

**TRANSFORMASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA DARI PERGURUAN TINGGI  
NEGERI BADAN LAYANAN UMUM MENUJU BADAN HUKUM: STRATEGI  
PADA MASA TRANSISI DALAM ASPEK KEUANGAN**

**Oleh:**

**Muhammad Farhan Azis**

**Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak.**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 165, Malang 65145, Indonesia

Email: farhnazis@gmail.com

Perubahan status Universitas Brawijaya menuju Badan Hukum memberikan banyak perubahan tata kelola Universitas salah satunya dalam aspek keuangan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menelaah strategi keuangan Universitas Brawijaya pada masa transformasi Badan Hukum. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Adapun data dalam metode ini diperoleh melalui wawancara mendalam serta telaah dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persiapan transisi Universitas Brawijaya dalam aspek keuangan telah menempuh tahap awal pembentukan tim khusus bidang keuangan serta mempersiapkan rancangan lima program utama, yakni; Pengembangan Arsitektur Keuangan, Penyusunan Kebijakan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, Pengembangan Sistem dan Prosedur Penganggaran, Penatausahaan, dan Pelaporan Keuangan, Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja Keuangan, dan Pengembangan Sistem Pengelolaan Dana Abadi. Dalam mengakselerasi masa transisi, Universitas Brawijaya perlu menerapkan strategi proyektif tiga tahun untuk menyesuaikan aturan sebagai Badan Hukum.

**Kata Kunci: Transformasi, Universitas Brawijaya, Badan Layanan Umum,  
Badan Hukum, Keuangan**

## PENDAHULUAN

Universitas Brawijaya merupakan salah satu dari Perguruan Tinggi Negeri berstatus Badan Layanan Umum. Dalam sejarahnya Universitas Brawijaya berganti status dari yang awalnya adalah Perguruan Tinggi Swasta, lalu dinegerikan menjadi Satuan Kerja hingga sekarang sampai pada level Badan Layanan Umum. Sejak tahun 2013, Isu transformasi menjadi Badan Hukum merupakan kabar hangat yang selalu terjadi tiap tahunnya. Secara umum, pengertian Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum adalah Perguruan Tinggi Negeri yang didirikan oleh pemerintah berstatus Badan Hukum publik yang otonom dalam mengelola keuangan dan sumber daya, termasuk dosen dan tenaga pendidik. Perguruan Tinggi Negeri jenis ini beroperasi mirip dengan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (Sevima: 2019). Mengenai perubahan status, beberapa pihak menyatakan bahwa Universitas Brawijaya belum siap menjadi Badan Hukum karena ketidaksiapan unit bisnis dan pengelolaan anggaran, adapula yang mendukung dalam rangka meningkatkan daya saing Universitas di kancah Nasional maupun Internasional (LPM Perspektif FISIP UB: 2018).

Isu Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum di Indonesia hingga saat ini masih memiliki polemik. Pihak birokrat kampus pada rapat majelis sidang akademik

Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum mempertanyakan kejelasan otonomi keuangan maupun pengelolaan sumber daya manusia serta aset dan Rancangan Peraturan Pemerintah yang dinilai bertabrakan dengan Undang-Undang (Humas ITS: 2018). Gelombang protes pun datang dari unsur mahasiswa. Pada tahun 2016, mahasiswa Universitas Gadjah Mada melakukan aksi *judicial review* Peraturan Pemerintah tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (Detikcom: 2016). Dan pada tahun 2017, demonstrasi pun terjadi di Universitas Hasanuddin yang menolak status Badan Hukum karena dinilai dapat menaikkan biaya pendidikan seandainya (Tempo: 2017). Namun dibalik gelombang penolakan yang terjadi, kebijakan terbaru dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui kebijakan kampus merdeka dengan memudahkan perguruan tinggi yang ingin menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum tanpa perlu melalui status Satuan Kerja maupun Badan Layanan Umum serta minimum akreditasi. Hal ini memicu kritik berbagai kalangan karena disinyalir mendorong praktik privatisasi pendidikan berbasis paradigma neoliberal (Kompas: 2020).

Realitas privatisasi pendidikan ternyata menimbulkan beberapa permasalahan umum. Pertama, dukungan finansial untuk pelajar di institusi privat.

Mekanisme *cost-sharing* yang diusung oleh pendidikan tinggi privat telah menyeret pelajar untuk membayar pendidikannya dengan bantuan yang tidak proporsional kepada institusi publik walaupun mayoritas pelajar di institusi publik berasal dari keluarga berpendapatan lebih rendah daripada di institusi privat. Kedua, isu mengenai kualitas pendidikan yang mana kehadiran negara masih minim dikarenakan akreditasi, kurikulum, kualitas pengajar yang masih menggunakan konsep sukarela. Ketiga, mengenai aktivitas entrepreneurial universitas yang seharusnya dilakukan untuk menutupi pembiayaan pendidikan ternyata diorientasikan untuk keuntungan salah satu pihak dari institusi yang mana tetap memberatkan biaya pendidikan siswa di institusi privat (*Institute for Higher Education Policy*: 2009).

Melihat beberapa hasil survei maupun penelitian yang menyimpulkan permasalahan privatisasi pendidikan di berbagai sektor keuangan, itu akan sangat berguna untuk melaksanakan penelitian serupa mengenai sistem keuangan di Universitas Brawijaya yang mana sedang menjalani persiapan pergantian status perguruan tinggi karena keuangan merupakan bagian yang sangat vital bagi operasional pendidikan khususnya pada perguruan tinggi agar menciptakan pelayanan inklusif untuk menggapai tujuan pendidikan yang di cita-citakan oleh

negara. Sistem keuangan perlu menerapkan prinsip-prinsip umum pada pendidikan yaitu akuntabilitas, kredibilitas, serta transparansi yang diatur oleh Standar Akuntansi Keuangan maupun Undang-Undang terkait. Aspek nirlaba pun perlu diperhatikan dalam perguruan tinggi karena sangat erat kaitannya dengan aksesibilitas pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat serta moralitas yang dijunjung tinggi oleh institusi dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Atas *status quo* yang disebutkan diatas, Universitas Brawijaya masih memakai Standar Pengelolaan Keuangan pada Peraturan Pemerintah No.74 Tahun 2012 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum serta Peraturan Menteri Keuangan No. 76 Tentang Pedoman Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum. Konsekuensi pergantian status menyebabkan perubahan pada *legal standing* sistem keuangan menjadi Peraturan Pemerintah No. 26 tahun 2015 tentang Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum maupun Peraturan Menteri Keuangan No. 108 tentang Tata Cara Penetapan Nilai Kekayaan Awal Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Perubahan status itu pula memerlukan alat kelengkapan institusi lainnya seperti Statuta dan pembentukan Majelis Wali

Amanah sehingga diperlukan tambahan payung hukum lingkup kampus bagi status Badan Hukum. Artinya, proses perubahan ini merupakan pekerjaan rumah tangga yang berat dan memerlukan kolaborasi bagi setiap *stakeholders* yang ada di Universitas Brawijaya.

Isu penelitian yang ingin diangkat oleh peneliti adalah strategi perubahan sistem keuangan Universitas Brawijaya yang saat ini masih berstatus Badan Layanan Umum dan akan menjadi Badan Hukum. Dari hasil penelitian diharapkan dapat diolah dengan menelaah praktik keuangan di beberapa Universitas Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Universitas Diponegoro, ataupun Institut Teknologi Bandung yang telah menjadi Badan Hukum dan dinobatkan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi di tahun 2019 sebagai tiga Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum terbaik di Indonesia (Kumaran: 2019). Pergantian status ini berdampak pada perubahan sistem keuangan secara signifikan seperti sistem penganggaran, penatausahaan, serta laporan dan pertanggungjawaban keuangan. Peneliti ingin menganalisis strategi Universitas Brawijaya dalam menghadapi perubahan sistem serta tata kelola keuangan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melaksanakan riset analisis kritis

terhadap strategi perubahan aspek keuangan di Universitas Brawijaya. Hal ini bisa berjalan baik dengan membandingkan realitas persiapan yang berlangsung di Universitas Brawijaya dengan beberapa Universitas yang telah menerapkan sistem tersebut serta kesesuaiannya dengan Standar Akuntansi Keuangan Badan Hukum yang berlaku di Indonesia. Lebih dari itu, riset ini harapannya dapat memberikan gambaran riil yang terjadi dan dijadikan dasar riset lanjutan untuk penelitian sejenis, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem keuangan di Universitas Brawijaya agar sesuai dengan standar yang berlaku.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Sistem Keuangan Perguruan Tinggi Negeri**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, penyelenggara perguruan tinggi dibagi menjadi dua bentuk, yaitu Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Penyelenggaraan perguruan tinggi oleh pemerintah diatur dalam Undang-Undang tersebut dibagi lagi menjadi tiga jenis, yakni: 1)PTN dalam bentuk Satuan Kerja (satker); 2)PTN dalam bentuk Badan Layanan Umum (BLU); 3)PTN dalam bentuk Badan Hukum (BH). Berdasarkan tiga jenis pengelolaan PTN tersebut, terdapat beberapa perbedaan dalam pengelolaannya.

## **Perguruan Tinggi Negeri–Badan Layanan Umum**

Pengelolaan perguruan tinggi negeri sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 pasal 65, salah satunya adalah Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum (PTN-BLU). Dalam pengelolaan keuangannya PTN-BLU mengikuti peraturan perundangan yang mengatur tentang pengelolaan keuangan badan layanan umum. Peraturan perundangan tersebut merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Berdasar pada Peraturan tersebut, BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.

## **Perguruan Tinggi Negeri-Badan Hukum**

Melihat semangat untuk menjadikan Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia menjadi suatu bentuk badan otonom yang independen sesuai dengan Tridharma Perguruan Tinggi, proses lahirnya status PTN-BH melalui proses yang panjang dan berliku. Pada awalnya, proses penciptaan otonomi pada PTN dimulai pada tahun 1999 dengan terbitnya Peraturan

Pemerintah No. 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Sebagai Badan Hukum. Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum ini lebih dikenal dengan Badan Hukum Milik Negara (BHMN). Selanjutnya pada tahun 2009, BHMN berganti menjadi Badan Hukum Pendidikan (BHP) sesuai dengan Undang-Undang No. 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan. Namun, UU tersebut dibatalkan oleh Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 11-14-21-126-136/PUU-VII/2009 tanggal 31 Maret 2010 karena dinilai tidak sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Dengan adanya putusan MK tersebut, pemerintah akhirnya mengembalikan status PTN Badan Hukum menjadi Perguruan Tinggi Negeri yang diselenggarakan oleh pemerintah melalui PP No. 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Namun, pada tahun 2012 terbitlah Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, muncul konsep baru dalam pengelolaan Perguruan Tinggi Negeri yakni Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).

## **Penelitian Terdahulu**

Ikmi dan Barokah (2017) dalam penelitiannya mengenai perubahan sistem keuangan Perguruan Tinggi Negeri Badan

Layanan Umum menjadi Badan Hukum, mencoba untuk menganalisis pemahaman pimpinan dan staf keuangan UPI mengenai perubahan sistem pelaporan keuangan, pelaksanaan perubahan sistem pelaporan keuangan, dan kendala dalam pelaksanaan perubahan sistem pelaporan keuangan dari PTN-BLU ke PTN-BH. Penelitian tersebut dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman pimpinan dan staf keuangan sudah cukup memadai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, keterlibatan staf keuangan di Direktorat Keuangan hanya sebatas memberi saran dan masukan mengenai kebijakan yang akan diambil oleh Rektor dan jajarannya, serta dukungan dari pihak internal dan eksternal UPI yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman para staf keuangan Direktorat Keuangan UPI dalam menghadapi perubahan status. Perubahan yang terjadi setelah menjadi PTN-BH antara lain, adanya penggabungan laporan keuangan menjadi satu laporan yang berdasarkan SAK, perubahan pada beberapa akun di laporan keuangan, dan perubahan dari segi anggaran. Kendala yang dialami dalam pelaksanaan perubahan sistem pelaporan keuangan antara lain karena keterlambatan pengumpulan data dan laporan dari unit-unit kerja, seringkali

terjadi perubahan peraturan dan mekanisme serta latar belakang beberapa staf keuangan yang bukan akuntansi, dan sistem pelaporan keuangan belum berbasis aplikasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang diaplikasikan dalam penelitian kualitatif dengan desain studi kasus menerapkan pengaturan alami dalam pengambilan suatu data sehingga tidak terdapat intervensi terhadap subjek penelitian. Moleong (2004) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menafsirkan fenomena terkait hal-hal yang dihadapi oleh subjek penelitian secara holistik serta melalui kaidah deskripsi dengan format kata-kata dalam sebuah kerangka alamiah dengan menggunakan metode ilmiah.

Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut Sudarwan (2002), penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan sebuah kondisi yang bersifat aktual secara terpadu dan eksplisit. Jenis desain penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Menurut Rahardjo (2017) dalam penelitian studi kasus, peneliti melaksanakan kegiatan ilmiah secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu peristiwa untuk memperoleh pengetahuan secara holistik.

## **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data diterapkan adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) di mana peneliti menggali informasi secara mendalam dengan cara menerapkan wawancara dengan waktu yang lebih intens serta terlibat langsung dengan kehidupan subjek.

## **HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

### **Strategi Transformasi Keuangan**

Secara umum, Universitas Brawijaya membentuk Tim Persiapan Peralihan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum yang bertugas untuk mempersiapkan langkah penting organisasi berkaitan dengan aspek (1)Tata Kelola Organisasi, (2)Keuangan, (3)Sumber Daya Manusia, (4)Sarana dan Prasarana, (5)Akademik dan Penjaminan Mutu, (6)Kemahasiswaan, dan (7)Pengembangan Unit Usaha.

Perubahan sistem keuangan ditangani oleh Tim Transisi Keuangan yang memuat program (1)Pengembangan Arsitektur Keuangan Universitas Brawijaya Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, (2)Penyusunan Kebijakan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, (3)Pengembangan Sistem dan Prosedur Penganggaran, Penatausahaan, dan Pelaporan Keuangan, (4)Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja

Keuangan, dan (5)Pengembangan Sistem Pengelolaan Dana Abadi.

### **Program Transisi Keuangan**

Kemungkinan perubahan utama yang mendasar adalah bahwa UB akan lebih otonom dalam keuangan. Dana dari pusat akan berbentuk Bantuan Operasional PTN BH dan dana dari pendapatan UB akan dikelola lebih otonom tanpa harus sering revisi DIPA ke Kementerian. Transformasi keuangan akan didampingi oleh Tim Transisi Keuangan UB PTN BH. Proses transisi akan berlangsung selambat-lambatnya 3 (tiga) tahun sejak UB ditetapkan menjadi PTN BH oleh Peraturan Pemerintah. Selama periode transisi masih akan menggunakan mekanisme DIPA PTN BLU.

Saat ini progress dari tim transisi PTN BH bidang keuangan masih terlihat stagnan. Salah satu faktor nya ialah belum diterbitkannya Surat Keputusan definitif untuk tim transisi bidang keuangan. Kegiatan yang sudah dilakukan hingga desember 2020 oleh tim transisi PTN BH ialah Pertama, menyusun draft terkait arsitektur hanya pada outline atau gambaran umum. Kedua, tabulasi masalah yang terjadi pada saat proses transisi PTN BH seperti perbedaan pelaporan keuangan, pengalihan asset dari Kemendikbud, Perpajakan pph badan pph 21, kebutuhan aplikasi sesuai dengan kebutuhan PTN BH.

Untuk tahun 2021, UB menargetkan penyelesaian arsitektur dan kebijakan akuntansi. Standar kebijakan akuntansi yang di pakai oleh UB PTN BH ialah PSAK 45 tentang Entitas Nirlaba.

Saat ini, kendala utama yang dihadapi tim keuangan dalam perubahan sistem adalah sebagai berikut;

1. Perubahan mindset efisiensi dan kemandirian keuangan pada para pengguna anggaran UB
2. Pengalihan aset UB dari Kementerian Dikbud ke UB terutama beberapa aset yang bermasalah
3. Jaminan bahwa unit-unit usaha UB akan dapat menghasilkan laba yang dapat menambah pendanaan operasional UB
4. Biaya SDM yang besar yang harus dikendalikan agar UB tidak defisit

Dalam hal biaya Sumber Daya Manusia, UB tergolong memiliki biaya SDM yang besar. Hal ini dipengaruhi karena komposisi kepegawaian di UB terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan yang mana mencakup tenaga administrasi serta supporting lainnya. Tenaga kependidikan terbesar berasal dari badan usaha, kebersihan, keamanan. Sehingga dalam rangka melakukan efisiensi anggaran agar tidak menciptakan defisit pada saat

PTN-BH, UB akan membuat system rasio produktifitas pegawai sebagai standar biaya yang perlu dikeluarkan UB untuk tenaga kependidikan, serta opsi outsourcing akan dilakukan untuk melakukan efisiensi biaya SDM di UB.

Oleh karena itu, beberapa strategi umum yang akan dilaksanakan oleh UB dalam menanggulangi kendala yang dialami ketika perubahan status, diantaranya;

1. Sosialisasi berkaitan dengan transisi PTN-BH
2. Penyelesaian aset-aset bermasalah
3. Pelatihan dan kompetensi teknis pengembangan usaha pada pengelola unit usaha
4. Pemetaan SDM, rencana pengalihan/ *outsourcing*, dan peningkatan produktivitas SDM untuk menghasilkan pendapatan dan layanan yang lebih berkualitas

Universitas Brawijaya saat ini tengah melakukan komunikasi dengan pihak Direktorat Jenderal Kekayaan Negara untuk melakukan proses prosedural tentang penetapan nilai kekayaan awal. Di Kota Malang lebih di kenal dengan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang. UB akan mengajukan penetapan neraca awal PTN-BH dengan komposisi umum seperti posisi asset kewajiban dan ekuitas.



Namun, untuk aspek nilai (*value*) perlu ada revaluasi terutama aset di luar UB. Tidak hanya mengenai nilai, Masalah yang terjadi dalam hal aset di Universitas Brawijaya ialah status kepemilikan yang dimana terkendala pada surat-surat dan legalitas seperti sertifikat tidak ada maupun bermasalah. Kedua, yaitu keberadaan aset yang mana terdapat pada laporan keuangan namun tidak terdapat pada kondisi riil di lapangan. Apabila terdapat kasus aset di tolak oleh Dirjen Kekayaan Negara, berdasarkan *accounting principles* UB akan memasukkan aset tersebut pada pos aset lain-lain di laporan keuangan.

### **Analisis Hasil Penelitian**

Universitas Brawijaya telah siap menjadi Badan Hukum dalam kurun waktu tiga tahun mendatang. Secara historik, UB telah diminta oleh Dirjen Kementerian Keuangan untuk menjadi Badan Hukum Milik Negara sejak 2007. Dengan status sekarang yang masih bersifat Badan Layanan Umum, UB selalu mampu meraih peringkat terbaik pada kluster BLU. Oleh karena itu, Kementerian Pendidikan untuk ke sekian kalinya meminta UB untuk masuk ke dalam liga utama Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia yaitu kluster PTN-BH. Perubahan status Universitas Brawijaya menjadi Badan Hukum merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas Universitas sehingga mampu

menembus peringkat 500 besar dunia dalam rentang waktu 5 tahun mendatang. Dengan menjadi Badan Hukum, UB tidak terkekang persoalan administrasi pemerintahan yang birokratis, melainkan dapat menjadi lebih otonom, independen, dan kreatif dalam menghasilkan inovasi dalam rangka mengejar pemeringkatan.

Kebijakan keuangan UB pada saat PTN-BH akan berfokus pada arsitektur keuangan, sistem, dan aplikasi akuntansi yang terintegrasi pada semua lini. Terkhusus di tahun 2021, Tim PTN-BH bidang keuangan akan menyelesaikan rancangan sistem and aplikasi akuntansi pada SIREKA. Selambat-lambatnya, 5 program yang terdiri dari arsitektur keuangan, sistem dan aplikasi, sistem operasional keuangan, evaluasi kinerja keuangan, serta dana abadi akan selesai dalam kurun waktu 3 tahun. Adapun, Universitas Brawijaya dapat mengadopsi tatakelola operasional yang di terapkan oleh Institut Teknologi Sepuluh Nopember dengan mengikuti siklus *Good Governance Cycle Management*, mencakup pengembangan sistem perencanaan dan pelaporan tertulis dan periodik, sistem penganggaran dan pertanggung jawaban yang auditable, tertib, dan memenuhi perundangan (*compliance*). Pengelolaan keuangan ITS berasaskan prinsip *Transparency, Accountability,*

*Responsibility, Independency, dan Fairness* (TARIF).

### **Jangka Waktu Transformasi PTN-BH**

Perubahan status menjadi Badan Hukum perlu diawali dengan pengesahan Peraturan Pemerintah tentang Statuta Universitas Brawijaya. Per Januari 2021, Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Statuta sudah di paraf oleh seluruh pihak terkait dan hanya membutuhkan tanda tangan Presiden Republik Indonesia, Bapak Joko Widodo. UB menargetkan PP akan rilis pada paruh pertama tahun 2021. *Timeline* implementasi badan hukum bidang kinerja akan dimulai tahun 2022 dengan perancangan tahun 2021. Adapun untuk aspek keuangan dan anggaran akan di terapkan pada tahun 2022 hingga 2023 karena terdapat banyak perubahan sistem keuangan kala menjadi Badan Hukum. UB akan memprioritaskan perubahan aspek Organisasi, Keuangan, Sumber Daya Manusia secara jangka panjang pada tahap awal perubahan status Badan Hukum.

### **Pengembangan Unit Bisnis**

UB perlu mengembangkan unit bisnis yang profesional, modern, dan kontributif terhadap keuangan Universitas. Saat ini, bisnis yang di kembangkan melalui Badan Usaha Akademik maupun Non-Akademik tidak terlalu signifikan hasilnya dikarenakan hanya sampai pada persentase 10% keuntungannya bagi Universitas.

Hingga tahun 2021, hanya unit Brawijaya Smart School yang masih memiliki prospek meyakinkan sebagai unit usaha UB. Sehingga yang harus dilakukan kampus ialah menempatkan sumber daya yang lebih profesional dan tidak harus dari dosen dalam mengurus operasional unit usaha kampus yang akan menjalani agenda lebih besar dan kompleks. Tidak hanya itu, dalam kelola bisnis yang modern, UB harus sudah memiliki hitung-hitungan matematis seperti *Price Earning Ratio* di setiap bisnis yang mencapai 25% ataupun investasi jangka Panjang.

UB akan mentransformasi pengelolaan unit bisnis. Pertama dalam hal kelembagaan, UB akan memprioritaskan terlebih dahulu Rumah Sakit. RS UB sudah mendapatkan soft loans dari Jerman dan *European Union* sehingga akan dikembangkan menjadi Rumah Sakit Umum, Gigi, dan Hewan. Harapannya, RS UB mampu menopang keuangan universitas dengan mengambil benchmarking dari Universitas Kentucky yang menyumbang 90% keuangan kampus melalui usaha kesehatan. Selanjutnya, UB akan mengembangkan unit bisnis proyekatif bagi kampus seperti air mineral, asuransi, hotel, serta lembaga inovasi komersil yang bekerjasama dengan BUMN ataupun perusahaan farmasi lainnya dalam bentuk

produk akhir maupun *intermediary product*.

### **Benchmarking Pengelolaan Dana Abadi**

Harvard University memiliki dana abadi yang dikelola Harvard Management Company (HMC) yang didirikan pada 1974. HMC sebagai perusahaan investasi mengelola *endowment fund* dengan menginvestasikannya pada berbagai sektor keuangan dan sektor riil yang prospektif. Hasil investasi itu dijadikan dana operasional dan pengembangan Harvard University. Hasilnya telah memberikan kontribusi untuk memenuhi sepertiga dari total kebutuhan operasional tahunan (*operating revenues*). Berdasarkan laporan keuangan 2019, diketahui bahwa pendapatan operasional Harvard University terbesar bersumber dari hasil investasi dana abadi, yaitu 35 persen. Sisanya diperoleh dari beberapa sumber. Di antaranya, 22 persen dari *student income*, *sponsored support* (17 persen), *gifts current use* (8 persen), dan sumber lain (8 persen). Postur pendapatan operasional Harvard University itu dapat dijadikan *benchmark* bagi PTN-BH untuk mencapai target sebagai *World Class University* (Ashari, 2020).

### **Upaya Penyelesaian Kendala**

Kendala yang dihadapi oleh Universitas pada saat pergantian status Badan Hukum adalah perubahan *mindset*. Perlu perubahan paradigma berbentuk basis

kinerja yang mana berorientasi pada pencapaian dan tidak terjebak pada rutinitas. Sehingga perlu membentuk sistem Informasi Teknologi dengan mekanisme yang canggih, karena semua bekerja memakai teknologi. Namun perlahan akan secara *gradual* dengan *blended system*. UB perlu melakukan sosialisasi mulai dari pendekatan *bottom-up* maupun *top-down* agar mengurangi ketidakserasian akun pada aplikasi SIREKA dikarenakan interpretasi yang terpisah antar unit kerja.

### **Rekomendasi Kebijakan**

Dalam menghadapi segala bentuk perubahan sistem keuangan di Universitas Brawijaya, peneliti menemukan beberapa rekomendasi langkah yang perlu di fokuskan oleh pihak kampus berdasarkan strategi yang sudah di laksanakan beberapa kampus rujukan serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Berikut merupakan *timeline* tahunan perubahan keuangan bagi Universitas Brawijaya.

#### **Tahap Perancangan Sistem 2021:**

1. Telaah regulasi tentang konsep otonomi pengelolaan keuangan
2. Penyesuaian organisasi pengelola keuangan
3. Penyusunan sistem dan prosedur pengelolaan keuangan
4. Penyiapan standar biaya UB serta sistem remunerasi pegawai

5. Penetapan Peraturan Rektor di bidang keuangan

#### **A. Telaah Regulasi tentang Konsep Otonomi Pengelolaan Keuangan**

Badan Hukum mengacu pada UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Selanjutnya, Untuk pendanaan, Badan Hukum mengacu pada PP No. 26 tahun 2015. Semua regulasi tersebut perlu di kompilasi serta di rangkum dalam sebuah *Handbook* yang mana perlu sosialisasikan dan dimiliki oleh tenaga kependidikan bidang keuangan di setiap level Universitas, Fakultas, hingga Jurusan.

#### **B. Penyesuaian Organisasi Pengelola Keuangan**

Menurut peneliti struktur organisasi dalam pengelolaan keuangan di PTN-BH harus mengedepankan prinsip efektif dan efisien dalam menggunakan sumberdaya manusia yang ada. Struktur organisasi pengelolaan keuangan tersebut terdiri dari Direktur Keuangan, Bendahara APBN dan Bendahara Non APBN.

#### **C. Penyusunan Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan**

Ledger/Buku Besar pada pendapatan PTN-BH dikelola terpisah sesuai dengan PP No. 26 tahun 2015.

Dengan cara pemisahan tersebut sehingga bisa diketahui berapa jumlah dari masing-masing pendapatan yang diterima oleh PTN-BH. Dalam pengelolaan sumber dana pendapatan PTN-BH peneliti sarankan seluruh rekening penerimaan dan pengeluaran dijadikan 1 (satu) dalam pembukuan Rekening Bank.

#### **D. Penyiapan Standar Biaya UB serta Sistem Remunerasi Pegawai**

Pihak Rektorat perlu mengacu pada Permenristekdikti No. 3 tahun 2019 dengan tetap menerapkan biaya pendidikan berkeadilan. Selain itu, sistem remunerasi perlu menerapkan program *Merit Pay* yang berlandaskan pada prinsip 3P yaitu; *Pay for Person*, *Pay for Position*, *Pay for Performance*.

#### **E. Penetapan Peraturan Rektor di Bidang Keuangan**

Menurut peneliti beberapa Peraturan Rektor yang di perlukan antara lain; Standar Biaya UB, Pengelolaan Dana, Mekanisme dan Tata Cara Penyelenggaraan Akuntansi dan Laporan Keuangan dalam Lingkup UB, Uang Persediaan, Bendahara, dan Pejabat Pengelola Keuangan PTN-BH, serta Penghasilan Lain PNS dan Non-PNS.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi transformasi sistem keuangan di Universitas Brawijaya, dapat disimpulkan bahwa Universitas Brawijaya memasuki tahap awal dalam menyusun desain tata kelola keuangan UB PTN-BH. Universitas Brawijaya yang di wakili oleh Tim Transisi PTN-BH Bidang Keuangan per Januari 2021, menyusun 5 program yakni Pengembangan Arsitektur Keuangan Universitas Brawijaya Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, Penyusunan Kebijakan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, Pengembangan Sistem dan Prosedur Penganggaran, Penatausahaan, dan Pelaporan Keuangan, Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja Keuangan, dan Pengembangan Sistem Pengelolaan Dana Abadi.

### Keterbatasan

Peneliti telah berusaha semaksimal mungkin dalam proses pengerjaan penelitian, namun peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini. Peneliti melaksanakan wawancara dalam memperoleh data untuk menjawab rumusan masalah, sehingga terdapat kemungkinan informan memberikan informasi secara subjektif.

### Saran

Pimpinan Universitas perlu memiliki komitmen tinggi untuk memberikan pemahaman yang holistik kepada seluruh elemen sivitas akademika di bidang keuangan kampus melalui rangkaian sosialisasi serta pelatihan Sumber Daya Manusia dalam hal pengelolaan keuangan Badan Hukum.

Universitas Brawijaya perlu memfokuskan persiapan perubahan sistem keuangan di tahun 2021 pada aspek Kebijakan Keuangan, Sistem and Aplikasi Keuangan Badan Hukum, Kompetensi SDM, serta Desain Organisasi Keuangan.

Universitas Brawijaya perlu mempersiapkan strategi mitigasi resiko yang potensial terjadi pada aspek keuangan Universitas berstatus Badan Hukum seperti yang diterapkan pada beberapa kampus PTN-BH lainnya di Indonesia.

Menyusun Rancangan Peralihan dalam bentuk Rencana Strategis UB PTN-BH 2022-2026 salah satunya dalam aspek transformasi keuangan Badan Hukum yang bertumpu pada pelaksanaan tata kelola operasional melalui strategi *Good and Participative Governance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Edukasi: Kompas*. (2020). Retrieved from Kompas:  
<https://edukasi.kompas.com/read/2020/01/26/11050011/kebijakan-kampus-merdeka-permudah-ptn-berstatus-berbadan-hukum?page=all#page2>.
- (2012). Diambil kembali dari Universitas Pendidikan Indonesia:  
<https://www.upi.edu/main/file/3.a.%20PP%20Nomor%2074%20Tahun%202012.pdf>
- UNPAD. (2018, September 25). Laporan Perkembangan UNPAD Menjadi PTN-BH. Jatinangor, Jawa Barat, Indonesia.
- Ashari, M. (2020, Maret 11). Diambil kembali dari Jawa Pos:  
<https://www.jawapos.com/opini/11/03/2020/kampus-merdeka-dan-dana-abadi-ptnbh/>
- Rahman, F. (2020, November 24). *Economica*. Diambil kembali dari <https://www.economica.id/2020/11/24/ptnbh-dan-ketidakmampuannya-memanfaatkan-pendanaan-alternatif/>
- ITS. (2016, September 4). *Info ITS*. Diambil kembali dari <https://info.its.ac.id/storage/data/20082018%2001%20RENSTRA%20FINAL.pdf>
- Ikmi, F. B. (2017). Analisis Perubahan Sistem Keuangan Perguruan Tinggi Negeri Berstatus Badan Layanan Umum Menjadi Badan Hukum Studi Pada Universitas Pendidikan Indonesia. *Repository Universitas Gadjah Mada*, 37-42.
- Baxter, P. J. (2008, Maret 20). Qualitative Case Study Methodology: Study Design And Implementation For Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 544-559. Diambil kembali dari <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2>
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Method Approached*. California: Sage Publication, Inc.
- Kompas. (2020). *Edukasi: Kompas*. Diambil kembali dari Kompas:  
<https://edukasi.kompas.com/read/2020/01/17/13165311/baru-11-ptn-berstatus-badan-hukum-kemendikbud-dorong-ptn-lain-jadi-ptn-bh>.
- Indonesia, D. P. (2019, Februari 5). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi*. Diambil kembali dari Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah VIII:  
<https://lldikti8.ristekdikti.go.id/2019/02/05/undang-undang-republik-indonesia-nomor-12-tahun-2012-tentang-pendidikan-tinggi/>
- (2018). Diambil kembali dari Lembaga Pers Mahasiswa Perspektif Universitas Brawijaya:  
<https://lpmperspektif.com/2018/10/26/masalah-dasar-hukum-pengelolaan-keuangan-ptn-bh/>
- Mahasiswa Tolak Unhas Jadi Perguruan Tinggi Berbadan Hukum*. (2017). Diambil kembali dari Nasional Tempo:  
<https://nasional.tempo.co/read/836476/mahasiswa-tolak-unhas-jadi-perguruan-tinggi-berbadan-hukum/full&view=ok>

- Millennial: Kumparan.* (2020). Diambil kembali dari Kumparan: <https://kumparan.com/millennial/its-raih-penghargaan-ptn-bh-terbaik-dari-kemenristekdikti-1qxEuV8TJHF>
- Miles, B. H. (1992). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Moleong, Lexy, J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nopember, H. I. (2018). Diambil kembali dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember: <https://www.its.ac.id/news/2018/10/30/senat-11-ptnbh-tuntut-perjelas-status-otonomi/>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.* (2005). Diambil kembali dari <https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/PP23-2005PengelolaanUangBLU.pdf>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.* (2014). Diambil kembali dari Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/5441/pp-no-4-tahun-2014>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 Tentang Bentuk Dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.* (2015). Diambil kembali dari Multisite Institut Teknologi Bandung: [https://multisite.itb.ac.id/mwa/wp-content/uploads/sites/40/2014/06/PP\\_26\\_2015.pdf](https://multisite.itb.ac.id/mwa/wp-content/uploads/sites/40/2014/06/PP_26_2015.pdf)
- (2016). Diambil kembali dari DetikNews: <https://news.detik.com/berita/d-3201835/ribuan-mahasiswa-ugm-masih-demo-hingga-sore-ini-polisi-berjaga-jaga>
- (2018). Diambil kembali dari Satuan Pengawas Internal UIN Sunan Kalijaga: [http://spi.uin-suka.ac.id/media/dokumen\\_akademik/151\\_20181201\\_pmk\\_76\\_08.pdf](http://spi.uin-suka.ac.id/media/dokumen_akademik/151_20181201_pmk_76_08.pdf).
- Sevima. (2019). *Pengertian Dan Perbedaan PTN-BH, PTN-BLU, PTN-Satker*. Diambil kembali dari Sevima.com: <https://sevima.com/pengertian-perbedaan-ptn-bh-ptn-blu-ptn-satker/>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suyitno. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif: Konsep, Prinsip, Dan Operasionalnya*. Tulungagung: Akademia Pustaka.
- Verger, A. F. (2016). Diambil kembali dari Education International: [https://www.ei-ie.org/media\\_gallery/The\\_Privatization\\_of\\_Education.pdf](https://www.ei-ie.org/media_gallery/The_Privatization_of_Education.pdf)
- Wheeler., H. (1996). *Qualitative Research For Nurses*. Mass: Blackwell Science.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design And Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.