

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan tinggi merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan nasional yang berkelanjutan. Dalam menghadapi era globalisasi dan persaingan internasional, perguruan tinggi diharapkan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul, berdaya saing, serta mampu menjawab tantangan zaman. Selain itu, peran perguruan tinggi tidak hanya terbatas pada fungsi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (tridharma), melainkan juga sebagai motor penggerak inovasi, transformasi sosial, dan pembangunan ekonomi. Untuk mewujudkan peran tersebut secara optimal, institusi pendidikan tinggi dituntut memiliki kapasitas kelembagaan dan kemandirian yang kuat, termasuk dalam aspek finansial (Sihite & Saleh, 2019).

Seiring dengan dinamika fiskal nasional yang mengarah pada efisiensi belanja sektor publik, termasuk pendidikan tinggi (Ridwan & Sumirat, 2021). Dalam konteks ini, pemerintah Indonesia mendorong transformasi manajemen perguruan tinggi melalui kebijakan otonomi kelembagaan, yang secara formal diwujudkan dalam bentuk perubahan status beberapa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Kebijakan ini memberikan ruang bagi universitas untuk mengelola sumber daya secara lebih fleksibel, termasuk dalam aspek keuangan, dengan harapan agar institusi tersebut dapat mengurangi ketergantungan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan mendorong pencapaian kemandirian finansial (Sidiq & Widyawati, 2019).



Kemandirian finansial pada perguruan tinggi merupakan suatu ketika institusi memiliki kapasitas untuk membiayai kebutuhan operasional dan pengembangan akademik secara berkelanjutan melalui

pengelolaan sumber-sumber pendapatan yang berasal dari luar pembiayaan pemerintah (Bakhtiyorovich & Fayzulloyevich, 2022). Hal ini menuntut universitas untuk mampu membangun sistem pengelolaan keuangan yang transparan, efisien, dan inovatif, sekaligus menjalin kerja sama strategis dengan berbagai pihak eksternal. Strategi utama yang sering digunakan dalam mencapai kemandirian tersebut adalah melalui diversifikasi sumber pendapatan, yaitu upaya untuk memperluas basis pendapatan universitas dari berbagai saluran yang sah dan produktif, seperti unit bisnis, jasa pelatihan, riset terapan, komersialisasi hasil inovasi, dan pengelolaan aset.

Meskipun konsep diversifikasi pendapatan telah menjadi fokus kebijakan di banyak PTN-BH, implementasinya tidak selalu berjalan ideal. Kompleksitas birokrasi, keterbatasan kapasitas manajerial, kurangnya sinergi antarunit kerja, serta lemahnya tata kelola keuangan sering menjadi hambatan struktural dalam proses tersebut. Selain itu, belum semua perguruan tinggi memiliki sumber daya yang memadai untuk memulai dan mengembangkan usaha secara profesional. Oleh karena itu, menganalisis praktik nyata yang dilakukan oleh institusi dalam proses diversifikasi menjadi penting untuk menilai efektivitas strategi yang dijalankan, terutama dalam konteks kelembagaan PTN-BH di Indonesia.

Universitas Hasanuddin (Unhas) sebagai salah satu PTN-BH memiliki karakteristik khas karena letaknya di Kawasan Timur Indonesia yang menjadikannya pusat rujukan pendidikan tinggi, penelitian, dan pengabdian masyarakat di wilayah tersebut. Sejak ditetapkan sebagai PTN-BH pada tahun 2017, Unhas diberikan keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan aset untuk memperkuat kemandirian finansial. Aset yang dimiliki cukup beragam, mencakup tambak pendidikan Unhas di Barru dan Tallo, hutan pendidikan di Bengo (Kabupaten Maros), kebun perikanan di Moncongloe (Maros), Pattallassang (Gowa), dan tambak, sarana eks Kampus Baraya, serta tanah kosong di kawasan Tamalanrea. Seluruh aset ini memiliki potensi ekonomi yang



dapat dikembangkan melalui model pengelolaan profesional untuk menghasilkan pendapatan non-APBN secara berkelanjutan.

Berdasarkan *Laporan Keuangan Audited 2024*, total pendapatan Unhas hingga September 2024 mencapai Rp1,02 triliun, meningkat dari Rp901 miliar (2023) dan Rp811 miliar (2022). Porsi terbesar berasal dari Rumah Sakit Pendidikan (RSP), Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM), serta layanan pendidikan. Sementara itu, unit-unit lain seperti pusat pelatihan, kolam renang, teaching industry, dan hasil produk agroindustri masih berada pada tahap pengembangan dan belum semuanya memberikan kontribusi signifikan. Dalam dokumen *Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) 2025*, unit-unit tersebut dipetakan ke dalam kategori *income generating* dan *non-income generating*, sehingga terlihat adanya kebutuhan untuk memperkuat kontribusi keuangan dari aset-aset strategis yang dimiliki.

Kondisi ini menimbulkan pertanyaan penting: apakah strategi diversifikasi Unhas hanya berfokus pada optimalisasi unit-unit yang sudah mapan, atau juga diarahkan pada pengembangan model usaha baru berbasis pemanfaatan aset pendidikan dan kerja sama eksternal? Pertanyaan ini menjadi relevan mengingat arah kebijakan kemandirian finansial Unhas tidak hanya bergantung pada peningkatan UKT dan hibah, tetapi juga pada kemampuan mengelola aset secara produktif untuk mendukung posisi Unhas sebagai universitas rujukan di Kawasan Timur Indonesia.

Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKAT) Tahun 2025 merupakan pelaksanaan dari Rencana Strategis (Renstra) Universitas Hasanuddin 2025-2029. Sasaran Renstra 2025 ini menjadi acuan utama dalam pengembangan program dan kegiatan RKAT 2025. Rencana target tersebut menjadi kunci keberhasilan bagi program dan kegiatan tersebut yang tercerminkan dalam Indikator Kinerja. Konsep *UNHAS Mandiri* menekankan bahwa seluruh upaya pencapaian kinerja UNHAS



berlandaskan semangat kemandirian, dengan memanfaatkan dan mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya yang dimiliki. Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), UNHAS diharapkan dapat meningkatkan kemandirian serta mengembangkan otonomi universitas. Dengan fokus pada kemandirian, tujuan akhir yang diharapkan adalah mencapai peringkat 500 besar dalam *World University Ranking* (WUR) pada akhir periode Renstra UNHAS (2029). Untuk mencapai tujuan tersebut, pencapaian kinerja dalam bidang reputasi akademik, riset, pengabdian, alumni, sumber daya, dan tata kelola kampus akan dimaksimalkan (Renstra Uhas, 2025).

Dalam beberapa tahun terakhir, Unhas telah membentuk dan mengelola sejumlah unit usaha serta mengembangkan kemitraan dengan berbagai pihak, baik sektor publik maupun swasta.

Data terbaru dalam Laporan Keuangan Audited 2024 menunjukkan bahwa total pendapatan Unhas per September 2024 telah mencapai Rp1,02 triliun, meningkat dari Rp901 miliar (2023) dan Rp811 miliar (2022). Sebagian besar pendapatan berasal dari unit layanan rumah sakit (RSP dan RSGM), jasa pendidikan, hibah, dan kerja sama lembaga. Namun, belum semua unit usaha memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan. Dalam dokumen Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) 2025, disebutkan bahwa hanya sebagian unit usaha yang tergolong sebagai penghasil langsung pendapatan (*income generating unit*), seperti kolam renang, layanan pelatihan, rumah sakit, dan kerja sama strategis. Sementara itu, beberapa unit masih berstatus inkubasi atau belum menghasilkan, seperti *teaching industry*, hasil produk peternakan dan agroindustri.

Kondisi ini memunculkan pertanyaan kunci: apakah diversifikasi yang dilakukan Unhas sekadar optimalisasi terhadap unit yang sudah ada, atau menyasar pada pengembangan jenis usaha baru yang dapat kuat kemandirian finansial secara substansial? Misalnya, Unhas memulai ekspansi usaha ke sektor retail modern (*Indomaret, café*),



agribisnis, dan kerja sama mitra waralaba. Namun efektivitas dan tata kelolanya, baik dari sisi regulasi internal maupun pencatatan pendapatan, masih memerlukan kajian mendalam.

Namun, efektivitas dan kontribusi langsung dari strategi diversifikasi pendapatan tersebut terhadap pencapaian kemandirian finansial institusi masih belum banyak dikaji secara mendalam.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa diversifikasi pendapatan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kemandirian finansial perguruan tinggi. (Maulida et al., 2024) menekankan bahwa inisiatif kelembagaan seperti pendirian koperasi syariah di STAI Ki Ageng Pealongan berkontribusi terhadap diversifikasi sumber keuangan serta mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan. Temuan ini diperkuat oleh (Saputra, Nuryana & Supratiwi, 2023) yang mengidentifikasi bahwa meskipun status PTN-BH memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan, banyak kampus seperti UNDIP dan UNNES masih sangat bergantung pada UKT sebagai sumber utama pendanaan, yang dalam jangka panjang berisiko mengurangi aksesibilitas dan menggeser fungsi pelayanan publik perguruan tinggi menjadi orientasi komersial.

(Luthfi, 2022) menemukan bahwa diversifikasi pendapatan memang berkontribusi terhadap kemandirian finansial PTN-BH, namun indeks diversifikasi rata-rata masih rendah, kecuali pada universitas seperti UGM dan UI yang telah lebih dahulu mengembangkan berbagai sumber pendanaan alternatif. Dalam konteks pengembangan kelembagaan, (Munadi, 2024) mendorong pentingnya perubahan pola pikir dalam pengelolaan keuangan dengan menerapkan strategi *Amati, Tiru, dan Modifikasi* (ATM) terhadap praktik universitas global, seperti Cambridge, yang terbukti mampu meningkatkan daya saing dan kinerja institusi. Sementara itu, aspek pengelolaan aset juga tidak kalah penting.



i & Rosdini, 2025) membuktikan bahwa efektivitas dan efisiensi manajemen aset berdampak signifikan terhadap peningkatan pendapatan dan kemandirian keuangan, terutama di PTN-BLU.

Temuan-temuan ini secara kolektif menegaskan bahwa upaya diversifikasi sumber pendapatan merupakan aspek krusial dalam penguatan kemandirian finansial perguruan tinggi. Namun, tantangan struktural, budaya manajerial, dan keterbatasan inovasi kelembagaan masih menjadi hambatan yang perlu dijawab. Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis lebih dalam strategi diversifikasi pendapatan Universitas Hasanuddin sebagai PTN-BH, serta menelaah bagaimana kontribusinya terhadap upaya pencapaian kemandirian finansial secara institusional dan berkelanjutan.

Studi terhadap praktik diversifikasi pendapatan dan strategi pengelolaan keuangan di Unhas menjadi penting untuk mendapatkan gambaran empiris yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan kebijakan internal maupun kontribusi terhadap literatur akademik. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini akan menelusuri bagaimana proses kelembagaan, dinamika pengambilan keputusan, serta faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi pelaksanaan strategi diversifikasi pendapatan di Universitas Hasanuddin. Pemahaman yang mendalam mengenai hal ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tidak hanya bagi Unhas sebagai objek kajian, tetapi juga bagi PTN-BH lain di Indonesia dalam membangun model kemandirian finansial yang adaptif, berkelanjutan, dan berbasis tata kelola yang baik.

Mengacu pada tantangan dan peluang tersebut, penting untuk menelusuri praktik diversifikasi pendapatan di Unhas secara sistematis. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi diversifikasi pendapatan yang diterapkan oleh Universitas Hasanuddin sebagai PTN-BH, serta menilai sejauh mana kontribusinya terhadap kemandirian finansial institusi. Melalui pendekatan kualitatif, studi ini akan menganalisis proses kelembagaan, dinamika pengambilan keputusan, aktor-aktor kunci, dan mekanisme tata kelola yang memengaruhi pelaksanaan diversifikasi.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan awal yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana strategi diversifikasi pendapatan yang diterapkan oleh Universitas Hasanuddin sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum dalam upaya mencapai kemandirian finansial?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menganalisis strategi diversifikasi sumber pendapatan yang diterapkan oleh Universitas Hasanuddin serta kontribusinya terhadap pencapaian kemandirian finansial sebagai PTN-BH.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen keuangan sektor pendidikan tinggi, khususnya dalam perspektif otonomi kelembagaan dan teori ketergantungan sumber daya.

2. Manfaat praktis

Menjadi masukan strategis bagi manajemen Universitas Hasanuddin dan PTN-BH lainnya dalam merumuskan kebijakan keuangan yang berkelanjutan melalui diversifikasi pendapatan.

3. Manfaat kebijakan

Menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah atau pemangku kepentingan dalam menyusun regulasi yang mendukung penguatan kemandirian finansial pendidikan tinggi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kemandirian Finansial Perguruan Tinggi Negeri

2.1.1 Teori Ketergantungan Sumber Daya

Teori Ketergantungan Sumber Daya (*Resource Dependence Theory/RDT*) merupakan salah satu kerangka teoritis dalam studi organisasi yang dikembangkan oleh Jeffrey Pfeffer dan Gerald R. Salancik pada tahun 1978 melalui karya monumental *The External Control of Organizations*. Teori ini menjelaskan bahwa kelangsungan hidup suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuannya dalam memperoleh, mengelola, dan mempertahankan akses terhadap sumber daya yang berada di luar kendali langsung organisasi tersebut. Dalam pandangan RDT, tidak ada organisasi yang sepenuhnya mandiri secara sumber daya; oleh karena itu, mereka harus menjalin interaksi dengan lingkungan eksternal sebagai upaya mempertahankan stabilitas dan otonominya (Hillman et al., 2009).

Ketergantungan tersebut menciptakan relasi kekuasaan antara organisasi dan entitas eksternal pemilik sumber daya, yang kemudian memengaruhi perilaku, strategi, serta struktur organisasi. Semakin tinggi ketergantungan organisasi terhadap suatu sumber daya tertentu, maka semakin besar pula kemungkinan organisasi tersebut mengalami tekanan untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan pihak yang mengendalikan sumber daya tersebut. Oleh karena itu, salah satu tujuan strategis organisasi dalam konteks RDT adalah mengurangi ketergantungan tunggal dan mendiversifikasi sumber-sumber daya guna memperkuat posisi tawar dan otonomi institusional.

Dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), teori ini sangat relevan untuk menganalisis dinamika perubahan kebijakan pendanaan dan pengelolaan keuangan. PTN-BH diberikan otonomi lebih besar dalam tata kelola, khususnya dalam aspek keuangan. Sebelum memperoleh status badan



hukum, perguruan tinggi negeri pada umumnya sangat bergantung pada dana dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang disalurkan melalui mekanisme DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran). Ketika status berubah menjadi PTN-BH, maka institusi tersebut dituntut untuk mandiri secara kelembagaan dan finansial, salah satunya dengan mengurangi ketergantungan terhadap APBN dan mulai menggali sumber pendanaan alternatif yang lebih fleksibel dan berkelanjutan (Raharjo & Hidayat, 2022).

Dalam kerangka teori RDT, PTN-BH seperti Universitas Hasanuddin dihadapkan pada tantangan bagaimana mengelola ketergantungan terhadap pendanaan pemerintah dengan cara merancang strategi adaptif seperti diversifikasi pendapatan, pengembangan unit bisnis kampus, kerja sama riset dengan industri, komersialisasi produk-produk inovasi, serta pengelolaan aset tetap kampus untuk kegiatan ekonomi yang mendukung tridharma perguruan tinggi. Diversifikasi tersebut bukan hanya untuk menambah pendapatan institusi, tetapi juga untuk menciptakan keseimbangan kekuasaan antara universitas dan penyedia sumber daya, dalam hal ini pemerintah pusat.

RDT juga memberikan pemahaman bahwa organisasi yang berhasil mengurangi ketergantungannya pada satu sumber daya tertentu akan lebih mampu mempertahankan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, menjaga stabilitas kelembagaan, dan meningkatkan kapasitas adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dalam konteks ini, keberhasilan strategi keuangan sebuah PTN-BH sangat bergantung pada sejauh mana institusi tersebut mampu membangun struktur kelembagaan yang mendukung keragaman sumber pendapatan, serta memiliki kapabilitas manajerial dalam mengelola kompleksitas relasi eksternal yang dibentuk dari kerja sama bisnis dan non-akademik.



Model Otonom Keuangan Perguruan Tinggi Universitas Hasanuddin
Universitas Hasanuddin merupakan salah satu Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH) yang telah mengadopsi model otonomi

kelembagaan secara menyeluruh, termasuk dalam aspek tata kelola keuangan. Sejak ditetapkan sebagai PTN-BH melalui Peraturan Pemerintah Nomor 82 Tahun 2014 dan diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2015, Unhas diberikan kewenangan untuk mengelola sumber daya dan keuangannya secara mandiri dalam rangka mewujudkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas kelembagaan yang berkelanjutan. Model ini memungkinkan Unhas untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan keuangan sesuai dengan kebutuhan strategis institusi, tanpa terlalu bergantung pada mekanisme anggaran negara yang rigid dan terbatas. Dalam pelaksanaannya, Unhas menerapkan sistem keuangan terintegrasi yang menggabungkan perencanaan anggaran berbasis kinerja, optimalisasi aset universitas, serta pengembangan berbagai unit usaha dan kerja sama eksternal sebagai sumber pendapatan non-APBN. Model ini menekankan pada fleksibilitas dan inovasi, di mana fakultas, lembaga, dan unit pelaksana teknis didorong untuk berkontribusi secara aktif terhadap peningkatan kapasitas finansial institusi melalui berbagai kegiatan produktif yang mendukung tridharma perguruan tinggi (Universitas Hasanuddin, 2023).

Otonomi keuangan ini juga tercermin dalam keberadaan unit-unit usaha strategis seperti rumah sakit pendidikan, pusat pelatihan dan sertifikasi, laboratorium jasa, koperasi, dan entitas bisnis lainnya yang dikelola dengan pendekatan kewirausahaan berbasis akademik. Selain itu, Unhas juga menjalin kemitraan dengan sektor industri, lembaga donor, dan pemerintah daerah dalam bentuk kolaborasi penelitian terapan, layanan konsultasi, dan pengembangan inovasi. Kolaborasi ini tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pendanaan alternatif, tetapi juga memperluas jejaring institusional dalam meningkatkan relevansi pendidikan dan riset.

Dari sisi tata kelola, model keuangan yang diterapkan Unhas di bawah PTN-BH menekankan pada prinsip transparansi dan akuntabilitas. Seluruh proses keuangan diawasi melalui sistem pelaporan yang sistematis dan berbasis teknologi informasi, sehingga memungkinkan manajemen keuangan yang real-time terhadap kinerja anggaran dan program.



Selain itu, struktur organisasi yang tersebar di berbagai fakultas, sekolah vokasi, dan kampus daerah menjadikan koordinasi manajerial dan integrasi sistem menjadi aspek penting dalam pelaksanaan model ini.

Dengan skala institusional yang besar meliputi puluhan ribu mahasiswa, ribuan dosen dan tenaga kependidikan, serta 17 fakultas yang tersebar di berbagai wilayah penerapan model otonomi keuangan di Unhas menuntut penguatan sinergi antarunit kerja serta kapasitas manajerial yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa model otonomi yang dijalankan bukan sekadar instrumen administratif, melainkan bagian dari transformasi kelembagaan menuju universitas yang adaptif, berdaya saing, dan berkelanjutan secara finansial.

2.1.3 Penilaian Kemandirian Finansial Keuangan PTNBH

Kemandirian finansial dalam konteks Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) merupakan kondisi di mana institusi pendidikan tinggi mampu membiayai kebutuhan operasional dan pengembangannya secara berkelanjutan tanpa ketergantungan dominan pada pembiayaan dari pemerintah pusat. Penilaian terhadap tingkat kemandirian finansial PTN-BH umumnya mencakup dimensi struktural, manajerial, dan kontribusional, yang dapat diamati melalui komposisi sumber pendapatan, pola alokasi anggaran, serta kemampuan institusi dalam merespons dinamika fiskal secara mandiri (Yuliana & Prasetyo, 2021).

Secara umum, indikator yang digunakan untuk menilai kemandirian finansial perguruan tinggi meliputi proporsi pendapatan non-APBN terhadap total pendapatan, efektivitas pengelolaan unit usaha, keberhasilan kerja sama eksternal, serta efisiensi belanja operasional. Selain itu, keberlanjutan pendanaan program tridharma dan kemampuan institusi untuk mempertahankan stabilitas keuangan di tengah fluktuasi dukungan negara juga menjadi tolok ukur penting. Pada tataran praktis,



kinerja keuangan ini biasanya dirujuk dari dokumen perencanaan, laporan keuangan tahunan berbasis akrual, dan realisasi dalam perjanjian kinerja antara rektor dan kementerian.

Di Universitas Hasanuddin, proses penilaian terhadap kemandirian keuangan tidak hanya dilakukan secara internal melalui mekanisme evaluasi dan audit kelembagaan, tetapi juga secara eksternal oleh Ditjen Diktiristek dalam bentuk pelaporan dan pelacakan capaian indikator kinerja. Dalam beberapa tahun terakhir, Unhas menunjukkan arah yang progresif dalam penguatan struktur keuangan mandiri, antara lain melalui peningkatan kontribusi unit usaha universitas, pengembangan kemitraan penelitian, serta penguatan pemanfaatan aset produktif kampus. Hal ini menunjukkan bahwa Unhas secara kelembagaan telah bergerak menuju model keuangan yang lebih otonom dan terukur, meskipun tetap menghadapi tantangan dalam hal integrasi sistem, tata kelola antarlembaga, serta kapasitas manajerial di tingkat unit kerja.

Penilaian kemandirian finansial juga memerlukan pendekatan yang kontekstual, mengingat karakteristik masing-masing PTN-BH yang berbeda dari sisi sumber daya, kapasitas kelembagaan, dan lingkungan strategisnya. Untuk itu, selain tolok ukur kuantitatif, diperlukan pula penilaian kualitatif yang mendalam guna menganalisis bagaimana strategi kelembagaan, nilai-nilai organisasi, dan budaya kerja memengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian kemandirian keuangan. Dalam pendekatan kualitatif ini, interpretasi terhadap praktik manajerial, pengalaman aktor kelembagaan, serta dinamika antarunit menjadi penting untuk mengungkap faktor-faktor yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan angka-angka.

2.2 Diversifikasi Pendapatan pada PTN BH

Kemandirian finansial dalam konteks Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) merupakan kondisi di mana institusi pendidikan tinggi mampu membiayai kebutuhan operasional dan pengembangannya secara berkelanjutan tanpa ketergantungan dominan pada pembiayaan nerintah pusat. Penilaian terhadap tingkat kemandirian finansial umumnya mencakup dimensi struktural, manajerial, dan sional, yang dapat diamati melalui komposisi sumber pendapatan,



pola alokasi anggaran, serta kemampuan institusi dalam merespons dinamika fiskal secara mandiri (Yuliana & Prasetyo, 2021).

Secara umum, indikator yang digunakan untuk menilai kemandirian finansial perguruan tinggi meliputi proporsi pendapatan non-APBN terhadap total pendapatan, efektivitas pengelolaan unit usaha, keberhasilan kerja sama eksternal, serta efisiensi belanja operasional. Selain itu, keberlanjutan pendanaan program tridharma dan kemampuan institusi untuk mempertahankan stabilitas keuangan di tengah fluktuasi dukungan negara juga menjadi tolok ukur penting. Pada tataran praktis, evaluasi kinerja keuangan ini biasanya dirujuk dari dokumen perencanaan strategis, laporan keuangan tahunan berbasis akrual, dan realisasi indikator dalam perjanjian kinerja antara rektor dan kementerian.

Di Universitas Hasanuddin, proses penilaian terhadap kemandirian keuangan tidak hanya dilakukan secara internal melalui mekanisme evaluasi dan audit kelembagaan, tetapi juga secara eksternal oleh Ditjen Diktiristek dalam bentuk pelaporan dan pelacakan capaian indikator kinerja. Dalam beberapa tahun terakhir, Unhas menunjukkan arah yang progresif dalam penguatan struktur keuangan mandiri, antara lain melalui peningkatan kontribusi unit usaha universitas, pengembangan kemitraan penelitian, serta penguatan pemanfaatan aset produktif kampus. Hal ini menunjukkan bahwa Unhas secara kelembagaan telah bergerak menuju model keuangan yang lebih otonom dan terukur, meskipun tetap menghadapi tantangan dalam hal integrasi sistem, tata kelola antarlembaga, serta kapasitas manajerial di tingkat unit kerja.

Penilaian kemandirian finansial juga memerlukan pendekatan yang kontekstual, mengingat karakteristik masing-masing PTN-BH yang berbeda dari sisi sumber daya, kapasitas kelembagaan, dan lingkungan strategisnya. Untuk itu, selain tolok ukur kuantitatif, diperlukan pula indikator kualitatif yang mendalam guna menganalisis bagaimana strategi, nilai-nilai organisasi, dan budaya kerja memengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian kemandirian keuangan.



Dalam pendekatan kualitatif ini, interpretasi terhadap praktik manajerial, pengalaman aktor kelembagaan, serta dinamika antarunit menjadi penting untuk mengungkap faktor-faktor yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan angka-angka.

2.3 Rencana Strategis Universitas Hasanuddin

Rencana Strategis (Renstra) Universitas Hasanuddin merupakan dokumen perencanaan jangka menengah yang memuat arah kebijakan, sasaran strategis, serta indikator kinerja untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan Universitas Hasanuddin (Unhas) dalam periode tertentu. Renstra ini disusun sebagai pedoman penyelenggaraan tridarma perguruan tinggi yang selaras dengan kebijakan nasional, khususnya Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) dan Rencana Strategis Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

1. Visi Universitas Hasanuddin 2030

Visi Unhas sebagaimana tertuang dalam dokumen Renstra adalah:

"Menjadi pusat unggulan dalam pengembangan sumber daya manusia, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya berbasis Benua Maritim Indonesia untuk kesejahteraan masyarakat."

2. Misi Universitas Hasanuddin

Beberapa misi utama Unhas dalam Renstra meliputi:

- a. Menyelenggarakan pendidikan berkualitas untuk menghasilkan lulusan kompetitif di tingkat nasional dan internasional.
- b. Melaksanakan penelitian inovatif berbasis keunggulan lokal dan nasional.
- c. Mengembangkan pengabdian kepada masyarakat sebagai kontribusi nyata perguruan tinggi bagi pembangunan.



Memperkuat tata kelola perguruan tinggi yang transparan, akuntabel, dan berbasis teknologi informasi.

3. Sasaran Strategis Renstra Unhas

Berdasarkan *Rencana Strategis Unhas 2020–2024*, beberapa sasaran utama antara lain:

- a. Meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran yang berorientasi outcome.
- b. Memperluas kontribusi riset unggulan, publikasi internasional, dan paten.
- c. Peningkatan akreditasi program studi menuju standar internasional.
- d. Pengembangan kemandirian finansial, termasuk optimalisasi status PTN-BH (Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum).
- e. Meningkatkan jejaring kemitraan nasional dan internasional.
- f. Penguatan tata kelola berbasis good university governance.

4. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Dalam implementasi Renstra, terdapat beberapa indikator utama yang digunakan untuk mengukur capaian, seperti:

- a. Persentase lulusan terserap di dunia kerja dalam waktu 6 bulan.
- b. Jumlah publikasi ilmiah bereputasi internasional.
- c. Jumlah hak kekayaan intelektual yang didaftarkan.
- d. Rasio pendapatan non-SPP terhadap total pendapatan universitas (sebagai wujud kemandirian finansial PTN-BH).
- e. Jumlah program studi yang terakreditasi internasional.
- f. Peningkatan jumlah mahasiswa asing dan pertukaran akademik.

5. Relevansi Status PTN-BH dalam Renstra



alah berstatus PTN-BH berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 82/2014 dan No. 53 Tahun 2015. Status ini memberi otonomi luas dalam pengelolaan akademik, keuangan, serta pengembangan unit

usaha, sehingga menjadi salah satu instrumen kunci dalam mewujudkan kemandirian finansial sebagaimana diamanatkan dalam Renstra.

6. Arah Pengembangan Jangka Panjang (RPJP Unhas 2030)

Dalam kerangka RPJP, Unhas berfokus pada:

- a. Penguatan keunggulan maritim berbasis potensi regional Indonesia Timur.
- b. Pengembangan inovasi untuk kesejahteraan masyarakat pesisir dan kepulauan.
- c. Kolaborasi global dalam bidang sains, teknologi, dan sosial humaniora.

2.4 Definisi Operasional dan Batasan

2.3.1 Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, beberapa konsep utama perlu dijelaskan secara operasional untuk menghindari perbedaan penafsiran dan memastikan fokus kajian tetap terarah. Definisi operasional yang digunakan antara lain:

1. Kemandirian Finansial PTN-BH merujuk pada kapasitas perguruan tinggi negeri berbadan hukum, dalam hal ini Universitas Hasanuddin, untuk mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan sistem keuangan secara mandiri, berkelanjutan, serta tidak bergantung secara dominan pada pendanaan dari APBN, melainkan mengoptimalkan berbagai sumber pendapatan internal dan eksternal.
2. Diversifikasi Pendapatan adalah strategi kelembagaan yang dilakukan Unhas untuk memperluas basis pendapatan melalui pengembangan berbagai saluran pembiayaan seperti unit usaha, kerja sama strategis, pemanfaatan aset, layanan jasa akademik, dan komersialisasi inovasi.



3. Model Otonomi Keuangan dipahami sebagai kerangka pengelolaan keuangan yang memungkinkan universitas merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi keuangan secara independen, fleksibel, dan akuntabel dalam koridor regulasi yang berlaku.

2.3.2 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini difokuskan pada tinjauan terhadap kebijakan dan strategi diversifikasi pendapatan yang dijalankan oleh Universitas Hasanuddin sebagai PTN-BH, termasuk praktik kelembagaan, tata kelola unit usaha, serta pendekatan manajerial yang digunakan dalam mengupayakan kemandirian finansial. Penelitian ini tidak mengevaluasi secara kuantitatif rasio keuangan atau efisiensi anggaran, melainkan menitikberatkan pada pemahaman kualitatif terhadap dinamika internal, persepsi pengelola, dan konteks kelembagaan.

2.4 Penelitian Terkait

Tabel 2. 1 Penelitian Terkait

No	Penulis, Tahun	Judul	Metode	Hasil
1	(Maulida <i>etal.</i> , 2024)	Diversifikasi Sumber Keuangan Perguruan Tinggi Melalui Pendirian Koperasi Syariah	penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Penelitian di STAI Ki Ageng Pekalongan menunjukkan bahwa pendirian koperasi syariah berkontribusi terhadap diversifikasi sumber keuangan lembaga. Keberadaan koperasi ini membantu mengurangi ketergantungan pada satu sumber pendapatan serta mendukung peningkatan kualitas pendidikan.



2	(Saputra, Nuryana and Supratiwi, 2023)	Evaluasi Pengelolaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) Studi Kasus Universitas Diponegoro Universitas Negeri Semarang	Penelitian Kualitatif Deskriptif	Status PTN-BH memberi fleksibilitas dalam keuangan, namun banyak kampus seperti UNDIP dan UNNES masih bergantung pada UKT sebagai sumber utama. Ketergantungan ini menimbulkan kekhawatiran terhadap aksesibilitas pendidikan dan menunjukkan pergeseran fungsi PTN menuju orientasi yang lebih korporatis.
3	(Suparyanto dan Rosad (2015, 202AD)	Analisis Tingkat Kemandirian Keuangan Daerah Di Era Otonomi Pada Pemerintah Kabupaten Tana Toraja	Deskriptif Kualitatif	Kabupaten Tana Toraja Belum Optimal dalam mengolah potensi sumber daya yang ada di daerah atau biaya yang dikeluarkan jauh lebih besar dibandingkan hasil yang di peroleh
4	(Munadi, 2024)	Diversifikasi Sumber Pendapatan: Belajar Dari Universitas Cambridge	Kualitatif	PTN BLU dan PTN-BH perlu mengubah mindset pengelolaan keuangan dengan mengembangkan sumber pendapatan alternatif agar tidak bergantung pada UKT. Strategi seperti <i>Amati, Tiru, dan Modifikasi (ATM)</i> dari praktik universitas global dapat



				meningkatkan daya saing dan kinerja kelembagaan.
5	(Nurhadi and Rosdini, 2025)	Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kemandirian Keuangan Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum	Metode Kuantitatif dan Analisis Regresi Linear Berganda	Pengelolaan aset yang efektif dan efisien berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kemandirian keuangan PTN BLU melalui kontribusi pendapatan tambahan.
6	(Luthfi, 2022)	Kemandirian Finansial Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum melalui Diversifikasi Sumber Pendapatan	metode statistik regresi linear berganda	Diversifikasi pendapatan berkontribusi pada kemandirian finansial PTN-BH, namun rata-rata masih rendah dan belum ada PTN-BH yang sepenuhnya mandiri, kecuali UGM dan UI yang lebih unggul dalam diversifikasi.
7	(Pradhana, 2021)	Autonomy of Financial Management At State College With Legal Entity	Yuridis Normatif	Otonomi pengelolaan keuangan PTN-BH merupakan salah satu bentuk pelimpahan kewenangan secara delegasi yang didasarkan pada Statuta PTN-BH. Salah satu bentuknya adalah pemisahan harta kekayaan PTN-BH dari kekayaan Negara yang menimbulkan banyak



				akibat hukum
8	(Muhammad et al., 2024)	Analisis Kebijakan PTNBH dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pendidikan dan Kemandirian Kampus pada Kampus Eks LPTK	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa otonomi, jika dikelola baik, dapat memperkuat kualitas akademik dan daya saing institusi, namun membutuhkan tanggung jawab tinggi dalam hal transparansi dan akuntabilitas.
9	(Bakhtiyorovich and Fayzulloyevich, 2022)	<i>Economic Effectiveness Of The Financial Independence Of Higher Educational Institutions.</i>	Deskriptif Kualitatif	Transisi ke sistem pembiayaan mandiri di Urgench State University meningkatkan fleksibilitas keuangan, namun memunculkan tantangan dalam menjaga kualitas pendidikan dan sistem remunerasi dosen serta staf.

