi dan berorganisasi. Dalam lingkungan PTKIN, ini bisa dimaknai sebagai pembaruan sistem pendidikan dan layanan kampus yang tidak lagi terpaku pada pendekatan birokratis, tetapi diarahkan pada respons cepat terhadap kebutuhan masyarakat dan industri halal. Contohnya adalah program dual track antara

pendidikan formal dan kewirausahaan, inkubator startup syariah, serta layanan konsultasi halal berbasis kampus.

Dalam praktik kelembagaan, teori inovasi kelembagaan (*institutional innovation*) juga menekankan pentingnya adaptasi PTKIN terhadap perubahan regulasi, kebutuhan *stakeholders*, dan tuntutan efisiensi anggaran. Transformasi menjadi BLU mendorong PTKIN seperti IAIN Parepare untuk tidak hanya menjadi pengguna anggaran, tetapi juga pencipta nilai melalui inovasi akademik dan non-akademik. Inovasi kelembagaan ini diwujudkan dalam pembentukan unit bisnis kampus (UBK), pusat studi interdisipliner, dan layanan berbasis digital seperti *e-office*, *e-learning*, serta integrasi antara keilmuan Islam dan pengembangan teknologi.

Dengan demikian, pengembangan ekonomi kreatif dan inovasi dalam lingkungan PTKIN menjadi faktor strategis dalam menopang keberhasilan peralihan menuju BLU. Strategi ini tidak hanya berdampak pada peningkatan pendapatan, tetapi juga mendorong penguatan peran PTKIN sebagai katalisator transformasi sosial, budaya, dan ekonomi umat Islam secara berkelanjutan.

### 3. Diversifikasi pendapatan

Diversifikasi pendapatan merupakan suatu pendekatan strategis yang dilakukan oleh organisasi, baik profit maupun non-profit, untuk memperluas sumber-sumber pendapatannya agar tidak bergantung pada satu jenis pendapatan utama.(Yulianto, 2023) Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi negeri, khususnya yang bertransformasi menjadi Badan Layanan Umum (BLU), diversifikasi pendapatan menjadi instrumen penting untuk menciptakan stabilitas keuangan dan meningkatkan kemandirian institusi. Konsep ini berasal dari teori manajemen keuangan publik dan teori manajemen risiko, yang memandang keberagaman pendapatan sebagai bentuk pengurangan ketergantungan fiskal dan peningkatan ketahanan fiskal institusi terhadap fluktuasi keuangan eksternal.

Menurut Mardiasmo, lembaga sektor publik yang melakukan diversifikasi pendapatan memiliki peluang lebih besar untuk menjalankan fungsi dan misinya secara optimal karena mereka tidak hanya mengandalkan dana pemerintah (APBN/APBD), tetapi juga memperoleh pendapatan dari layanan yang diberikan, hasil investasi, kerja sama pihak ketiga, hingga pemanfaatan aset.(Dewi & Wahdi, 2020) Dalam kerangka BLU, hal ini sejalan dengan prinsip fleksibilitas pengelolaan keuangan dan otonomi dalam penggunaan PNBP (Penerimaan Negara Bukan Pajak) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 dan PMK Nomor 129/PMK.05/2020.

Diversifikasi pendapatan juga dikaji dalam literatur ekonomi kelembagaan sebagai bagian dari strategi berorientasi pasar (*market-oriented strategy*), di mana institusi merespons dinamika kebutuhan stakeholders dengan menciptakan layanan baru yang bernilai jual. Clark melalui konsep "*entrepreneurial university*" mengemukakan bahwa universitas yang adaptif akan mengembangkan lini pendapatan dari sumber seperti pelatihan profesional, unit bisnis, konsultasi akademik, hasil riset terapan, dan kolaborasi industri.(Clark, 2005) IAIN Parepare sebagai institusi pendidikan tinggi Islam dapat mengembangkan layanan-layanan ini dalam bentuk program pendidikan vokasional,

pusat kajian keislaman, sertifikasi halal, pelatihan pengelolaan zakat-wakaf, hingga inkubasi bisnis berbasis syariah.

## Peraturan Perundang-Undangan

### 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi merupakan kerangka hukum utama yang mengatur penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia. Salah satu semangat utama dari UU ini adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada perguruan tinggi, baik dalam hal akademik, organisasi, maupun pengelolaan keuangan. Dalam Pasal 62 dan 63, disebutkan bahwa perguruan tinggi diberikan keleluasaan dalam mengelola sumber daya untuk menjamin mutu dan efisiensi operasional institusi. Otonomi ini bertujuan agar perguruan tinggi lebih adaptif terhadap perubahan dan mampu mengembangkan potensi internal, termasuk dalam diversifikasi sumber pendapatan. Diversifikasi pendapatan menjadi salah satu upaya strategis dalam meningkatkan keberlanjutan keuangan institusi pendidikan tinggi, terutama di tengah keterbatasan dana APBN. Undang-Undang tersebut membuka ruang bagi perguruan tinggi untuk mengembangkan unit usaha, menjalin kemitraan, serta mengelola aset-aset non-akademik yang dimilikinya secara produktif dan profesional. Dalam hal ini, UU No. 12 Tahun 2012 memberikan dasar legal bagi IAIN Parepare untuk memanfaatkan aset-aset gedung, laboratorium, ruang pertemuan, dan fasilitas lainnya sebagai sumber pendapatan alternatif.

Penerapan UU No. 12 Tahun 2012 di IAIN Parepare menjadi semakin penting dalam konteks transformasi kelembagaan menuju Badan Layanan Umum (BLU). Sebagai lembaga BLU, IAIN Parepare dituntut tidak hanya bertumpu pada anggaran dari pemerintah pusat, tetapi juga harus mampu menghasilkan pendapatan sendiri melalui pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya. Fasilitas seperti laboratorium sains, laboratorium bahasa, gedung auditorium, ruang kuliah representatif, dan bahkan lahan terbuka kampus dapat dimanfaatkan sebagai aset produktif yang memberikan nilai ekonomi. Misalnya, laboratorium yang dimiliki IAIN Parepare dapat difungsikan sebagai pusat layanan publik dalam bidang pengujian produk halal, konsultasi riset sosial, hingga pelatihan berbasis sertifikasi. Fasilitas ini dapat dibuka untuk pihak eksternal dengan sistem tarif layanan yang transparan dan sesuai ketentuan hukum. Pendapatan yang dihasilkan dapat dimanfaatkan untuk mendukung kegiatan akademik dan riset, serta meningkatkan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan. Penerapan kebijakan berbasis UU No. 12 Tahun 2012 tentu memerlukan dukungan regulasi teknis di tingkat institusi. IAIN Parepare dapat menyusun Peraturan Rektor yang mengatur tata kelola aset, sistem pendapatan jasa layanan kampus, serta pembagian surplus pendapatan. Langkah ini penting untuk menghindari konflik kepentingan, kebocoran anggaran, serta memastikan bahwa seluruh aktivitas pendapatan non-APBN mendukung misi dan visi institusi.

2. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (dan perubahannya) tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. PP 28/2020.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 28 Tahun 2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah merupakan peraturan yang menggantikan dan menyempurnakan ketentuan dalam PP Nomor 27 Tahun 2014. Salah satu aspek penting yang dibawa oleh PP ini adalah penguatan prinsip efisiensi, efektivitas, dan optimalisasi dalam pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) melalui berbagai skema, termasuk yang terbaru yaitu Kerja Sama Terbatas dengan Pihak Lain (KST). Bentuk pemanfaatan ini membuka peluang lebih besar bagi institusi pemerintah, termasuk perguruan tinggi negeri seperti IAIN Parepare, untuk mengelola aset-asetnya dengan pendekatan kemitraan bisnis secara sah dan produktif.

KST merupakan bentuk pemanfaatan BMN yang memperbolehkan satuan kerja, dalam hal ini IAIN Parepare sebagai satuan kerja Kementerian Agama, menjalin kerja sama dengan pihak swasta atau lembaga lain dengan jangka waktu tertentu dan berbasis perjanjian. KST dapat dilakukan terhadap aset-aset yang berpotensi menghasilkan pendapatan atau memiliki nilai strategis. Dalam konteks IAIN Parepare, aset seperti gedung auditorium, laboratorium, lahan kosong, atau fasilitas asrama mahasiswa dapat menjadi objek dari KST yang ditujukan untuk menghasilkan pendapatan non-APBN.

PP Nomor 28 Tahun 2020 juga memberikan pedoman teknis mengenai syarat, prosedur, dan persetujuan yang harus dilalui dalam pelaksanaan KST. Salah satu syarat utama adalah bahwa kerja sama tersebut harus berdasarkan studi kelayakan (*feasibility study*) dan kajian manfaat ekonomi serta tidak mengganggu fungsi utama dari BMN tersebut. Oleh karena itu, IAIN Parepare harus menyusun dokumen perencanaan pemanfaatan BMN secara sistematis agar kerja sama ini dapat disetujui oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) sebagai otoritas pengelola BMN.

Implementasi PP ini di IAIN Parepare akan memperkuat posisi institusi dalam meningkatkan kemandirian keuangan, terutama dalam menghadapi transisi ke status Badan Layanan Umum (BLU). Melalui KST, IAIN Parepare dapat mengandeng mitra strategis dari sektor swasta untuk mengelola kantin kampus, jasa parkir, ruang sewa komersial, serta menyewakan laboratorium untuk pelatihan profesional atau kegiatan riset terapan yang bersifat komersial. Praktik ini tidak hanya memberi tambahan pendapatan, tetapi juga menciptakan ekosistem kewirausahaan dan inovasi di lingkungan kampus.

Selain itu, kerja sama ini juga akan membuka peluang untuk transfer teknologi dan manajemen dari pihak swasta ke lingkungan kampus. Misalnya, pengelolaan laboratorium bersama dengan perusahaan bioteknologi atau pangan halal dapat memperkuat relevansi kurikulum IAIN Parepare dengan dunia industri. Hal ini sejalan dengan semangat transformasi pendidikan tinggi yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil.

Penerapan PP ini memerlukan pembentukan tim pengelola BMN di tingkat institusi yang berkompeten dan memiliki pemahaman tentang regulasi pengelolaan aset. Tim

ini akan bertanggung jawab dalam menginventarisasi aset, menilai kelayakan ekonominya, serta menyusun proposal kerja sama sesuai dengan ketentuan. IAIN Parepare juga harus memiliki sistem manajemen aset berbasis digital agar proses pemantauan dan pelaporan aset dapat dilakukan secara akuntabel dan *real-time*.

Penting juga dicatat bahwa PP 28/2020 menegaskan bahwa setiap hasil dari pemanfaatan BMN dalam bentuk KST harus disetor ke kas negara sebagai Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), namun untuk satuan kerja BLU seperti IAIN Parepare, sebagian pendapatan dapat dikelola langsung sesuai ketentuan BLU. Dengan demikian, peluang untuk meningkatkan pendapatan institusi secara langsung semakin terbuka lebar, selama mekanisme kerja sama tersebut berjalan sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi.

Secara keseluruhan, PP 28 Tahun 2020 memberikan kerangka hukum yang kuat dan fleksibel bagi IAIN Parepare untuk memanfaatkan aset-asetnya dalam rangka diversifikasi pendapatan. Kebijakan ini bukan hanya soal teknis pengelolaan aset, melainkan strategi untuk mendorong institusi pendidikan tinggi menjadi lebih mandiri, profesional, dan responsif terhadap dinamika ekonomi dan sosial. Dengan implementasi yang tepat, IAIN Parepare dapat mengakselerasi transformasi manajemen keuangan dalam menghadapi tantangan sebagai Badan Layanan Umum.

3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (dan perubahannya, PMK Nomor 202/PMK.05/2022).

Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 129/PMK.05/2020 adalah pedoman komprehensif bagi Badan Layanan Umum (BLU) dalam mengelola keuangannya secara fleksibel dan akuntabel. PMK ini, yang kemudian disempurnakan oleh PMK Nomor 202/PMK.05/2022, merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 (serta perubahannya) tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Tujuan utama PMK ini adalah untuk meningkatkan kinerja layanan publik BLU melalui pemberian fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, PMK ini menguraikan berbagai aspek pengelolaan BLU, mulai dari perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas, pengelolaan utang dan piutang, pengelolaan investasi, pengelolaan barang milik negara (BMN), hingga akuntansi dan pelaporan keuangan. Secara khusus, PMK ini memperkuat prinsip bahwa pendapatan yang diperoleh BLU dari jasa layanan atau pemanfaatan aset dapat digunakan langsung untuk membiayai operasional BLU tanpa harus disetor ke Kas Negara terlebih dahulu. Ini adalah kunci utama fleksibilitas BLU yang sangat relevan untuk upaya kemandirian finansial IAIN Parepare.

Dalam konteks pengelolaan Barang Milik Negara (BMN), PMK 129/2020 (dan PMK 202/2022) menegaskan kewenangan BLU untuk mengelola BMN sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Meskipun pengelolaan BMN secara umum diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 115/PMK.06/2020 tentang Pemanfaatan Barang Milik Negara, PMK 129/2020 memberikan payung hukum bagi BLU untuk mengintegrasikan pendapatan dari pemanfaatan BMN tersebut ke dalam Rencana

Bisnis dan Anggaran (RBA) mereka. Ini berarti bahwa BLU memiliki kontrol yang lebih besar atas dana yang dihasilkan dari aset yang disewakan atau dikomersialkan. Bagi IAIN Parepare sebagai BLU, PMK 129/PMK.05/2020 (dan PMK 202/PMK.05/2022) adalah landasan operasional yang sangat penting untuk memanfaatkan sewa gedung dan laboratorium. Penerapannya terlihat dalam beberapa aspek kunci:

- a. Perencanaan dan Penganggaran Berbasis Kinerja (RBA). IAIN Parepare diwajibkan menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang memuat proyeksi pendapatan dari sewa gedung dan laboratorium. Pendapatan ini kemudian dianggarkan kembali untuk membiayai belanja operasional, pemeliharaan aset, atau pengembangan layanan. PMK ini memberikan kebebasan bagi IAIN Parepare untuk mengalokasikan hasil pendapatan dari sewa aset secara langsung, tanpa harus melewati mekanisme setoran ke kas negara dan menunggu alokasi APBN lagi. Ini adalah insentif finansial yang kuat untuk aktif mencari penyewa;
- b. Pengelolaan Kas yang Fleksibel. PMK ini memungkinkan IAIN Parepare untuk mengelola kas yang berasal dari pendapatan sewa gedung dan laboratorium secara mandiri. IAIN Parepare dapat menyimpan dana tersebut di rekening BLU dan menggunakan sesuai RBA yang telah disetujui, tanpa perlu lagi menunggu pencairan dari Bendahara Umum Negara. Fleksibilitas ini sangat vital untuk kegiatan komersial yang membutuhkan perputaran kas cepat dan responsif terhadap peluang pasar;
- c. Ketiga, Pengelolaan BMN dalam Lingkup BLU. Meskipun peraturan spesifik mengenai pemanfaatan BMN diatur dalam PMK 115/PMK.06/2020, PMK 129/2020 ini memberikan kerangka kerja umum bagaimana BMN dikelola di BLU. IAIN Parepare harus memastikan bahwa setiap perjanjian sewa gedung atau laboratorium tetap mematuhi ketentuan PMK 115/2020, seperti jangka waktu sewa, tarif, dan prosedur persetujuan. PMK 129/2020 memperkuat kemampuan BLU untuk mengintegrasikan pendapatan dari sewa BMN ke dalam anggaran dan sistem pelaporannya.

## METODOLOGI

Metodologi penulisan artikel kebijakan ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan memanfaatkan studi kasus pada IAIN Parepare. Proses pengumpulan informasi telah melibatkan telaah dokumen-dokumen relevan, termasuk peraturan perundang-undangan terkait Badan Layanan Umum (BLU), dokumen perencanaan strategis dan laporan keuangan IAIN Parepare, serta kebijakan-kebijakan internal terkait pengelolaan keuangan.

Selain itu, telah dilakukan wawancara semi-terstruktur dengan berbagai pemangku kepentingan utama di IAIN Parepare. Informan potensial meliputi pimpinan institusi, kepala Biro AUAK, Ketua Tim Keuangan, staf yang terlibat dalam pengelolaan keuangan, serta perwakilan dari unit-unit kerja terkait. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman, perspektif, tantangan, dan harapan terkait proses peralihan ke BLU dan transformasi manajemen keuangan.

Data yang terkumpul dari telaah dokumen dan wawancara akan dianalisis secara deskriptif dan interpretatif. Analisis deskriptif akan menyajikan gambaran faktual mengenai kondisi manajemen keuangan IAIN Parepare sebelum dan selama proses peralihan, serta identifikasi kebijakan-kebijakan yang telah dan sedang diimplementasikan. Analisis interpretatif akan dilakukan untuk memahami makna dan implikasi dari temuan-temuan tersebut, mengidentifikasi pola-pola, serta mengaitkannya dengan kerangka teoritis dan konseptual yang telah ditetapkan.

Proses analisis data akan melibatkan reduksi data (merangkum dan memilih informasi yang relevan), penyajian data (mengorganisasikan informasi dalam bentuk narasi dan tabel jika diperlukan), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Triangulasi sumber data (dokumen dan wawancara) dan triangulasi metode (telaah dokumen dan wawancara) akan digunakan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan.

Artikel kebijakan ini akan menyajikan analisis yang komprehensif mengenai tantangan dan peluang transformasi manajemen keuangan IAIN Parepare dalam konteks peralihan ke BLU, serta merumuskan rekomendasi kebijakan yang didasarkan pada bukti dan pemahaman mendalam terhadap situasi yang dihadapi institusi. Fokus utama adalah menghasilkan rekomendasi yang praktis, implementatif, dan relevan untuk mendukung IAIN Parepare dalam mencapai tujuan pengelolaan keuangan yang efektif dan akuntabel.

## ANALISA DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

Dalam kerangka penguatan kemandirian fiskal institusi pendidikan tinggi, strategi *Revenue Diversification* menjadi instrumen penting untuk mengurangi ketergantungan terhadap alokasi anggaran rutin dari pemerintah (APBN). Diversifikasi pendapatan merujuk pada upaya sistematis institusi untuk mengembangkan berbagai sumber pemasukan alternatif yang berkelanjutan, termasuk namun tidak terbatas pada optimalisasi aset, pengembangan layanan berbasis keahlian, serta kemitraan strategis dengan pihak eksternal.

Di konteks IAIN Parepare, penerapan strategi diversifikasi pendapatan belum menunjukkan optimalisasi yang signifikan, terutama dalam pemanfaatan aset dan sumber daya institusi. Sejumlah aset fisik seperti gedung pertemuan, ruang laboratorium, fasilitas pelatihan, maupun sumber daya manusia dengan kompetensi khusus (dosen dan tenaga ahli) sejauh ini belum dimobilisasi secara maksimal sebagai instrumen penciptaan nilai ekonomi. Padahal, aset-aset tersebut berpotensi besar untuk dikembangkan melalui skema penyewaan, layanan konsultasi, pelatihan bersertifikat, atau kerja sama berbasis penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Ketiadaan kerangka kerja yang sistematis dalam mengidentifikasi dan mengkapitalisasi aset produktif menjadi hambatan utama. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan kelembagaan yang secara eksplisit mendorong dilakukannya audit aset dan potensi pendapatan non-akademik, serta pengembangan unit-unit bisnis strategis yang tetap selaras dengan *core business* institusi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian. Tanpa intervensi kebijakan yang terarah, potensi pendapatan non-APBN akan terus terabaikan, sehingga ke-

tergantungan IAIN Parepare terhadap pendanaan dari pemerintah pusat akan tetap tinggi dan berisiko dalam jangka panjang.

Dengan demikian, diversifikasi pendapatan bukan hanya menjadi strategi keuangan, tetapi juga manifestasi dari semangat inovasi kelembagaan untuk meningkatkan efisiensi, daya saing, dan keberlanjutan institusi pendidikan tinggi di era otonomi dan transformasi kelembagaan.

#### 1. Pemanfaatan Aset dan Sumber Daya Internal

IAIN Parepare memiliki sejumlah aset dan sumber daya internal yang berpotensi untuk dioptimalkan sebagai sumber pendapatan alternatif di luar alokasi APBN. Pemanfaatan ini dapat dilakukan melalui pendekatan strategis yang tetap berada dalam koridor misi institusi sebagai lembaga pendidikan tinggi berbasis keagamaan dan riset. Bentuk konkret dari strategi ini meliputi:

- Penyewaan Fasilitas

Berbagai fasilitas fisik yang dimiliki oleh institusi, seperti gedung serbaguna, auditorium, laboratorium, dan ruang kelas yang tidak digunakan secara penuh, dapat dimanfaatkan untuk kegiatan eksternal. Kegiatan tersebut mencakup penyelenggaraan seminar, pelatihan, lokakarya, serta acara komunitas yang membutuhkan sarana representatif. Optimalisasi ini tidak hanya menghasilkan pendapatan tambahan, tetapi juga memperkuat jejaring sosial institusi dengan masyarakat luas.

- Pengembangan Unit Bisnis Internal

IAIN Parepare dapat membentuk unit-unit usaha strategis yang melayani kebutuhan sivitas akademika sekaligus menghasilkan pendapatan. Contoh konkret mencakup pendirian toko kampus untuk penyediaan kebutuhan pokok, kafe mahasiswa, layanan percetakan dan fotokopi, serta unit konsultasi dan pelatihan berbasis keilmuan dosen. Unit-unit ini dapat dikembangkan dalam kerangka *entrepreneurial university*, di mana institusi memanfaatkan keunggulan intelektualnya untuk menghasilkan nilai ekonomi yang berkelanjutan.

Dalam upaya memperkuat kemandirian fiskal institusi, IAIN Parepare perlu mengembangkan strategi diversifikasi pendapatan yang berbasis pada optimalisasi aset dan sumber daya yang dimiliki, antara lain:

- a. Penyewaan Gedung

Berdasarkan data pencatatan Barang Milik Negara (BMN), IAIN Parepare saat ini memiliki 44 unit gedung dan bangunan yang digunakan untuk keperluan kantor, layanan pendidikan, maupun fasilitas pendukung lainnya. Sebagian besar dari bangunan tersebut masih dalam kondisi baik, layak pakai, dan memadai. Keberadaan aset-aset ini merupakan modal penting yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penerimaan non-akademik institusi. Jika dikelola secara terbuka sebagai bagian dari layanan publik, aset-aset tersebut tidak hanya memberi nilai tambah dari sisi sosial, tetapi juga secara ekonomi. Mekanisme

penyewaan gedung dan bangunan yang tidak digunakan secara penuh (di luar kebutuhan pendidikan dan perkantoran) dapat menjadi sumber pendapatan yang andal. Selain mengoptimalkan aset yang telah ada, langkah strategis lainnya adalah melakukan diversifikasi usaha melalui pembangunan prasarana baru yang secara khusus diarahkan sebagai asset produktif. Adapun beberapa unit usaha yang dapat dikembangkan di bidang penyewaan meliputi:

1) Auditorium

Auditorium IAIN Parepare merupakan salah satu ruang pertemuan terbesar di Kota Parepare. Dengan kapasitas mencapai 2.500 kursi dan tata ruang bergaya teater indoor, auditorium ini sangat potensial untuk disewakan kepada masyarakat, lembaga swasta, maupun instansi pemerintah. Auditorium ini juga telah dilengkapi fasilitas penunjang modern dan berkualitas tinggi, sehingga dapat digunakan untuk berbagai kegiatan berskala besar seperti seminar nasional, wisuda, tabligh akbar, maupun konser seni budaya.

2) Aula

Selain auditorium, IAIN Parepare juga memiliki aula dengan kapasitas sekitar 1.200 orang. Aula ini dilengkapi kursi tetap, panggung depan, dan tata ruang fleksibel, sehingga ideal digunakan untuk kegiatan seperti seminar, pameran, pertunjukan, maupun kegiatan komunitas lainnya, termasuk resepsi pernikahan dan expo.

3) Balai Seni

Balai Seni IAIN Parepare memiliki kapasitas sekitar 250 orang dan telah dilengkapi dengan kursi serta fasilitas pendukung lainnya. Ruang ini cocok untuk kegiatan berskala kecil seperti pertunjukan seni, diskusi budaya, pelatihan, atau seminar komunitas.

4) Aula Mini Rektorat

Terletak di Gedung Rektorat, aula ini memiliki kapasitas sekitar 50 orang dan dilengkapi fasilitas modern seperti *interactive whiteboard* dan sistem suara. Aula ini cocok untuk kegiatan pelatihan, sosialisasi, rapat kecil, atau diskusi akademik.

5) Ruang Meeting Perpustakaan

Berlokasi di lantai empat Gedung Perpustakaan, ruang rapat ini dapat menampung hingga 200 peserta dan terintegrasi dengan berbagai fasilitas pustaka, baik digital maupun fisik. Ruangan ini ideal untuk kegiatan seminar, diskusi publik, maupun event keagamaan.

b. Laboratorium Komputer

Laboratorium komputer IAIN Parepare saat ini dilengkapi dengan lebih dari 150 unit komputer dengan spesifikasi standar, serta jaringan internet berkecepatan tinggi. Fasilitas ini selama ini digunakan untuk pelaksanaan tes berbasis *Computer*

*Assisted Test* (CAT), baik untuk penerimaan mahasiswa baru maupun ujian CPNS/ CPPK. Dengan kebutuhan tinggi terhadap ruang ujian digital, laboratorium ini sangat prospektif untuk disewakan kepada pihak eksternal.

c. *Food Court Space*

Model penyewaan lapak usaha kuliner di area kampus dapat menjadi pilihan strategi yang menjanjikan. Untuk itu, perencanaan pembangunan area *food court* perlu dilakukan terlebih dahulu. Setelah tersedia, kios-kios dapat disewakan kepada pelaku usaha kuliner lokal. Selain sebagai sumber penerimaan baru, skema ini juga akan memperkaya pilihan konsumsi bagi sivitas akademika.

d. Asrama Mahasiswa

Dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa setiap tahun, permintaan terhadap hunian sangat tinggi. IAIN Parepare saat ini memiliki dua gedung asrama: asrama putri tiga lantai (74 kamar) dan asrama putra dua lantai (24 kamar). Apabila dikelola secara profesional, asrama ini tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan mahasiswa, tetapi juga dapat dimanfaatkan untuk keperluan akomodasi publik tertentu dan berkontribusi pada pendapatan non-akademik institusi.

**Tabel 2.** Proyeksi Unit Bisnis Penyewaan Gedung (dalam Rp)

Sub Unit Usaha	Tarif	Uraian						Pendapatan	
		Unit	Satuan	Volume	Tahun				
Penyewaan Auditorium	10.000.000	1	Gedung	2	Kali	Sebulan	12	Bulan	240.000.000
Penyewaan Aula	2.000.000	1	Gedung	2	Kali	Sebulan	12	Bulan	48.000.000
Penyewaan Balai Seni	1.000.000	1	Gedung	8	Kali	Sebulan	12	Bulan	96.000.000
Penyewaan Aula Mini Rektorat	500.000	1	Ruangan	4	Kali	Sebulan	12	Bulan	24.000.000
Penyewaan Ruang Meeting Perpustakaan	1.500.000	1	Ruangan	4	Kali	Sebulan	12	Bulan	72.000.000
Penyewaan Laboratorium Komputer	5.000.000	1	Ruangan	2	Kali	Sebulan	12	Bulan	120.000.000
Penyewaan Kios <i>Food Court Space</i>	5.000.000	10	Kios	1	Kali	Setahun	1	Tahun	50.000.000
Penyewaan Asrama Mahasiswa	100.000	30	Kamar	2	Hari	Sebulan	12	Bulan	72.000.000
Penyewaan Galeri ATM	7.000.000	3	ATM	1	Kali	Setahun	1	Tahun	21.000.000
<b>Total Pendapatan 1 (Satu) Tahun Pertama</b>								<b>743.000.000</b>	

Sumber Data : RSB IAIN Parepare 2024-2029

2. Pengembangan Unit Bisnis Pelatihan dan Bahasa

a. *Training Center*

IAIN Parepare memiliki sumber daya manusia dengan berbagai latar belakang keilmuan yang dapat dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelatihan masyarakat. Unit usaha pelatihan atau *training center* dapat menyelenggarakan berbagai pelatihan seperti: pelatihan falak, pemulasaran jenazah, manasik haji, bimbingan pranikah, pelatihan keuangan, penyusunan *renstra*, olah data statistik, *public speaking*, pelatihan desain menggunakan *Canva*, penulisan artikel, penyusunan proposal penelitian, baca kitab kuning, dan pelatihan baca tulis Al-Qur'an.

Jenis kegiatan usaha *training center* ini dapat meliputi Pelatihan Falak (Arah Kiblat, Awal tahun), Pelatihan Pemulasaran Jenazah, Manasik Haji, Bimtek Pra Nikah & keluarga Samawa, Pelatihan penyusunan laporan keuangan, Pelatihan

Penyusunan Renstra, Pelatihan olah data statistik, pelatihan tata naskah dinas, pelatihan publik speaking, pelatihan canva, pelatihan penulisan artikel, pelatihan penulisan proposal penelitian, pelatihan penulisan buku, pelatihan aplikasi software, pelatihan baca kitab kuning, pelatihan baca tulis al-qur'an, pelatihan seni baca alqurán, pelatihan pemulasaran jenazah, dan pelatihan lainnya. Perkiraan penghasilan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3.** Proyeksi Unit Bisnis Training Center (dalam Rp)

<b>Sub Unit Bisnis</b>	<b>Jenis Pelatihan</b>	<b>Kali/ Tahun</b>	<b>Pendapatan Bruto</b>	<b>Biaya</b>	<b>Laba/ Thn</b>
Training Centre	Manasik Haji	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan penyusunan laporan keuangan	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Olah Data Statistik	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Tata Naskah Dinas	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Public Speaking	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Penulisan Artikel Jurnal Bereputasi Internasional (Scopus)	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Penulisan Artikel Jurnal Bereputasi Nasional (Sinta)	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Penulisan Proposal Penelitian	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Penulisan Buku	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Software Mendelly	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Software Zotero	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Baca kitab kuning	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Baca Tulis Al-Qur'an (BTA)	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Seni Baca Al-Qur'an (Tilawah)	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
	Pelatihan Pemulasaran Jenazah	1 kali	6.000.000	2.000.000	4.000.000
<b>Total Penerimaan</b>					<b>60.000.000</b>

Sumber Data : RSB IAIN Parepare 2024-2029

### b. Language Center

Kemampuan bahasa menjadi kebutuhan utama di era globalisasi. Pusat Pelatihan Bahasa (*Language Center*) di IAIN Parepare dikembangkan dari Unit Pengembangan Bahasa yang sebelumnya telah ada. Unit ini menyediakan layanan pelatihan dan tes kemampuan bahasa asing, yang sangat dibutuhkan oleh siswa, mahasiswa, dan masyarakat umum yang ingin mengembangkan kompetensinya dalam menghadapi tuntutan pendidikan, beasiswa, dan pekerjaan internasional. Rancangan anggaran pendapatan *Language Center* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.** Proyeksi Unit Bisnis Language Center (dalam Rp)

Sub Unit Bisnis	No	Item Layanan	Uraian	Pendapatan/Tahun
Language Center	1	Pelatihan TOEFL	500.000/Paket; 40 Orang Peserta/Tahun	20.000.000
	2	Pelatihan TOAFL	500.000/Paket; 20 Orang Peserta/Tahun	20.000.000
	3	Tes TOEFL Prediksi S1	75.000/Tes; 1000 Orang Peserta/Tahun	75.000.000
	4	Tes TOAFL Prediksi S1	75.000/Tes; 1000 Orang Peserta/Tahun	75.000.000
	5	Tes TOEFL Umum	100.000/Paket; 25 Orang Peserta/Tahun	2.500.000
	6	Tes TOAFL Umum/S2	100.000/Paket; 50 Orang Peserta/Tahun	5.000.000
	7	Pelatihan Bahasa Inggris	350.000/Paket; 40 Orang Peserta/Tahun	14.000.000
	8	Pelatihan Bahasa Arab	350.000/Paket; 20 Orang Peserta/Tahun	7.000.000
	9	Terjemah Abstrak dan Artikel Indonesia- Inggris	50.000/Paket; 50 Orang Peserta/Tahun	2.500.000
	10	Terjemah Abstrak dan Artikel Indonesia- Arab	50.000/Paket; 50 Orang Peserta/Tahun	2.500.000
Jumlah Pendapatan				223.500.000

Sumber Data : RSB IAIN Parepare 2024-2029

### 3. Penguatan Tata Kelola dan Regulasi

Untuk memastikan legalitas seluruh aktivitas pemanfaatan BMN, IAIN Parepare wajib mengacu pada ketentuan pengelolaan keuangan BLU. Salah satu prasyaratnya adalah penetapan tarif sewa yang harus ditetapkan melalui Surat Keputusan dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dalam hal ini oleh Kepala Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Parepare. Oleh karena itu, koordinasi intensif dan berkelanjutan dengan KPKNL harus menjadi agenda strategis institusi.

### 4. Peningkatan Kompetensi SDM dan Penguatan Pengawasan Internal

Keberhasilan strategi diversifikasi pendapatan sangat bergantung pada kapasitas sumber daya manusia yang mengelola unit bisnis. Banyak SDM di lingkungan akademik masih terbiasa dengan pendekatan administratif birokratik, sehingga perlu peningkatan kapasitas dalam bidang akuntansi bisnis, manajemen biaya, analisis profitabilitas, dan manajemen risiko. Di sisi lain, penguatan pengawasan internal juga sangat penting. Mekanisme pengendalian internal, audit berkala, serta penerapan prinsip kehati-hati harus dijadikan standar dalam setiap keputusan pengelolaan dana dan investasi agar institusi terlindungi dari risiko keuangan.

### 5. Pelibatan Alumni dan Rencana *Endowment Fund*

Alumni merupakan aset strategis dalam pengembangan pendapatan institusi. Melalui program kemitraan, alumni dapat dilibatkan sebagai mentor, mitra usaha, maupun investor sosial. Selain itu, pembentukan *endowment fund* (dana abadi) perlu dirancang

sebagai strategi jangka panjang. Dana tersebut dapat dihimpun dari kontribusi alumni, sektor swasta, maupun filantropi, dan hasil investasinya digunakan untuk mendukung pengembangan institusi secara berkelanjutan.

## **Limitasi Kajian**

Ruang lingkup kajian dalam artikel ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati. Pertama, sumber data yang digunakan mayoritas berasal dari dokumen kebijakan internal, laporan keuangan institusi, serta wawancara terbatas dengan sejumlah pihak, khususnya pengelola keuangan dan unit perencana di lingkungan IAIN Parepare. Keterbatasan ini berdampak pada tidak tersedianya data longitudinal dan data primer secara menyeluruh dari seluruh unit pelaksana teknis yang memiliki potensi pendapatan layanan non-akademik. Akibatnya, artikel ini belum mampu menyajikan proyeksi keuangan jangka panjang secara komprehensif maupun melakukan analisis kelayakan bisnis yang berbasis pendekatan kuantitatif. Selain itu, minimnya data mikro terkait performa unit usaha dan ketidaktersediaan instrumen monitoring internal yang terstandar juga membatasi ruang analisis terhadap efisiensi dan efektivitas pengelolaan pendapatan alternatif. Oleh karena itu, hasil kajian ini lebih bersifat eksploratif dan memberikan gambaran awal yang dapat menjadi dasar pengembangan riset lanjutan yang lebih mendalam dan empiris.

## **Kebaruan dan Kontribusi**

Kebaruan (*novelty*) dari artikel ini terletak pada fokus analisisnya yang secara khusus menelaah transformasi manajemen keuangan di IAIN Parepare dalam konteks peralihan menuju pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU). Kajian ini tidak hanya mengulas aspek regulatif dan kelembagaan, tetapi juga mengintegrasikan perspektif kesiapan struktural internal sebagai salah satu determinan utama keberhasilan transisi kelembagaan. Kontribusi utama artikel ini adalah menghadirkan pendekatan analisis kebijakan yang menggabungkan kerangka normatif peraturan perundang-undangan dengan realitas empirik kelembagaan IAIN Parepare. Selain itu, pendekatan penilaian berbasis kerangka USG (*Urgency, Seriousness, dan Growth*) digunakan untuk mengidentifikasi isu-isu strategis dalam pengelolaan aset dan pendapatan non-akademik—suatu pendekatan yang masih jarang diterapkan dalam kajian kebijakan di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memperkaya wacana akademik dan praktis dalam bidang reformasi tata kelola keuangan pendidikan tinggi, khususnya dalam konteks kelembagaan keagamaan yang tengah bertransformasi menuju kemandirian fiskal melalui skema BLU.

## **ALTERNATIF KEBIJAKAN**

Alternatif kebijakan merupakan rangkaian pilihan strategis yang dapat dipertimbangkan untuk merespons masalah kebijakan yang telah teridentifikasi melalui perumusan problem statement, hasil temuan lapangan, dan analisis kebijakan terdahulu. Dalam konteks IAIN Parepare, tantangan utama terletak pada rendahnya tingkat kemandirian keuangan yang

disebabkan oleh keterbatasan dalam diversifikasi pendapatan serta pemanfaatan aset Barang Milik Negara (BMN) yang belum optimal. Oleh karena itu, dalam rangka mendukung proses transformasi kelembagaan menuju pola pengelolaan keuangan BLU, berikut empat alternatif kebijakan yang disusun secara sistematis berdasarkan prinsip relevansi, kelayakan, dan potensi dampak jangka panjang.

### **Alternatif 1: Pembentukan Tim Inventarisasi dan Pemetaan Aset BMN**

Alternatif pertama adalah membentuk tim khusus melalui Surat Keputusan (SK) Rektor yang bertugas untuk melakukan inventarisasi ulang serta pemetaan komprehensif terhadap seluruh aset BMN yang dimiliki IAIN Parepare. Fokus utama kebijakan ini adalah pada identifikasi aset-aset yang belum dimanfaatkan secara optimal (*underutilized assets*), termasuk aset-aset dengan nilai ekonomi tinggi yang masih digunakan secara internal dengan intensitas rendah. Tim ini juga bertugas menyusun standar operasional prosedur awal sebagai acuan internal dalam pengelolaan aset ke depan.

Kelebihan dari alternatif ini adalah adanya legitimasi formal yang memperkuat kapasitas institusi dalam mendata dan memetakan potensi ekonomi internal secara lebih sistematis. Data yang dihasilkan menjadi prasyarat mutlak untuk strategi pengelolaan aset jangka panjang dan dapat digunakan sebagai basis dalam negosiasi dengan Kementerian Keuangan, khususnya Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Namun demikian, kebijakan ini juga memiliki beberapa kelemahan, antara lain membutuhkan sumber daya waktu, biaya, dan personel yang cukup besar. Di samping itu, resistensi dari unit-unit internal yang merasa terancam dengan pemetaan ulang aset serta keterbatasan kewenangan tim dalam penegakan hasil inventarisasi dapat menjadi hambatan serius. Risiko lainnya adalah kecenderungan fokus pada aspek prosedural dan administratif, tanpa diikuti dengan eksekusi strategis yang terukur.

### **Alternatif 2: Penyusunan SOP Internal untuk Pemanfaatan BMN Sesuai PMK 115/2020**

Alternatif kedua adalah menyusun dan menetapkan SOP internal yang secara teknis mempermudah proses pemanfaatan BMN berdasarkan fleksibilitas yang diberikan kepada institusi BLU, sebagaimana diatur dalam PMK Nomor 115 Tahun 2020. SOP ini harus mengatur secara rinci mekanisme pemanfaatan, prosedur persetujuan, skema perjanjian kerja sama, mekanisme pelaporan, serta peran masing-masing unit dalam proses tersebut.

Kelebihan dari kebijakan ini antara lain adalah terciptanya efisiensi operasional dan kejelasan prosedur yang mendukung respons cepat terhadap peluang-peluang pemanfaatan aset. SOP juga dapat menjadi instrumen tata kelola yang mengurangi ketidakpastian administratif dan konflik kelembagaan. Dalam perspektif *New Public Management*, SOP merupakan alat penting untuk mendorong prinsip efektivitas dan efisiensi birokrasi publik.

Selain itu, SOP memperkuat akuntabilitas kelembagaan karena membatasi ruang subjektivitas individu dan memungkinkan audit proses secara sistematis. Kebijakan ini juga mampu menurunkan risiko moral hazard dan meningkatkan kepercayaan publik sebagaimana dijelaskan dalam Teori Agensi.

Meski demikian, penyusunan SOP yang berkualitas membutuhkan pemahaman regulasi yang mendalam dan pemetaan alur kerja yang cermat. Jika tidak dikawal dengan baik, SOP berpotensi menjadi dokumen administratif semata tanpa implementasi yang efektif di lapangan

### **Alternatif 3: Komersialisasi Hasil Riset dan Keahlian Dosen (Diversifikasi Konsentris)**

Alternatif ketiga adalah mendorong dosen untuk mengkomersialisasikan hasil riset dan keahliannya melalui kerja sama dengan pihak eksternal dalam bentuk jasa konsultasi, pelatihan profesional, atau hilirisasi produk pengetahuan. Komersialisasi ini dapat difasilitasi dalam bentuk unit layanan dosen berbasis keahlian, atau inkubasi riset yang memiliki orientasi komersial.

Kelebihan utama dari kebijakan ini adalah terciptanya sumber pendapatan non-APBN yang berkelanjutan dan berbasis pada keunggulan akademik institusi. Hal ini sejalan dengan semangat otonomi keuangan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi yang mendorong PTN untuk mencari sumber pendanaan alternatif. Selain itu, kebijakan ini memperkuat relevansi riset terhadap kebutuhan masyarakat dan sektor industri, mendorong dosen untuk menghasilkan riset yang aplikatif dan bernilai pasar, serta meningkatkan citra kelembagaan sebagai pusat keilmuan yang solutif. Budaya kewirausahaan akademik (*academic entrepreneurship*) juga dapat tumbuh melalui kebijakan ini.

Namun demikian, tantangan kebijakan ini cukup besar, terutama pada aspek regulasi dan kelembagaan. Belum adanya mekanisme yang jelas terkait pembagian manfaat, pengelolaan HAKI, serta kerangka hukum untuk komersialisasi hasil riset dapat menjadi hambatan serius. Keterbatasan infrastruktur riset serta lemahnya ekosistem inovasi seperti ketidadaan inkubator bisnis, kantor transfer teknologi, dan jejaring pasar juga menjadi hambatan struktural dalam implementasi kebijakan ini.

### **Alternatif 4: Pembentukan Unit Bisnis Kampus (UBK) sebagai *Strategic Business Unit***

Alternatif keempat adalah menetapkan kebijakan melalui Peraturan Rektor terkait pembentukan Unit Bisnis Kampus (UBK) sebagai entitas struktural khusus yang mengelola aset-aset komersial kampus. UBK ini bertanggung jawab untuk menyusun strategi bisnis, mengelola penyewaan fasilitas, membuka lini usaha baru (seperti pelatihan, penerbitan, katering, dan akomodasi), serta melakukan fungsi pemasaran dan pelaporan keuangan seca-

ra mandiri. UBK akan beroperasi di bawah koordinasi BLU namun dengan fleksibilitas operasional yang lebih tinggi.

Kelebihan dari kebijakan ini adalah tersedianya struktur kelembagaan yang profesional dan fokus untuk mengelola aset produktif, sehingga dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya agensi, dan mempercepat pengambilan keputusan. Dengan otonomi terbatas, UBK dapat bergerak lebih adaptif terhadap kebutuhan pasar dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan pendapatan institusi. Kebijakan ini juga dapat mengurangi risiko penyalahgunaan aset karena terdapat unit khusus yang bertanggung jawab penuh, didukung sistem pelaporan dan evaluasi berkala.

Namun, pembentukan UBK membutuhkan investasi awal yang tidak sedikit, termasuk dalam hal pengadaan SDM yang kompeten, infrastruktur teknologi, pelatihan staf, dan sistem pendukung. Tantangan lainnya adalah potensi konflik antara orientasi bisnis dan misi akademik. Di samping itu, kendati fleksibel, UBK tetap harus tunduk pada kerangka hukum pengelelaan BMN dan peraturan BLU, sehingga ruang geraknya tetap terbatas dibandingkan entitas bisnis swasta.

Keempat alternatif kebijakan yang telah dipaparkan di atas memiliki karakteristik saling melengkapi dan sebaiknya tidak diposisikan sebagai pilihan yang saling menegasikan. Sebaliknya, strategi ideal adalah mengintegrasikannya secara bertahap dalam satu kerangka kebijakan transformasi kelembagaan. Pembentukan tim pemetaan aset dan penyusunan SOP dapat dijadikan sebagai langkah awal (*preparatif*), sementara komersialisasi hasil riset dan pembentukan UBK dapat dijadikan sebagai strategi pengembangan lanjutan (*strategic execution*). Keberhasilan implementasi bergantung pada kepemimpinan yang kuat, dukungan kementerian terkait, kesiapan sumber daya manusia, serta partisipasi aktif dari seluruh unsur sivitas akademika.

Dalam menetapkan prioritas kebijakan, artikel ini menggunakan pendekatan evaluasi kebijakan berdasarkan teori William N. Dunn, dengan kriteria efektivitas, efisiensi, dan dampak jangka panjang.(Dunn, 2015) Penilaian dilakukan melalui mekanisme skoring internal berbasis skala 1 hingga 5 yang mencerminkan persepsi pemangku kepentingan di lingkungan IAIN Parepare. Alternatif kebijakan dengan nilai tertinggi akan dijadikan prioritas utama dalam penyusunan program dan kegiatan kelembagaan yang mendukung transformasi menuju tata kelola BLU yang berdaya saing dan berkelanjutan.

Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Kekurupan	Pemerataan	Responsivitas	Total Skor
Inventarisasi ulang dan pemetaan menyeluruh terhadap seluruh aset BMN	5	4	3	4	2	18
Menyusun standar Operasional Prosedur (SOP) internal	4	5	3	4	4	20
Komersialisasi Hasil Riset dan Keahlian Dosen	4	3	4	3	5	19
Pembentukan Unit Bisnis Kampus	5	5	4	4	5	23

Berdasarkan hasil penilaian scoring terhadap empat alternatif kebijakan menggunakan kriteria evaluasi William N. Dunn—yang mencakup efektivitas, efisiensi, dan dampak jangka panjang—diperoleh bahwa alternatif kebijakan **pembentukan Unit Bisnis Kampus (UBK)** memperoleh skor tertinggi, yaitu 23. Skor ini mencerminkan tingginya tingkat kelayakan dan urgensi dari kebijakan tersebut dalam konteks transformasi kelembagaan IAIN Parepare menuju Badan Layanan Umum (BLU). UBK dinilai sebagai instrumen strategis yang mampu menjawab kebutuhan akan struktur organisasi yang fokus dan profesional dalam mengelola potensi ekonomi institusi secara terintegrasi. Dengan mandat untuk mengelola dan mengembangkan aset fisik institusi, seperti gedung, laboratorium, serta fasilitas pendukung lainnya yang tersebar di seluruh fakultas, UBK memiliki potensi besar untuk menjadi motor penggerak kemandirian keuangan IAIN Parepare. Keberadaan unit ini diharapkan tidak hanya mendorong optimalisasi aset yang selama ini underutilized, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat tata kelola, serta membuka ruang inovasi bisnis yang selaras dengan misi akademik dan keagamaan institusi. Oleh karena itu, pembentukan UBK layak dijadikan sebagai prioritas utama dalam agenda reformasi manajemen keuangan kampus.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Policy paper ini menunjukkan bahwa salah satu tantangan utama dalam transformasi kelembagaan IAIN Parepare menuju pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU) adalah rendahnya kemandirian fiskal, yang secara langsung disebabkan oleh terbatasnya diversifikasi pendapatan dan belum optimalnya pemanfaatan aset institusi, khususnya aset berupa gedung, laboratorium, dan fasilitas pendukung lainnya. Berdasarkan pencatatan Barang Milik Negara (BMN), IAIN Parepare memiliki 44 unit bangunan yang sebagian besar masih dalam kondisi baik dan layak fungsi, namun belum dikapitalisasi sebagai aset produktif untuk mendukung penerimaan non-akademik.

Hasil analisis terhadap empat alternatif kebijakan menunjukkan bahwa pembentukan Unit Bisnis Kampus (UBK) memperoleh skor tertinggi dalam evaluasi berbasis kriteria efektivitas, efisiensi, dan dampak jangka panjang (skor 23). Temuan ini menegaskan bahwa kebutuhan kelembagaan saat ini bukan hanya pada aspek regulatif, melainkan juga pada struktur operasional yang mampu mengelola aset dan mengembangkan usaha kampus secara profesional dan terdesentralisasi.

Alternatif kebijakan lainnya seperti penyusunan SOP pemanfaatan BMN, komersialisasi hasil riset dosen, dan pembentukan tim inventarisasi aset juga memiliki nilai strategis, namun harus dipandang sebagai prasyarat teknis dan pendukung yang saling melengkapi upaya pembentukan unit bisnis yang solid dan terlembagakan.

Secara umum, transformasi keuangan berbasis BLU di IAIN Parepare memerlukan pendekatan kebijakan yang bersifat komprehensif, bertahap, dan kolaboratif, dengan melibatkan seluruh unsur sivitas akademika dan didukung oleh kapasitas manajerial serta komitmen kepemimpinan yang kuat.

## Rekomendasi

Berdasarkan temuan dan analisis di atas, maka direkomendasikan kepada Rektor IAIN Parepare untuk menerbitkan Peraturan Rektor tentang Pembentukan Unit Bisnis Fakultas (UBF) yang wajibkan setiap fakultas membentuk Unit Bisnis Fakultas (UBF) sebagai struktur operasional yang bertanggung jawab mengelola dan mengembangkan pemanfaatan aset yang berada di lingkup fakultas masing-masing. UBF diharapkan mampu memaksimalkan aset seperti ruang kuliah, laboratorium, aula, dan fasilitas lain yang memiliki potensi komersial, baik melalui skema penyewaan, pelatihan, maupun layanan jasa berbasis keahlian dosen.

## REFERENSI

- Canton, H. (2021). United Nations Conference on Trade and Development—Unctad. In *The Europa Directory of International Organizations 2021* (pp. 172–176). Routledge.
- Clark, B. (2005). The Character of the Entrepreneurial University. *International Higher Education*, 38.
- Dewantara, D. A., Anwary, I., & Buana, M. S. (2023). Optimalisasi Aset Bangunan Daerah Sebagai Upaya Efisiensi Penggunaan Anggaran Sekaligus untuk Meningkatkan Pendapatan Daerah. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(3), 1776–1792.
- Dewi, D. M., & Wahdi, A. (2020). *Bisnis dan Perencanaan Bisnis Baru “3PNR Dayak Onion Cookies” Kue Kering Berbasis Bawang Dayak (Tanaman Obat Endemik Kalimantan)*. Deepublish.
- Dunn, W. N. (2015). *Public Policy Analysis*. Routledge.
- Fadri, Z., & Fil, S. (2024). Era Digital dan Dampaknya terhadap Administrasi Publik. *Reformasi Birokrasi dalam Administrasi Publik: Tantangan dan Peluang di Era Digital*, 61.
- Hanif, P., Alfia, E., & Pramadeka, K. (2024). Dinamika Pemutakhiran Perguruan Tinggi Negeri dan Akuntansinya. *YUME: Journal of Management*, 7(3), 781–789.
- Hartati, S. (2020). Penerapan Model New Public Management (NPM) dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 8(2), 65–84.
- IAIN Parepare. (2024a). *Hasil Survey Pelayanan IAIN Parepare Tahun 2024*.
- IAIN Parepare. (2024b). *Laporan Keuangan IAIN Parepare Tahun 2024*.
- Indrawati, N. (2010). Penyusunan Anggaran dalam era New Public Management: Implementasinya di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 10(2).
- Kemenkeu. (2024). *Laporan OM-SPAN Kementerian Keuangan RI Tahun 2024*.
- Khotimah, K. (2017). Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) dalam Pembahasan Organisasi Ekonomi. *Future: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(1), 31–41.
- Ma'wa, A., & Rahmawati, I. P. (2023). Determinan Pengungkapan Intellectual Capital pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 13(1), 35–52.
- Makkulasse, R., & Sari, N. I. (2018). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). *Dinamis: Journal of Islamic Management and Business*, 1(1).

- Musta'in, M. M., Muafiqie, M. S. D. H., Karman, M. S. A., & Kalsum, M. M. U. (2022). *Ekonomi Kreatif Berbasis Digital dan Kemandirian Masyarakat Era Society 5.0*. Global Aksara Pers.
- Octoviani, A., & Puspita, A. S. (2023). Implementasi Triple Helix dalam Meningkatkan Competitive Advantage Industri Kreatif. *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (Dimensi)*, 3(1), 13–22.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government*. Penguin.
- Puspawati, A. A. (2016). Penerapan New Public Management (NPM) di Indonesia (Reformasi Birokrasi, Desentralisasi, Kerjasama Pemerintah dan Swasta dalam Meningkatkan Pelayanan Publik). *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(1).
- Rahmawati, C. H. T., & ST, S. E. (n.d.). Manajemen Sumber Daya Modal dan Kerja. *Kewirausahaan Berbasis UMKM*, 35.
- Sulistyowati, R., Subroto, W. T., Mufida, A., Ainiyah, M. U., Prasetya, A. C., Luthfiyah, A., Ariyati, I. M., Utomo, E. B., Alifia, A., & Rizqillah, A. I. (2025). Ekonomi Kreatif dan Kewirausahaan: Pilar Menuju Indonesia Emas 2045. *Penerbit Tahta Media*.
- Utami, T., & Djuminah, D. (2024). Otonomi Keuangan Perguruan Tinggi Negeri Indonesia dan Pemeringkatan Kampus Hijau. *Prosiding SNAPMA (Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat LPPM UNIPMA)*, 2.
- Waluyo, B. (2014). Analisis Permasalahan pada Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. *Jurnal Infoartha*, 3(12), 27–38.
- Yulianto, H. (2023). *Manajemen Strategis: Dasar Konsepsi pada Organisasi Bisnis*. Yudha English Gallery.