Copyright © 2026 The Author(s)
Didaktika: Jurnal Kependidikan Vol. 15 No. 3, Agustus 2026

Analisis Strategi Diversifikasi Pendanaan dalam Mendukung Keberlanjutan Finansial PTN-BH: Studi Kasus Universitas Gadjah Mada

Vina Dwi Pratiwi[1], Dedi Purwana[2], Dian Herdiati[3]
[1,2,3]Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

[1] vinapratiwi78@gmail.com
DOI: https://doi.org/10.58230/27454312.4768

Abstrak

Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH), Universitas Gadjah Mada (UGM) dituntut memiliki kemandirian dalam pengelolaan pembiayaan guna menjamin keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi diversifikasi pendanaan UGM, mengidentifikasi kontribusi berbagai sumber pendanaan terhadap keberlanjutan finansial institusi, serta merumuskan implikasi pengembangannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus melalui analisis dokumen laporan keuangan, kebijakan internal, regulasi PTN-BH, serta publikasi resmi UGM periode 2021–2025 yang diperkaya dengan tinjauan literatur komparatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendapatan dari Uang Kuliah Tunggal (UKT) belum mampu memenuhi seluruh kebutuhan operasional sehingga UGM mengembangkan berbagai sumber pendanaan alternatif, antara lain dana abadi, badan usaha, hibah kompetitif, filantropi alumni, kerja sama riset dan industri, layanan profesional, serta pengelolaan aset. Diversifikasi tersebut berkontribusi dalam mengurangi ketergantungan terhadap dana pemerintah dan pendapatan mahasiswa, dengan efektivitas yang dipengaruhi oleh tata kelola kelembagaan, reputasi akademik, kapasitas pengembangan usaha, jejaring alumni, dan pengelolaan investasi yang akuntabel. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan tata kelola dana abadi, perluasan kemitraan strategis, pengembangan filantropi digital, serta peningkatan transparansi pengelolaan keuangan menjadi faktor penting untuk mewujudkan model pendanaan PTN-BH yang berkelanjutan, adaptif, dan berkeadilan.
Kata Kunci: Diversifikasi Pendanaan, Keberlanjutan Finansial, Kemandirian Finansial.

Pendahuluan

Transformasi status kelembagaan perguruan tinggi negeri menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) merupakan kebijakan strategis pemerintah Indonesia untuk memberikan otonomi yang lebih luas kepada universitas dalam mengelola aspek akademik, kelembagaan, sumber daya manusia, dan keuangan. Cikal bakal kebijakan ini dapat ditelusuri sejak Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 yang memberikan status Badan Hukum Milik Negara (BHMN) kepada lima perguruan tinggi pelopor, yaitu Universitas Indonesia, Institut Teknologi Bandung, Universitas Gadjah Mada, Institut Pertanian Bogor, dan Universitas Airlangga. Kebijakan tersebut kemudian dikukuhkan melalui Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, yang secara formal memperkenalkan istilah PTN-BH sebagai bentuk satuan pendidikan tinggi dengan otonomi tertinggi dalam sistem pendidikan tinggi nasional. (Pradhana, 2021; Pemerintah Republik Indonesia, 2012)

Otonomi PTN-BH diatur lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, yang membuka peluang bagi PTN-BH untuk menghimpun pendapatan dari delapan kategori sumber, meliputi anggaran

pemerintah, biaya pendidikan dari mahasiswa, hasil usaha PTN-BH, hasil kerja sama tridharma perguruan tinggi, pengelolaan dana abadi, pengelolaan kekayaan, anggaran pendapatan dan belanja daerah, serta pinjaman. Regulasi ini secara konseptual memberikan landasan hukum bagi diversifikasi pendapatan, namun implementasinya di lapangan sangat bervariasi antar institusi, bergantung pada kapasitas kelembagaan, reputasi, serta jejaring kemitraan masing-masing PTN-BH. (Pemerintah Republik Indonesia, 2015). Namun, otonomi finansial ini juga membawa konsekuensi besar berupa tanggung jawab penuh atas keberlangsungan operasional institusi tanpa sepenuhnya bergantung pada subsidi negara. Universitas Gadjah Mada (UGM), sebagai salah satu PTN-BH tertua dan terbesar di Indonesia, menghadapi tantangan signifikan dalam pembiayaan operasionalnya. Direktur Keuangan UGM mengungkapkan bahwa Uang Kuliah Tunggal (UKT) yang dibayarkan mahasiswa hanya mampu menutupi sekitar 18,5 persen dari total kebutuhan biaya operasional kampus, sehingga setiap tahun UGM mengalami potensi defisit sekitar Rp200 miliar apabila hanya bergantung pada penerimaan dari mahasiswa dan alokasi anggaran pemerintah. Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, UGM menerapkan kebijakan Sumbangan Solidaritas Pendidikan Unggul (SSPU) yang dikenakan pada mahasiswa jalur seleksi mandiri, dengan prinsip subsidi silang berkeadilan antarfakultas dan sekolah, di mana mahasiswa yang lebih mampu secara ekonomi membantu menyubsidi mahasiswa yang kurang mampu. (Detik.com, 2024)

Kondisi ini menjadikan diversifikasi sumber pendanaan bukan sekadar pilihan strategis, melainkan kebutuhan mendasar bagi keberlanjutan finansial institusi. Dalam perspektif manajemen keuangan perguruan tinggi, diversifikasi pendapatan didefinisikan sebagai strategi penyebaran sumber pendapatan ke berbagai kategori guna mengurangi risiko ketergantungan pada satu atau dua sumber utama, sekaligus meningkatkan ketahanan finansial institusi terhadap fluktuasi kebijakan anggaran pemerintah maupun perubahan jumlah penerimaan mahasiswa baru. Pendekatan New Public Management (NPM) yang banyak diadopsi dalam reformasi tata kelola PTN-BH menekankan pentingnya desentralisasi, efisiensi, akuntabilitas, serta skema pendanaan alternatif melalui kemitraan industri, riset terapan, dan layanan non-gelar sebagai elemen kunci pengelolaan perguruan tinggi modern. (Tolofari, 2005; Broucker et al., 2016)

Berbagai kajian terbaru menunjukkan bahwa kemandirian finansial PTN-BH masih menjadi isu krusial secara nasional. Studi yang menganalisis delapan dari sebelas PTN-BH pada periode 2016–2020 menemukan bahwa belum satu pun PTN-BH yang mencapai proporsi kemandirian finansial sebesar 75 persen, meskipun PTN-BH yang telah berdiri lebih dari sepuluh tahun cenderung memiliki tingkat diversifikasi pendapatan yang lebih baik dibandingkan PTN-BH yang lebih muda. Penelitian lain yang menggunakan data panel sepuluh PTN-BH selama periode 2018–2022 dengan indikator *Net Profit Margin* sebagai ukuran keberlanjutan finansial juga mengonfirmasi bahwa diversifikasi pendapatan berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan keuangan PTN-BH, meskipun besaran pengaruhnya bervariasi antar institusi. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa diversifikasi pendanaan masih dalam tahap pengembangan dan belum dioptimalkan secara maksimal oleh sebagian besar PTN-BH di Indonesia, termasuk dalam pengelolaan dana abadi (*endowment fund*), penguatan kemitraan riset dengan industri, serta pengembangan filantropi berbasis alumni (Mukhibad et al., 2025). Meskipun demikian, penelitian-penelitian sebelumnya masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran tingkat kemandirian finansial, pengaruh diversifikasi pendapatan terhadap indikator keuangan, atau perbandingan kinerja antar PTN-BH. Kajian tersebut belum memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana strategi diversifikasi pendanaan dirancang, diimplementasikan, dan diintegrasikan ke dalam tata kelola kelembagaan sehingga mampu mendukung keberlanjutan

Copyright © 2026 The Author(s)

finansial secara berkelanjutan. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara komprehensif mengeksplorasi praktik diversifikasi pendanaan pada satu PTN-BH yang telah berhasil mengembangkan berbagai sumber pendanaan non-APBN sebagai sebuah studi kasus yang dapat menjadi pembelajaran bagi PTN-BH lainnya.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan literatur dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus pada Universitas Gadjah Mada sebagai salah satu PTN-BH yang memiliki pengalaman relatif matang dalam mengembangkan strategi diversifikasi pendanaan. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi berbagai sumber pendanaan yang dimanfaatkan, tetapi juga menganalisis strategi kelembagaan, mekanisme tata kelola, faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta kontribusinya terhadap keberlanjutan finansial universitas. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual mengenai strategi diversifikasi pendanaan pada konteks PTN-BH di Indonesia sekaligus menawarkan implikasi praktis yang dapat menjadi referensi bagi perguruan tinggi lain dalam memperkuat kemandirian dan keberlanjutan finansialnya.

Sebagai pembanding, Universitas Indonesia (UI) sebagai salah satu PTN-BH pelopor mencatat pertumbuhan pendapatan total dari Rp3,40 triliun pada tahun 2023 menjadi Rp3,66 triliun pada tahun 2024, atau tumbuh sebesar 7,65 persen, dengan pendapatan operasional meningkat dari Rp2,64 triliun menjadi Rp2,81 triliun. Dana abadi UI juga menunjukkan pertumbuhan konsisten dari Rp114,8 miliar pada tahun 2021 menjadi Rp136,8 miliar pada tahun 2024, atau meningkat sebesar 19,16 persen dalam empat tahun dengan imbal hasil investasi rata-rata 9,8 persen per tahun, yang melampaui tingkat inflasi nasional. Capaian ini menunjukkan bahwa pengelolaan dana abadi yang produktif dapat menjadi salah satu pilar diversifikasi pendapatan yang signifikan bagi PTN-BH besar. (Fadilah, 2026). Di sisi lain, kajian mahasiswa dari berbagai perguruan tinggi mencatat bahwa transparansi pengelolaan dana PTN-BH masih menjadi sorotan publik, terutama terkait kenaikan UKT yang dianggap memberatkan mahasiswa dan keluarganya. Laporan investigatif media nasional bahkan menyebut adanya 'rapor merah' pada sejumlah PTN-BH terkait tata kelola keuangan, dengan perbandingan skala dana abadi universitas-universitas besar dunia yang jauh melampaui total anggaran Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Indonesia. Sebagai ilustrasi, dana abadi salah satu universitas besar di Amerika Serikat tercatat mencapai sekitar 19,1 miliar dolar Amerika Serikat, atau setara dengan Rp315 triliun, yang jumlahnya 3,2 kali lebih besar dari total anggaran kementerian terkait pada tahun 2024 yang sebesar Rp97,7 triliun. Perbandingan dengan universitas-universitas terkemuka dunia, seperti University of California, Berkeley, juga menunjukkan bahwa otonomi yang lebih besar dapat meningkatkan kapasitas finansial universitas melalui diversifikasi sumber pendapatan yang lebih beragam, mencakup dana abadi, filantropi, dan kemitraan dengan dunia usaha dan industri. (Kompas.id, 2025)

Berdasarkan kondisi tersebut, masih terdapat kesenjangan antara potensi diversifikasi pendanaan dan implementasinya dalam mendukung keberlanjutan finansial PTN-BH di Indonesia. Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada pengukuran tingkat kemandirian keuangan atau pengaruh diversifikasi pendapatan terhadap kinerja finansial, namun belum banyak mengkaji secara mendalam bagaimana strategi diversifikasi pendanaan dirancang, diimplementasikan, dan dikelola dalam konteks tata kelola perguruan tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi diversifikasi pendanaan yang diterapkan oleh Universitas Gadjah Mada, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasinya, serta menjelaskan implikasinya terhadap keberlanjutan finansial PTN-BH. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis komprehensif terhadap praktik diversifikasi

pendanaan UGM menggunakan data dan perkembangan kelembagaan terkini periode 2021–2025 melalui pendekatan studi kasus kualitatif, sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai strategi, tata kelola, dan dinamika implementasi diversifikasi pendanaan. Secara ilmiah, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur mengenai keberlanjutan finansial perguruan tinggi sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi pengembangan kebijakan diversifikasi pendanaan pada PTN-BH di Indonesia.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kerangka analisis diversifikasi pendapatan perguruan tinggi badan hukum di Indonesia dengan memasukkan dimensi kelembagaan bisnis akademik sebagai salah satu pilar yang relatif unik dibandingkan model pendanaan universitas di negara lain. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengambil kebijakan di tingkat universitas maupun kementerian dalam merancang strategi penguatan kemandirian finansial PTN-BH yang lebih adaptif terhadap dinamika kebijakan pendidikan tinggi nasional dan global.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*) pada Universitas Gadjah Mada (UGM) sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) yang telah mengembangkan berbagai strategi diversifikasi pendanaan secara relatif matang dibandingkan PTN-BH lainnya di Indonesia. Desain studi kasus dipilih karena memungkinkan eksplorasi secara mendalam terhadap fenomena diversifikasi pendanaan dalam konteks kelembagaan yang spesifik serta memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kebijakan, praktik, dan strategi institusi dalam membangun keberlanjutan finansial. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap fenomena secara kontekstual melalui interpretasi terhadap berbagai dokumen dan sumber informasi yang relevan (Creswell & Poth, 2016).

Subjek penelitian adalah Universitas Gadjah Mada sebagai institusi, sedangkan unit analisis meliputi dokumen kebijakan pendanaan, laporan keuangan konsolidasian periode 2021–2024, publikasi resmi Direktorat Pengembangan Usaha, Direktorat Pengelolaan Dana Abadi, serta berbagai publikasi mengenai entitas usaha akademik yang berada di bawah holding PT Gama Multi Usaha Mandiri. Penelitian juga memanfaatkan regulasi nasional mengenai pendanaan PTN-BH, artikel ilmiah, serta publikasi media massa yang relevan untuk memperkaya konteks analisis.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap laporan keuangan auditan, regulasi pemerintah, laporan tahunan, publikasi resmi UGM, artikel ilmiah terindeks, serta pemberitaan media arus utama mengenai pendanaan pendidikan tinggi. Pemilihan dokumen dilakukan berdasarkan tiga kriteria, yaitu relevansi dengan topik penelitian, kemutakhiran data (periode 2021–2025), dan kredibilitas sumber, dengan memprioritaskan dokumen resmi institusi, regulasi pemerintah, serta publikasi ilmiah bereputasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen (*document analysis*) yang dipadukan dengan tinjauan literatur (*literature review*). Analisis dokumen difokuskan pada identifikasi berbagai sumber pendanaan, kebijakan pengelolaan keuangan, dan strategi diversifikasi yang diterapkan UGM. Sementara itu, tinjauan literatur digunakan untuk membandingkan praktik pendanaan UGM dengan PTN-BH lain di Indonesia maupun universitas di tingkat internasional. Untuk meningkatkan kredibilitas data, penelitian menerapkan triangulasi sumber melalui perbandingan informasi yang berasal dari laporan

Copyright © 2026 The Author(s)

keuangan resmi, regulasi, publikasi institusi, artikel ilmiah, dan pemberitaan media sehingga setiap temuan dapat diverifikasi melalui lebih dari satu sumber.

Analisis data menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) secara tematik. Tahapan analisis meliputi: (1) mengidentifikasi kategori sumber pendanaan berdasarkan kerangka regulasi pendanaan PTN-BH; (2) mengelompokkan dan memetakan karakteristik serta kontribusi masing-masing sumber pendanaan terhadap struktur pendapatan UGM; (3) menganalisis strategi diversifikasi pendanaan yang diterapkan institusi; (4) melakukan analisis komparatif dengan praktik pendanaan pada PTN-BH lain, khususnya Universitas Indonesia dan Institut Teknologi Bandung; serta (5) mengidentifikasi faktor pendukung, tantangan, dan implikasi pengembangan model diversifikasi pendanaan. Hasil analisis disajikan secara deskriptif-naratif dan didukung oleh tabel ringkasan untuk memperjelas pola diversifikasi pendanaan yang ditemukan.

Untuk menjamin keabsahan temuan, penelitian menerapkan proses verifikasi dokumen (*document verification*) dan *cross-checking* antar sumber. Apabila ditemukan perbedaan informasi, penelitian memprioritaskan data yang berasal dari laporan keuangan auditan, regulasi resmi, dan publikasi institusi sebagai sumber utama, sedangkan artikel ilmiah dan pemberitaan media digunakan sebagai sumber pendukung untuk memperkaya interpretasi dan memberikan perspektif yang lebih komprehensif.

Hasil

Kerangka Regulasi Diversifikasi Pendanaan PTN-BH

Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 menjadi landasan utama yang mengatur bentuk dan mekanisme pendanaan PTN-BH di Indonesia, termasuk UGM. Regulasi ini secara eksplisit menyebutkan delapan kategori sumber pendanaan, yaitu anggaran pemerintah pusat, biaya pendidikan yang ditanggung mahasiswa, hasil usaha PTN-BH, hasil kerja sama tridharma perguruan tinggi, pengelolaan dana abadi, pengelolaan kekayaan, anggaran pendapatan dan belanja daerah, serta pinjaman. (Pemerintah Republik Indonesia, 2015)

Pada konteks UGM, hasil pemetaan dokumen menunjukkan bahwa setidaknya tujuh dari delapan kategori dalam PP No. 26/2015 telah memiliki representasi kelembagaan yang konkret, yaitu melalui kombinasi pendapatan mahasiswa (UKT dan SSPU), bantuan pemerintah, hasil usaha melalui holding bisnis PT Gama Multi Usaha Mandiri, hasil kerja sama tridharma melalui kemitraan riset dan Program Dana Padanan, pengelolaan dana abadi melalui Direktorat Pengelolaan Dana Abadi, pengelolaan kekayaan dan aset properti, serta filantropi melalui platform Sahabat UGM. Kategori pinjaman dan anggaran pendapatan belanja daerah relatif tidak menjadi fokus utama dalam strategi pendanaan UGM berdasarkan dokumen yang tersedia. (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2024)

Struktur Pendapatan UGM sebagai PTN-BH

Hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa struktur pendapatan UGM terdiri atas beberapa kategori utama, yaitu pendapatan dari mahasiswa (UKT dan Sumbangan Solidaritas Pendidikan Unggul/SSPU), bantuan pendanaan pemerintah, hasil usaha badan usaha akademik dan non-akademik di bawah Gama Multi Group, hibah penelitian dan pengabdian masyarakat termasuk Program Dana Padanan, hasil kelolaan dana abadi (endowment fund), kerja sama kelembagaan dengan dunia usaha dan industri, serta donasi filantropi dari alumni dan masyarakat melalui Sahabat UGM. UKT tercatat hanya menyumbang sekitar 18,5 persen dari total kebutuhan biaya operasional, dengan estimasi defisit struktural sekitar Rp200 miliar per tahun apabila hanya bergantung pada UKT dan bantuan pemerintah. (Detik.com, 2024)

Tabel 1 menyajikan ringkasan kategori sumber pendanaan UGM beserta deskripsi singkat strategi dan program konkret yang menyertainya, berdasarkan hasil pemetaan dokumen kebijakan dan publikasi resmi yang telah dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 1. Kategori dan Strategi Diversifikasi Pendanaan UGM

Kategori Sumber Pendanaan	Program/Strategi Konkret	Peran Strategis
Pendapatan dari mahasiswa	UKT dan Sumbangan Solidaritas Pendidikan Unggul (SSPU) dengan skema subsidi silang berkeadilan antar fakultas dan sekolah	Menjaga keterjangkauan akses pendidikan sekaligus kontribusi dasar terhadap biaya operasional
Dana abadi (endowment fund)	Pengelolaan dana abadi UGM yang diperoleh dari pemerintah dan donasi, diinvestasikan dalam instrumen seperti Surat Berharga Negara untuk menghasilkan pendapatan berkelanjutan	Sumber pendapatan jangka panjang yang tidak bergantung pada siklus anggaran tahunan
Filantropi dan urun dana	Platform Sahabat UGM untuk menghimpun donasi dari alumni dan masyarakat guna mendukung tridharma dan kapitalisasi dana abadi	Memperluas basis donor dan memperkuat keterlibatan komunitas alumni
Hibah kompetitif riset dan kemitraan	Program Dana Padanan (PDP) Kemendikbudristek skema A (A1-A4) dan B untuk hilirisasi riset dan pemberdayaan masyarakat bersama mitra industri	Mendorong kolaborasi riset-industri yang saling menguntungkan dan terakselerasi
Badan usaha akademik dan non-akademik	Holding PT Gama Multi Usaha Mandiri dan kelompok anak perusahaan di sektor keuangan, properti, teknologi informasi, kesehatan, media, dan pariwisata	Mengoptimalkan aset intelektual dan fasilitas universitas menjadi pendapatan komersial yang berkelanjutan
Kerja sama kelembagaan	Kerja sama riset, pelatihan, dan layanan dengan instansi pemerintah dan dunia usaha industri (DUDI), termasuk proyek tridharma berbasis kepakaran	Diversifikasi sumber pendapatan sekaligus penguatan relevansi riset terhadap kebutuhan industri
Pengelolaan kekayaan dan aset	Pemanfaatan aset properti dan ekuitas UGM, termasuk peningkatan nilai aset melalui pengelolaan oleh entitas bisnis di bawah Gama Multi Group	Memberikan kontribusi pendapatan non-operasional melalui peningkatan nilai aset jangka panjang

Copyright © 2026 The Author(s)

Kontribusi Dana Abadi dan Program Filantropi

Secara nasional, pemerintah melalui Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) telah mengalokasikan dana abadi perguruan tinggi senilai Rp7 triliun yang ditujukan untuk fasilitas pengajaran dan riset. UGM termasuk salah satu dari enam belas PTN-BH yang telah memperoleh penguatan dana abadi perguruan tinggi dari pemerintah, di mana UGM sendiri tercatat berada pada peringkat ke-231 dalam pemeringkatan perguruan tinggi dunia, di atas Universitas Indonesia pada peringkat ke-248. (Fadilah, 2026)

Forum diskusi yang melibatkan dua puluh dua PTN-BH membahas berbagai alternatif instrumen investasi dana abadi, termasuk Surat Berharga Negara (SBN), reksa dana, saham di pasar modal, serta instrumen sukuk wakaf yang telah diterapkan oleh sejumlah PTN-BH bekerja sama dengan Badan Wakaf Indonesia. Prinsip utama dalam pengelolaan dana abadi adalah menjaga keutuhan nilai pokok dana (principal) dan hanya menggunakan hasil investasi (income) untuk mendukung kegiatan operasional dan pengembangan universitas. (Fardows et al., 2024)

Sebagai pembanding, dana abadi Universitas Indonesia tercatat meningkat dari Rp114,8 miliar pada tahun 2021 menjadi Rp136,8 miliar pada tahun 2024, dengan rata-rata imbal hasil investasi sebesar 9,8 persen per tahun yang melampaui tingkat inflasi nasional (Fadilah, 2026). Sementara itu, informasi mengenai nilai maupun kinerja dana abadi Universitas Gadjah Mada belum dipublikasikan secara rinci dalam dokumen yang dapat diakses publik. Oleh karena itu, penelitian ini tidak berupaya mengukur besaran dana abadi UGM, melainkan menganalisis strategi diversifikasi pendanaan secara lebih luas, termasuk sejauh mana instrumen pendanaan jangka panjang menjadi bagian dari upaya penguatan keberlanjutan finansial universitas. Keterbatasan ketersediaan data publik mengenai dana abadi UGM juga menjadi salah satu alasan penggunaan pendekatan studi kasus kualitatif yang memungkinkan eksplorasi lebih mendalam melalui berbagai sumber informasi yang relevan. Pada sisi filantropi, program Sahabat UGM tercatat berhasil menghimpun donasi dengan total sekitar Rp53,37 miliar untuk mendukung program tridharma perguruan tinggi, pengembangan infrastruktur, hingga kapitalisasi dana abadi. Sebagai pembanding, Sahabat Makara milik Universitas Indonesia pada periode yang sama tercatat hanya berhasil mengumpulkan donasi sebesar Rp1,42 miliar. (Fadilah, 2026)

Program Dana Padanan (PDP) yang difasilitasi oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi memberikan dana padanan dari pemerintah terhadap kontribusi yang telah disediakan mitra industri. PDP terdiri atas skema A untuk kemitraan hilirisasi inovasi hasil riset atau kepakaran, dengan empat subskema (A1 hingga A4), serta skema B untuk kemitraan dalam pemberdayaan masyarakat. UGM tercatat berpartisipasi secara berkelanjutan dalam program ini, yang terus diperbarui hingga tahun anggaran 2025. (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2024)

Badan Usaha Akademik: Holding PT Gama Multi Usaha Mandiri

Salah satu pilar diversifikasi pendanaan yang relatif unik dan signifikan pada UGM adalah keberadaan badan usaha akademik dalam bentuk perusahaan holding dan investasi bernama PT Gama Multi Usaha Mandiri (Gama Multi), yang didirikan pada tanggal 24 Juni 2000 berdasarkan Akta Pendirian Nomor 54, dan disahkan oleh Kementerian Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tahun 2001. (Direktorat Pengembangan Usaha Universitas Gadjah Mada, n.d.)

Misi kelembagaan Gama Multi sebagaimana dipublikasikan secara resmi mencakup empat aspek utama, yaitu mendukung pengelolaan kekayaan dan sumber daya UGM yang diamanahkan secara profesional, memberikan dukungan terhadap kemampuan finansial UGM dan memperkuat jaringan UGM, menumbuhkembangkan usaha yang dapat menghasilkan

produk dan layanan terbaik kepada pelanggan, serta menumbuhkembangkan iklim kewirausahaan yang sejalan dengan misi UGM. Sejak pendiriannya, Gama Multi telah memberikan kontribusi finansial maupun non-finansial kepada UGM, antara lain melalui management fee dari pengelolaan jasa keuangan seperti Reksa Dana Gadjah Mada, serta peningkatan nilai aset properti dan ekuitas yang dimiliki UGM.

Selain peran finansial langsung, Gama Multi juga berfungsi sebagai Project Management Center bagi UGM, yang memfasilitasi kontribusi aktif civitas akademika UGM dalam pelaksanaan proyek-proyek kerja sama dengan pihak eksternal. Di bawah holding Gama Multi, terdapat sejumlah unit usaha dan anak perusahaan yang tergabung dalam Gama Multi Group dan beroperasi di berbagai sektor industri yang berbeda. Tabel 2 menyajikan pemetaan unit-unit usaha utama di bawah Gama Multi Group beserta sektor dan fungsinya dalam mendukung diversifikasi pendapatan UGM.

Tabel 2. Unit Usaha dan Anak Perusahaan di Bawah Gama Multi Group

Sektor	Entitas/Unit Usaha	Fungsi dalam Diversifikasi Pendanaan
Keuangan dan Perbankan	Bank milik UGM (bank pertama dan satu-satunya yang dimiliki universitas negeri di Indonesia)	Layanan tabungan, deposito, dan kredit yang memberikan kontribusi pendapatan jasa keuangan
Manajemen Investasi	Reksa Dana Gadjah Mada	Sumber management fee yang berkontribusi langsung terhadap pendapatan UGM
Teknologi Informasi	PT Gamatechno Indonesia dan anak perusahaannya di bidang big data dan kecerdasan buatan	Penyediaan layanan IT untuk lebih dari 500 klien B2B serta inkubasi startup teknologi
Kesehatan	Anak usaha hilirisasi riset kesehatan dengan unit Gama Herbal Indonesia, Hepro Gama, dan GamaFood	Hilirisasi hasil riset bidang kesehatan dan pangan fungsional menjadi produk komersial
Media dan Penyiaran	PT Radio Swara Gadjah Mada (berdiri 27 Februari 1999)	Layanan penyiaran radio yang juga berfungsi sebagai media komunikasi institusi
Pariwisata	Gama Wisata (Biro Perjalanan Wisata, dirintis sejak 2002)	Layanan transportasi dan wisata bagi civitas akademika dan masyarakat umum
Properti dan Manajemen Gedung	Perusahaan building management di Jakarta Selatan (kerja sama dengan mitra swasta)	Pengelolaan aset properti UGM di kawasan bisnis strategis Jakarta

Copyright © 2026 The Author(s)

Keragaman sektor usaha di bawah Gama Multi Group menunjukkan penerapan strategi diversifikasi tidak berhubungan (*unrelated diversification*) pada tingkat korporasi, yaitu pengembangan portofolio usaha pada berbagai sektor yang tidak secara langsung berkaitan dengan fungsi utama universitas sebagai institusi pendidikan, namun diarahkan untuk memperkuat kapasitas kelembagaan dan menciptakan sumber pendapatan alternatif. Kajian terhadap PT Gama Multi Usaha Mandiri menunjukkan bahwa holding ini mengelola sejumlah unit usaha yang beroperasi pada berbagai bidang industri sehingga memerlukan kapabilitas manajerial, sumber daya, dan strategi bisnis yang berbeda pada setiap sektor. Dari perspektif manajemen strategis, model diversifikasi ini berpotensi meningkatkan ketahanan pendapatan melalui penyebaran risiko antarsektor, meskipun pada saat yang sama meningkatkan kompleksitas koordinasi dan tata kelola dibandingkan strategi diversifikasi terkait (*related diversification*). Namun demikian, penelitian ini belum dapat mengevaluasi besarnya kontribusi finansial masing-masing unit usaha terhadap pendapatan Universitas Gadjah Mada karena data mengenai kinerja keuangan, laba, dividen, maupun transfer pendapatan dari Gama Multi Group kepada universitas tidak tersedia dalam dokumen publik yang dapat diakses. Oleh karena itu, pembahasan mengenai peran badan usaha akademik dalam mendukung keberlanjutan finansial masih bersifat kualitatif dan berfokus pada karakteristik strategi diversifikasi yang diterapkan, bukan pada pengukuran dampak finansialnya. Penelitian selanjutnya perlu memanfaatkan data keuangan internal atau wawancara dengan pengelola badan usaha untuk menganalisis kontribusi masing-masing unit usaha terhadap struktur pendapatan universitas, termasuk melalui indikator seperti proporsi pendapatan non-akademik, tingkat pengembalian investasi, laba bersih, dan dividen yang disalurkan kepada universitas.

Perbandingan Posisi UGM dengan PTN-BH Lain

Untuk memperoleh gambaran posisi relatif UGM dalam konteks diversifikasi pendanaan PTN-BH nasional, penelitian ini membandingkan beberapa indikator kunci antara UGM, Universitas Indonesia, dan gambaran umum PTN-BH secara nasional. Tabel 3 menyajikan ringkasan perbandingan tersebut berdasarkan dokumen dan publikasi yang tersedia. (Fadilah, 2026)

Tabel 3. Perbandingan Indikator Diversifikasi Pendanaan Antar PTN-BH

Indikator	Universitas Gadjah Mada	Universitas Indonesia	Konteks Nasional PTN-BH
Kontribusi UKT terhadap biaya operasional	Sekitar 18,5%	Tidak dipublikasikan secara rinci dalam dokumen yang diakses	Bervariasi, namun secara umum tidak mencapai ambang kemandirian 75%
Program filantropi/urun dana	Sahabat UGM, terkumpul sekitar Rp53,37 miliar	Sahabat Makara, terkumpul sekitar Rp1,42 miliar	Belum semua PTN-BH memiliki program urun dana yang aktif
Pertumbuhan dana abadi	Tidak dipublikasikan secara rinci, namun termasuk penerima penguatan dana	Tumbuh dari Rp114,8 miliar (2021) menjadi Rp136,8 miliar	16 dari 22 PTN-BH telah memperoleh penguatan dana

	abadi nasional	(2024), return rata-rata 9,8% per tahun	abadi perguruan tinggi
Badan usaha akademik (holding)	PT Gama Multi Usaha Mandiri dengan tujuh+ unit usaha lintas sektor	Tidak teridentifikasi holding bisnis akademik dengan skala dan diversitas sektor yang sebanding dalam dokumen yang diakses	Belum umum di seluruh PTN-BH, bervariasi tergantung sejarah dan kapasitas kelembagaan
Partisipasi Program Dana Padanan	Aktif berpartisipasi, program berlanjut hingga 2025	Berpartisipasi sebagai salah satu PTN-BH penerima manfaat KPI nasional	PDP menjadi instrumen nasional yang terbuka bagi seluruh PTN-BH dan PTN

Perbandingan pada Tabel 3 perlu diinterpretasikan secara hati-hati karena tidak seluruh PTN-BH mempublikasikan informasi keuangan dan pengelolaan sumber pendanaan dengan tingkat keterbukaan yang sama. Beberapa indikator, seperti kontribusi masing-masing sumber pendapatan terhadap biaya operasional, nilai dana abadi, maupun kinerja badan usaha universitas, belum tersedia secara lengkap dalam dokumen publik sehingga perbandingan hanya dapat dilakukan berdasarkan informasi yang dapat diverifikasi. Oleh karena itu, tabel ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik strategi diversifikasi pendanaan, bukan sebagai dasar untuk membandingkan kinerja keuangan antarperguruan tinggi secara langsung.

Pembahasan

Fleksibilitas Regulasi dan Variasi Implementasi Antar PTN-BH

Kerangka PP No. 26/2015 memberikan fleksibilitas hukum bagi PTN-BH untuk mengembangkan model bisnis yang beragam, namun pada praktiknya implementasi kedelapan kategori tersebut sangat bervariasi antar institusi, bergantung pada kapasitas kelembagaan dan kematangan unit-unit pendukung pengelolaan dana non-konvensional. Ketidakfokusan UGM pada kategori pinjaman dan APBD dapat dipahami mengingat karakteristik UGM sebagai institusi berskala nasional yang tidak terikat secara struktural dengan satu pemerintah daerah tertentu.

Temuan ini sejalan dengan kerangka teoritis yang menyatakan bahwa kemandirian finansial perguruan tinggi badan hukum dapat ditingkatkan melalui penyebaran sumber pendapatan ke berbagai kategori sesuai PP No. 26 Tahun 2015, serta sejalan dengan prinsip New Public Management yang menekankan pentingnya fleksibilitas dan skema pendanaan alternatif dalam tata kelola PTN-BH. (Tolofari, 2005; Broucker et al., 2016). Namun, fakta bahwa UKT hanya menutupi sekitar 18,5 persen dari kebutuhan operasional menunjukkan bahwa meskipun diversifikasi telah dilakukan secara cukup ekstensif dari segi jumlah kategori sumber pendanaan, ketergantungan terhadap kombinasi UKT dan bantuan pemerintah secara agregat masih relatif tinggi. Sumber-sumber non-tradisional, meskipun telah terlembagakan

Copyright © 2026 The Author(s)

dengan baik seperti Gama Multi Group dan Sahabat UGM, belum tentu cukup besar secara nominal untuk menutup kesenjangan pembiayaan sekitar Rp200 miliar per tahun secara signifikan. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan antara diversifikasi dari segi keberagaman kategori sumber pendapatan (diversity) dengan diversifikasi dari segi proporsi kontribusi setiap sumber terhadap total pendapatan (revenue share), di mana UGM mungkin telah unggul pada dimensi pertama namun masih memiliki ruang pengembangan pada dimensi kedua. (Detik.com, 2024)

Dana Abadi dan Filantropi: Kekuatan Kelembagaan dan Faktor Penentu Keberhasilan

Meskipun data spesifik mengenai nilai dana abadi UGM tidak dipublikasikan secara rinci, keikutsertaan UGM dalam program penguatan dana abadi nasional mengindikasikan bahwa institusi ini telah memiliki infrastruktur kelembagaan untuk mengelola instrumen pendanaan jangka panjang tersebut, meskipun skala dan tingkat kematangan pengelolaannya memerlukan kajian lebih lanjut dengan akses data internal yang lebih komprehensif.

Disparitas yang signifikan antara Sahabat UGM dan Sahabat Makara menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti basis alumni, strategi komunikasi, dan kepercayaan publik terhadap tata kelola dana memiliki peran penting dalam efektivitas program filantropi perguruan tinggi. Keberhasilan relatif Sahabat UGM tidak terlepas dari basis alumni UGM yang luas dan tersebar di berbagai sektor strategis, baik pemerintahan, swasta, maupun organisasi internasional, yang secara historis memiliki keterikatan emosional dan profesional yang kuat dengan almamater. Selain itu, posisi UGM sebagai salah satu perguruan tinggi tertua di Indonesia dengan jejak sejarah panjang dalam pembangunan bangsa turut memperkuat narasi filantropi yang dibangun melalui platform Sahabat UGM. (Sahabat UGM, n.d.)

Sebaliknya, kekuatan Universitas Indonesia pada pengelolaan dana abadi yang terdokumentasi secara transparan, dengan pertumbuhan dan imbal hasil investasi yang konsisten di atas inflasi nasional, mencerminkan penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan sebagaimana ditekankan dalam kerangka New Public Management. Perbedaan profil keunggulan antara UGM (badan usaha akademik dan filantropi berbasis alumni) dan UI (dana abadi yang terdokumentasi) menggambarkan bahwa jalur diversifikasi pendanaan PTN-BH tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh *path dependency* historis masing-masing institusi. (Tolofari, 2005; Broucker et al., 2016).

Program Dana Padanan sebagai Skema Pendanaan Hibrida

Keikutsertaan UGM dalam program PDP secara berkelanjutan menunjukkan adanya pergeseran orientasi pendanaan riset dari yang sepenuhnya bersumber dari anggaran pemerintah, menjadi pendanaan kolaboratif yang melibatkan kontribusi mitra eksternal. Skema ini memberikan manfaat ganda, yaitu memperoleh sumber dana tambahan sekaligus mempercepat hilirisasi hasil riset menjadi produk atau layanan yang memiliki nilai komersial dan dampak sosial. Mekanisme dana padanan secara struktural juga mendorong peneliti UGM untuk membangun kemitraan dengan industri sejak tahap awal perencanaan riset, sehingga relevansi hasil riset terhadap kebutuhan pasar dan masyarakat menjadi lebih terjamin dibandingkan model pendanaan riset yang sepenuhnya bersifat *top-down* dari pemerintah.

Dari perspektif diversifikasi pendapatan, skema PDP memiliki keunikan dibandingkan hibah riset konvensional, karena sumber dana yang diterima institusi tidak murni berasal dari pemerintah, melainkan merupakan kombinasi antara kontribusi mitra dan dana padanan pemerintah. Dengan demikian, secara konseptual, pendapatan yang diterima UGM melalui PDP dapat dikategorikan sebagai bentuk hibrida antara kategori bantuan pemerintah dan hasil kerja sama tridharma perguruan tinggi sebagaimana diatur dalam PP No. 26/2015, yang menunjukkan bahwa batas antar kategori sumber pendanaan dalam praktiknya tidak selalu kaku dan dapat saling melengkapi.

Model Bisnis Holding Akademik: Peluang dan Kompleksitas Manajerial

Peran Gama Multi sebagai Project Management Center menempatkannya sebagai jembatan akses antara potensi keahlian dan sumber daya intelektual UGM dengan kebutuhan pasar, sehingga memungkinkan monetisasi kepakaran akademik tanpa membebani struktur birokrasi universitas secara langsung. Keragaman sektor usaha di bawah Gama Multi Group menunjukkan strategi diversifikasi tidak berhubungan (*unrelated diversification*) pada level korporasi, di mana holding ini memasuki berbagai industri yang secara langsung tidak berkaitan dengan *core business* pendidikan, namun tetap selaras dengan misi mendukung kemandirian finansial UGM. Diversifikasi tidak berhubungan semacam ini, meskipun berpotensi memberikan sumber pendapatan yang lebih tahan terhadap fluktuasi sektor tunggal, juga membawa risiko kompleksitas manajerial yang lebih tinggi dibandingkan diversifikasi terkait (*related diversification*) yang berbasis pada kompetensi inti yang sama, karena holding ini memerlukan sumber daya, pengetahuan, dan kapabilitas yang sesuai untuk memasuki dan bersaing pada masing-masing industri tersebut. (Direktorat Pengembangan Usaha Universitas Gadjah Mada, n.d.)

Keberadaan holding bisnis akademik seperti Gama Multi Group merupakan temuan yang menarik untuk diinterpretasikan dalam konteks literatur diversifikasi pendapatan perguruan tinggi. Pada umumnya, literatur internasional mengenai diversifikasi pendapatan universitas lebih banyak membahas kategori seperti *tuition revenue*, *government appropriations*, *research grants*, *auxiliary enterprises* (asrama, kafetaria, fasilitas olahraga), dan *philanthropic giving*. Model holding bisnis dengan diversifikasi tidak berhubungan ke berbagai sektor industri seperti perbankan, teknologi informasi, media, dan pariwisata, sebagaimana ditemukan pada Gama Multi Group, merupakan karakteristik yang relatif khas pada konteks PTN-BH di Indonesia, yang kemungkinan dipengaruhi oleh fleksibilitas hukum yang diberikan sejak era BHMN serta kebutuhan untuk menciptakan sumber pendapatan yang signifikan dalam waktu relatif singkat pasca-transformasi status kelembagaan. (Pradhana, 2021; Pemerintah Republik Indonesia, 2012)

Berdasarkan perbandingan pada Tabel 3, dapat diidentifikasi bahwa UGM memiliki keunggulan relatif pada dua dimensi, yaitu efektivitas program filantropi berbasis alumni dan keberadaan holding bisnis akademik dengan diversitas sektor yang relatif tinggi. Sementara itu, Universitas Indonesia menunjukkan kekuatan pada dimensi pengelolaan dana abadi yang terdokumentasi dengan baik dan menunjukkan tren pertumbuhan serta imbal hasil investasi yang konsisten. Perbedaan kekuatan relatif ini mengindikasikan bahwa setiap PTN-BH dapat mengembangkan jalur diversifikasi pendanaan yang sesuai dengan kapasitas kelembagaan, sejarah, dan jejaring yang dimilikinya, tanpa harus mengikuti satu model tunggal yang sama. (Fadilah, 2026)

Hasil penelitian ini memperkuat temuan studi sebelumnya yang menyatakan bahwa belum ada PTN-BH di Indonesia yang mencapai proporsi kemandirian finansial sebesar 75 persen pada periode 2016–2020. Posisi UGM sebagai PTN-BH yang telah berdiri lebih dari sepuluh tahun, bahkan merupakan salah satu PTN-BH paling senior dengan sejarah kelembagaan sejak era BHMN tahun 1999, konsisten dengan temuan bahwa institusi yang lebih mapan cenderung memiliki tingkat diversifikasi pendapatan yang lebih baik. (Mukhibad et al., 2025). Temuan ini juga sejalan dengan hasil studi panel sepuluh PTN-BH periode 2018–2022 yang menggunakan indikator *Net Profit Margin* sebagai ukuran keberlanjutan finansial dan menemukan bahwa diversifikasi pendapatan berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan keuangan PTN-BH. Meskipun penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan data panel, sementara penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, kedua jenis penelitian secara saling melengkapi menunjukkan bahwa diversifikasi

Copyright © 2026 The Author(s)

pendapatan bukan sekadar wacana normatif dalam regulasi, melainkan memiliki dampak nyata terhadap kondisi finansial PTN-BH. (Islami et al., 2024)

Jika dibandingkan dengan model pendanaan universitas riset terkemuka dunia seperti University of California, Berkeley, yang mengandalkan tata kelola bersama melibatkan dewan pengelola (*Board of Regents*), senat akademik, dan yayasan penggalangan dana, serta universitas-universitas Amerika Serikat dengan dana abadi mencapai puluhan miliar dolar, strategi UGM masih berada pada tahap awal pengembangan kelembagaan filantropi dan dana abadi yang terstruktur secara matang dalam skala yang sebanding. Meskipun demikian, inisiasi program seperti Sahabat UGM, partisipasi dalam program penguatan dana abadi nasional, dan pemanfaatan Program Dana Padanan menunjukkan arah kebijakan yang sejalan dengan praktik internasional, yaitu memperluas peran mitra eksternal dan donor filantropi dalam pembiayaan tridharma perguruan tinggi, meskipun skala absolutnya masih jauh tertinggal. (Salmi, 2009; Marginson, 2018). Implikasi praktis dari temuan ini dapat dirumuskan dalam beberapa aspek utama.

Pertama, optimalisasi pengelolaan dana abadi melalui strategi investasi yang lebih agresif namun tetap *prudent*, dengan mempertimbangkan instrumen seperti Surat Berharga Negara dan sukuk wakaf yang telah diterapkan oleh sejumlah PTN-BH lain bekerja sama dengan Badan Wakaf Indonesia, mengingat dana abadi berpotensi menjadi sumber pendapatan pasif jangka panjang yang stabil dan tahan terhadap fluktuasi tahunan. (Fardows et al., 2024). Kedua, perluasan dan pelembagaan program filantropi berbasis alumni dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan jangkauan, kemudahan donasi, dan transparansi penggunaan dana, misalnya melalui program *endowed scholarship* atau *endowed chair* yang memungkinkan donor memberikan kontribusi terarah untuk tujuan spesifik. (Sahabat UGM, n.d.). Ketiga, peningkatan partisipasi dalam skema hibah kompetitif berbasis kemitraan seperti Program Dana Padanan, yang tidak hanya memberikan dana tambahan tetapi juga memperkuat relevansi riset terhadap kebutuhan dunia industri, sekaligus membangun jejaring kemitraan jangka panjang yang dapat dikonversi menjadi sumber pendapatan kerja sama tridharma lainnya di masa mendatang. (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2024). Keempat, evaluasi dan penataan kembali portofolio unit usaha di bawah Gama Multi Group dengan menggunakan kerangka analisis strategi korporat, misalnya matriks *Four Logics of Corporate Strategy*, untuk memastikan bahwa setiap unit usaha memiliki kesesuaian (*fit*) yang jelas dengan kompetensi inti dan sumber daya UGM. Kelima, peningkatan transparansi dan keterbukaan informasi laporan keuangan, termasuk rincian kontribusi masing-masing kategori sumber pendanaan terhadap total pendapatan, sebagaimana telah dilakukan secara relatif lebih rinci oleh Universitas Indonesia dalam laporan keuangan konsolidasiannya. (Fadilah, 2026).

Dari sisi implikasi teoretis, penelitian ini memperkuat argumen bahwa diversifikasi pendanaan merupakan prasyarat, namun bukan jaminan, bagi tercapainya kemandirian finansial PTN-BH. Faktor tata kelola kelembagaan, kapasitas manajerial unit pengelola dana, reputasi akademik, kekuatan jejaring alumni, serta *path dependency* historis sejak era BHMN turut menjadi determinan penting yang memengaruhi efektivitas setiap strategi diversifikasi yang diterapkan. Penelitian ini juga menambahkan dimensi baru pada literatur diversifikasi pendapatan perguruan tinggi, yaitu peran holding bisnis akademik dengan diversifikasi tidak berhubungan sebagai salah satu jalur diversifikasi yang relatif khas pada konteks PTN-BH di Indonesia.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan temuan. Pertama, penelitian menggunakan desain studi kasus tunggal pada Universitas Gadjah Mada sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan

secara langsung kepada seluruh PTN-BH di Indonesia yang memiliki karakteristik kelembagaan, kapasitas sumber daya, dan tingkat kemandirian finansial yang berbeda. Kedua, penelitian memanfaatkan data yang bersumber dari dokumen publik dan publikasi resmi sehingga belum dapat menguraikan secara rinci kontribusi kuantitatif masing-masing sumber pendanaan terhadap struktur pendapatan universitas akibat keterbatasan akses terhadap data keuangan internal. Ketiga, penelitian tidak melibatkan wawancara langsung dengan pengelola keuangan, pengelola unit usaha, maupun pengelola program filantropi sehingga analisis mengenai proses pengambilan keputusan, strategi implementasi, dan tantangan pengelolaan diversifikasi pendanaan masih didasarkan pada bukti dokumenter. Keempat, keterbatasan ketersediaan data mengenai instrumen pendanaan tertentu, seperti dana abadi dan kinerja unit usaha, menyebabkan pembahasan pada aspek tersebut lebih bersifat deskriptif daripada evaluatif.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif dengan melibatkan wawancara mendalam terhadap pimpinan universitas, pengelola keuangan, pengelola dana abadi, serta manajemen badan usaha untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses perumusan dan implementasi strategi diversifikasi pendanaan. Penelitian berikutnya juga dapat melakukan analisis longitudinal terhadap rasio-rasio keuangan dan struktur pendapatan PTN-BH untuk mengevaluasi dampak diversifikasi pendanaan terhadap keberlanjutan finansial dalam jangka panjang. Selain itu, studi komparatif yang melibatkan beberapa PTN-BH dengan karakteristik yang berbeda akan memberikan gambaran yang lebih luas mengenai variasi strategi diversifikasi pendanaan, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, serta praktik-praktik terbaik yang dapat diadaptasi dalam penguatan tata kelola keuangan perguruan tinggi di Indonesia.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Universitas Gadjah Mada telah menerapkan strategi diversifikasi pendanaan yang memanfaatkan berbagai sumber pendapatan untuk mendukung keberlanjutan finansial sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Strategi tersebut tidak hanya berorientasi pada peningkatan pendapatan, tetapi juga pada penguatan tata kelola, perluasan kemitraan, pengembangan filantropi, serta optimalisasi unit usaha dan instrumen pendanaan jangka panjang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan diversifikasi pendanaan dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan, kualitas tata kelola, reputasi akademik, serta kekuatan jejaring kerja sama dan alumni.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa diversifikasi pendanaan merupakan strategi penting dalam memperkuat ketahanan finansial PTN-BH, meskipun implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan penguatan kebijakan dan kapasitas institusi. Kontribusi utama penelitian ini adalah memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi diversifikasi pendanaan pada PTN-BH melalui pendekatan studi kasus, sehingga dapat menjadi referensi bagi pengembangan kebijakan maupun praktik pengelolaan keuangan di perguruan tinggi. Namun, karena penelitian ini berfokus pada satu institusi, temuan yang diperoleh perlu dipahami sesuai dengan konteks kelembagaan yang diteliti. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak PTN-BH dan mengombinasikan pendekatan kualitatif dengan analisis kuantitatif agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas strategi diversifikasi pendanaan dalam mendukung keberlanjutan finansial perguruan tinggi.

Copyright © 2026 The Author(s)

Referensi

Adzkia, R., Anastasya, F., Awalliyah, N. S., & Kusumaningrum, H. (2024). Manajemen keuangan sekolah: Transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana. Al-Gafari: Manajemen dan Pendidikan, 2(3), 278–289. DOI: https://doi.org/10.66886/algafari-mp.v2i3.140

Broucker, B., De Wit, K., & Verhoeven, J. C. (2017). Higher education research: Looking beyond new public management.

Broucker, B., Wit, K. D., & Leisyte, L. (2016). Higher education reform: A systematic comparison of ten countries from a new public management perspective. In Positioning higher education institutions: From here to there (pp. 19–40). SensePublishers.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.

Dalimunthe, H. (2025). Sosialisasi financial planning untuk kalangan remaja pada siswa/i Sekolah Menengah Pertama Swasta Muhammadiyah 1 Medan. Journal of Human and Education (JAHE), 5(1), 203–211. DOI: https://doi.org/10.31004/jh.v5i1.2168

Detik.com. (2024, June 3). Bantuan pendanaan PTN-BH tak tutup biaya operasional, UGM defisit Rp200 M/tahun. https://www.detik.com/edu/perguruan-tinggi/d-7371848/bantuan-pendanaan-ptn-bh-tak-tutup-biaya-operasional-ugm-defisit-rp-200-m-tahun

Direktorat Pengembangan Usaha Universitas Gadjah Mada. (2025). Program Dana Padanan 2025. https://ditpui.ugm.ac.id/info-hibah/program-dana-padanan-2025/

Direktorat Pengembangan Usaha Universitas Gadjah Mada. (n.d.). Anak usaha. https://ditpui.ugm.ac.id/anakusaha/

Direktorat Pengembangan Usaha Universitas Gadjah Mada. (n.d.). Cooperation: Subsidiaries. https://ditpui.ugm.ac.id/cooperation/subsidiaries/

Direktorat Pengembangan Usaha Universitas Gadjah Mada. (n.d.). PT GMUM (Gama Multi Usaha Mandiri). https://ditpui.ugm.ac.id/pt-gmum-gama-multi-usaha-mandiri/

Economica. (2020, November 23). PTNBH dan ketidakmampuannya memanfaatkan pendanaan alternatif. https://economica.id/ptnbh-dan-ketidakmampuannya-memanfaatkan-pendanaan-alternatif/

Fardows, N., Nayer, D., Nayer, A., & Jaffar, S. N. (2024). Strategic endowment fund management: Elevating quality assurance in higher education-insights from case studies and best practices. International Journal of Higher Education Management, 10(1).

Hamid, M. L., & Christine, C. (2019). Aspek perpajakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) di Indonesia. Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan, 7(3), 419–432. DOI: https://doi.org/10.17509/jrak.v7i3.17553

Hearn, J. C. (2003). Diversifying campus revenue streams. Report for the American Council on.

Islami, N., Wahyuni, S., & Sari, D. (2024). Financial sustainability of state universities with legal entity (PTN-BH): A new public management perspective. Journal of Accounting, Finance, and Auditing, 10(2), 88–105.

Jappe, A., & Heinze, T. (2023). Research funding in the context of high institutional stratification: Policy scenarios for Europe based on insights from the United States. In Handbook of Public Funding of Research (pp. 203–220). Edward Elgar Publishing.

Johnstone, D. B., & Marcucci, P. N. (2010). Financing higher education worldwide: Who pays? Who should pay? Johns Hopkins University Press.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). Panduan Program Dana Padanan (Matching Fund) tahun 2025.

Kjellsson, L. (2016). New public management in universities: A structured literary review.

Kompas.id. (2025, August 12). En: Rapor merah PTNBH. https://www.kompas.id/artikel/en-rapor-merah-ptnbh

Manusia, P., & Bangsa, D. S. Studi komparasi pengelolaan keuangan PTN-BH, PTN-BLU, dan PTN Satker sebagai dasar perancangan manajemen keuangan UNS.

Marginson, S. (2018). The new geo-politics of higher education: Global cooperation, national competition and social inequality in the World-Class University (WCU) movement. Centre for Global Higher Education.

Morphew, C., & Young, R. L. (2020). Privatization, higher education. In The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions (pp. 2333–2338). Springer Netherlands.

Mukhibad, H., Anisykurlillah, I., Sugiyat, J., Firmansyah, R., & Fauziah, R. I. (2025). Revenue diversification and financial sustainability–Focus on higher education in Indonesia. Journal of Applied Research in Higher Education, 1–12. DOI: https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2024-0678

Natawibawa, I. W. Y., Mulya, I. M. O., & Yoh, W. H. (2019). Transparency and accountability as determinants in the financial management of universities: A study on state universities in Malang city. Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara, 5(1), 57–72.

NUR, A. B. (2026). Analisis diversifikasi sumber pendapatan perguruan tinggi negeri badan hukum studi pada Universitas Hasanuddin = Analysis of revenue source diversification in state universities with legal entity status: A case study at Universitas Hasanuddin (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).

Nurfadila, N. (2024). Enhancing public financial management through performance evaluation and cost systems. Advances in Management & Financial Reporting, 2(1), 24–35. DOI: https://doi.org/10.60079/amfr.v2i1.264

Pemerintah Republik Indonesia. (1999). Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum Milik Negara.

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

Pemerintah Republik Indonesia. (2015). Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 tentang Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

Pradhana, R. S. (2015). Otonomi pengelolaan keuangan perguruan negeri badan hukum (PTNI-BH) (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).

Pradhana, R. S. (2021). Otonomi pengelolaan keuangan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Jurnal Hukum Peratun, 4(2), 171–190.

Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan. (2023). 16 PTN-BH peroleh dana abadi perguruan tinggi. https://puslapdik.dikdasmen.go.id/16-ptn-bh-peroleh-dana-abadi-perguruan-tinggi/

Rudhianto, H., Utami, T., & Widarjo, W. (2022). Perbandingan model pola pengelolaan keuangan Perguruan Tinggi Negeri. Monex: Journal of Accounting Research, 11(01), 104–118.

Sahabat UGM. (n.d.). Beranda Sahabat UGM. Universitas Gadjah Mada. https://sahabat.ugm.ac.id/fo/beranda/view_beranda

Salmi, J. (2009). The challenge of establishing world-class universities. World Bank.

Copyright © 2026 The Author(s)

Tolofari, S. (2005). New public management and education. Policy Futures in Education, 3(1), 75–89.

Universitas Gadjah Mada. (2025). Laporan keuangan konsolidasian Universitas Gadjah Mada dan entitas anak tahun 2024 (audited). https://ppid.ugm.ac.id/wp-content/uploads/sites/253/2025/03/Laporan-Keuangan-Universitas-Gadjah-Mada-Tahun-2024-Audited-bersampul.pdf

Universitas Indonesia. (2023). UI achieves best PTN-BH and PTN BH league KPI growth. https://www.ui.ac.id/en/ui-achieves-best-ptn-bh-and-ptn-bh-league-kpi-growth/

VOI.ID. (n.d.). What is PTN BH? This is the benefits and list of universities. https://voi.id/en/news/222280/

Weitzenboeck, E. M. (2012). A legal framework for emerging business models: Dynamic networks as collaborative contracts. In A Legal Framework for Emerging Business Models. Edward Elgar Publishing.

Fadilah, V. Y. N., Lulytasari, N. P., & Munadi, M. (2026). Analisis Pendapatan Universitas Indonesia. Jurnal Manajemen Pendidikan, 11(2), 2510-2516.
DOI : https://doi.org/10.34125/jmp.v11i2.1294

---Halaman ini sengaja dikosongkan---