

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

Disusun Oleh :

**Muhammad Farhan Azis**

165020307111066

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Derajat Sarjana Akuntansi



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
2021**

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

Disusun Oleh :

**Muhammad Farhan Azis**

165020307111066

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Derajat Sarjana Akuntansi



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**2021**

## LEMBAR PENGESAHAN

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

Yang disusun oleh:

Nama : Muhammad Farhan Azis

NIM : 165020307111066

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 Maret 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Gugus Irianto, Prof., Ph.D., Ak.  
NIP. 196201101987011001  
(Dosen Pembimbing)
2. Helmy Adam, MSA., Ak., CPMA.  
NIP. 197904032005011002  
(Dosen Penguji I)
3. Ayu Fury Puspita, MSA., Ak., CA.  
NIP. 2013128812142001  
(Dosen Penguji II)

Malang, 6 April 2021

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S1 Akuntansi



Dr. Dra. Arum Prastiwi, M. Si. Ak.  
NIP. 19670714 200501 2 001

## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul:

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

Yang disusun oleh:

Nama : Muhammad Farhan Azis  
NIM : 165020307111066  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Akuntansi

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Malang, 22 Februari 2021  
Dosen Pembimbing



*all up ujian  
ujian komprehensif  
skripsi k*

Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak  
NIP: 19620110 198701 1 001

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Farhan Azis

NIM : 165020307111066

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

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

Adalah benar-benar hasil karya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 19 Februari 2021

Pembuat Pernyataan,



Muhammad Farhan Azis

NIM. 165020307111066

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Subhaanahu Wa Ta'aalaa karena berkat rahmat dan hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“TRANSFORMASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA DARI PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN LAYANAN UMUM MENUJU BADAN HUKUM: STRATEGI PADA MASA TRANSISI DALAM ASPEK KEUANGAN”**.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari adanya kendala. Kendala tersebut dapat diatasi oleh penulis berkat adanya do'a, semangat, dan dukungan dari berbagai pihak. Saya banyak memperoleh pembelajaran, bimbingan, dan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah Subhaanahu Wa Ta'aalaa yang selalu membukakan jalan dan temani setiap langkah saya. Saya hanya dapat berusaha dan percaya sepenuh iman, sisanya Allah yang menentukan.
2. Papa, Mama, Adik saya Daus dan Alik, serta Keluarga Besar di Serang dan Kedaton yang selalu memberikan do'a, semangat, serta dukungan yang tiada henti. Mereka adalah alasan utama saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Dosen pembimbing saya yang luar biasa, Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak yang selalu memberikan bimbingan, arahan, dorongan kepada saya dengan penuh kesabaran. Do'a saya semoga Bapak dan keluarga selalu didalam perlindungan Allah, diberi kesehatan dan kemudahan rezeki.
4. Segenap Dosen Jurusan Akuntansi serta seluruh Staf Akademik yang turut membantu dalam proses penyediaan fasilitas dan wawasan yang sangat berarti bagi saya untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Pihak Rektorat Universitas Brawijaya yang telah memberi saya kesempatan untuk dapat melaksanakan penelitian,

6. Sarah Qonita, Sahabat terdekat saya semenjak bangku pendidikan menengah dan salah satu motivasi saya selama kuliah. Terima kasih atas momen-momen indah sejak dahulu hingga sekarang. Tidak pernah terpikirkan akan menjadi seperti apa tanpa inspirasi dari dirinya. Semoga bisa menggapai apa yang kelak kita cita-citakan.
7. Grup Kuliah Malang (KUMAL) yang telah menjadi tempat persahabatan semenjak awal perkuliahan di Kota Malang, semoga selalu merawat Silaturahmi dimana pun kita berada. Terima kasih atas kenangan selama ini.
8. Seluruh Keluarga Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Komisariat Ekonomi dan Brawijaya yang telah menjadi wadah perjuangan bersama dalam rangka merawat idealisme sebagai Mahasiswa. Semoga HMI tetap menjadi pelopor kemajuan bangsa sampai kapanpun. Bahagia HMI, Jayalah Kohati. Yakin Usaha Sampai!.
9. Seluruh Fungsi Eksekutif Mahasiswa Universitas Brawijaya (EM UB) periode 2020 Kabinet Kreasi Milenial, sebuah alasan untuk terus berkontribusi kepada Brawijayans hingga akhir masa studi. Mudah-mudahan kebaikan kalian dibalas oleh Allah Subhaanahu Wa Ta'aalaa. Hidup Mahasiswa! Hidup Rakyat Indonesia!.
10. Seluruh teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang telah mengisi kenangan indah perjuangan menempuh kuliah jenjang sarjana di Universitas Brawijaya, Malang. Semoga dimudahkan jalannya, diberikan petunjuk, dan dihantarkan kepada kesuksesan di Dunia maupun di Akhirat. Aamiin Yaa Rabbal 'Aalamiin.

**DAFTAR ISI**

**LEMBAR PENGESAHAN** ..... 3

**LEMBAR PERSETUJUAN** ..... 4

**SURAT PERNYATAAN** ..... 5

**RIWAYAT HIDUP** ..... 6

**KATA PENGANTAR** ..... i

**DAFTAR ISI** ..... iii

**DAFTAR GAMBAR** ..... vi

**DAFTAR LAMPIRAN** ..... vii

**ABSTRAK** ..... viii

**ABSTRACT** ..... ix

**BAB I PENDAHULUAN** ..... 1

    1.1 Latar Belakang ..... 1

    1.2 Rumusan Masalah ..... 7

    1.3 Tujuan Penelitian ..... 7

    1.4 Manfaat Penelitian ..... 7

        1.4.1 Manfaat Teoritis ..... 7

        1.4.2 Manfaat Praktis ..... 7

    1.5 Sistematika Penulisan ..... 8

**BAB II TELAAH PUSTAKA** ..... 9

    2.1 Teori Perilaku Organisasi ..... 9

        2.1.1 Teori Organisasi Klasik: Taylor dan Manajemen Ilmiah ..... 10

        2.1.2 Teori Neo-Klasik ..... 11

    2.2 Sistem Keuangan Perguruan Tinggi Negeri ..... 12

    2.3 Perguruan Tinggi Negeri-Badan Layanan Umum ..... 12

    2.4 Perguruan Tinggi Negeri-Badan Hukum ..... 15

    2.5 Perbedaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum dan Badan Hukum ..... 18

        2.5.1 Status dan Pertanggungjawaban ..... 18

        2.5.2 Penganggaran ..... 19

        2.5.3 Pelaksanaan Anggaran Belanja dan Pendapatan ..... 21

        2.5.4 Penentuan Tarif Layanan ..... 22

        2.5.5 Pengelolaan Aset ..... 22



2.5.6 Penyusunan Laporan Keuangan.....	23
2.6 Profil Universitas Brawijaya.....	24
2.6.1 Sejarah Pendirian.....	24
2.6.2 Lokasi Situs Penelitian.....	26
2.6.3 Visi, Misi, dan Tujuan.....	26
2.6.4 Status Perguruan Tinggi.....	27
2.6.5 Struktur Organisasi.....	27
2.7 Penelitian Terdahulu.....	27
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>31</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	31
3.2 Lokasi dan Subjek Penelitian.....	32
3.3 Instrumen Penelitian.....	33
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.5 Teknik Analisis Data.....	35
3.6 Uji Keabsahan Data.....	36
<b>BAB IV HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>37</b>
4.1 Praktik Teori Organisasi dalam Transformasi Status Badan Hukum Universitas Brawijaya.....	37
4.2 Strategi Transformasi Keuangan Universitas Brawijaya pada Masa Transisi Badan Hukum.....	38
4.2.1 Status Quo Sistem Keuangan Universitas Brawijaya.....	39
4.2.2 Program Transisi Keuangan Universitas Brawijaya.....	41
4.2.3 Sistem Keuangan Badan Hukum Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan dan Peraturan yang Berlaku.....	46
4.3 Analisis Hasil Penelitian.....	50
4.3.1 Insentif Struktural Organisasi Badan Hukum.....	50
4.3.2 Kebijakan Umum dan Keuangan.....	51
4.3.3 Jangka Waktu Transformasi PTN-BH.....	53
4.3.4 Pengembangan Unit Bisnis.....	53
4.3.5 <i>Benchmarking</i> Pengelolaan Dana Abadi.....	55
4.3.6 Upaya Penyelesaian Kendala Transformasi PTN-BH.....	56
4.3.7 Sistem Pengendalian Internal.....	57
4.3.8 Rekomendasi Kebijakan Masa Transisi Perubahan Sistem Keuangan.....	58

**BAB V PENUTUP** ..... 65

5.1 Kesimpulan ..... 65

5.2 Keterbatasan Penelitian ..... 66

5.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya ..... 66

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 67

**LAMPIRAN** ..... 71



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Komponen Analisis Data Miles dan Huberman ..... 35

Gambar 2. Roadmap Proyektif Implementasi Sistem Keuangan UB PTN-BH... 59

Gambar 3. Proyeksi Organogram Bidang Keuangan ..... 60

Gambar 4. Jenis Akun Bank Penerimaan PTN-BH ..... 61

Gambar 5. Flowchart Dana Pendapatan PTN-BH ..... 61

Gambar 6. Pelaporan Dana Pendapatan PTN-BH ..... 62

Gambar 7. Rancangan Peraturan Pemerintah Tentang Statuta Universitas Brawijaya ..... 90

Gambar 8. Keputusan Rektor Nomor 923 Tahun 2020 Tentang Tim Pembahas Implementasi UB PTN-BH ..... 91

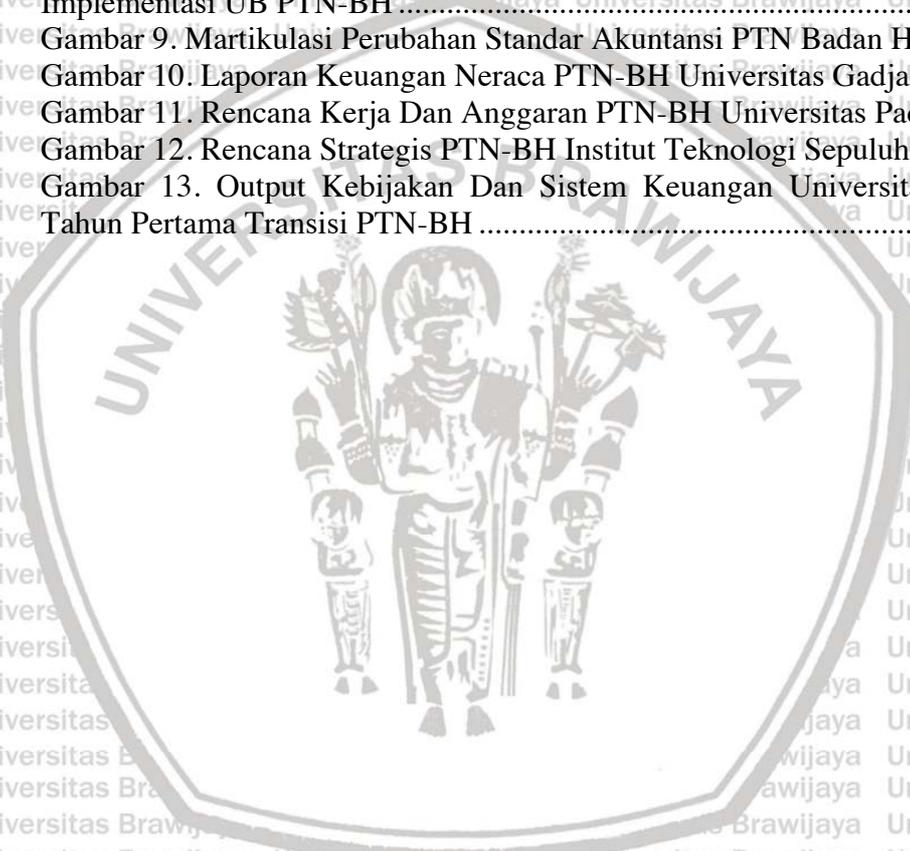
Gambar 9. Martikulasi Perubahan Standar Akuntansi PTN Badan Hukum ..... 92

Gambar 10. Laporan Keuangan Neraca PTN-BH Universitas Gadjah Mada ..... 93

Gambar 11. Rencana Kerja Dan Anggaran PTN-BH Universitas Padjajaran ..... 94

Gambar 12. Rencana Strategis PTN-BH Institut Teknologi Sepuluh Nopember. 95

Gambar 13. Output Kebijakan Dan Sistem Keuangan Universitas Diponegoro Tahun Pertama Transisi PTN-BH ..... 96



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Transkrip Wawancara..... 71  
Lampiran 2. Dokumen Pendukung PTN Badan Hukum..... 90



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

Oleh:

**Muhammad Farhan Azis****Dosen Pembimbing : Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak.**

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 proyekatif tiga tahun untuk menyesuaikan aturan sebagai Badan Hukum.

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

**ABSTRACT****THE TRANSFORMATION OF UNIVERSITAS BRAWIJAYA FROM A  
PUBLIC SERVICE AGENCY STATE UNIVERSITY TO A LEGAL  
ENTITY: THE STRATEGY DURING THE TRANSITION IN THE  
FINANCIAL ASPECT****By:****Muhammad Farhan Azis****Advisor: Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph. D., Ak.**

The transformation of Universitas Brawijaya into a Legal Entity leads to significant changes to its governance, one of which is the financial aspect. As such, this research aims to study the financial strategy of Universitas Brawijaya during the transformational process to Legal Entities. This research applies a descriptive qualitative method with a case study approach in which the data are obtained through in-depth interviews and documentation studies. The results indicate that, during the transition, Universitas Brawijaya is in the initial stage of establishing its particular finance team, thus prepares the design of five major programs: Financial Architecture Development, Financial Accounting and Reporting Policy Preparation, Budgeting System Development and Procedures, Administration, Financial Reporting, Financial Performance Evaluation System Development, and Perpetual Fund Management System Development. In accelerating the transition, Universitas Brawijaya needs to implement a three-year projective strategy to adjust regulations as a Legal Entity.

**Keywords: Transformation, Universitas Brawijaya, Public Service Agency, Legal Entity, Finance**



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dunia saat ini memasuki era Revolusi Industri 4.0 yang erat kaitannya dengan terminologi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Teknologi serta *Artificial Intelligence* berperan dengan sangat sentral bagi kehidupan sehari-hari umat manusia. Menurut laporan *Human Development Index Ranking* oleh *United Nations Development Programme* (2019) Indeks Pembangunan Manusia Indonesia saat ini menduduki peringkat ke-111 dari 189 negara di dunia. Merespon keadaan yang begitu rumit dan kompetitif, salah satu solusi yang perlu diterapkan suatu negara adalah sistem pendidikan dari mulai tingkat dasar hingga perguruan tinggi yang berkualitas agar memiliki kader bangsa yang berintegritas dan siap berperan aktif dalam pembangunan multisektor di Indonesia.

Salah satu penelitian Pavel Zgaga yang dipublikasikan oleh *The Europe World of Learning* pada tahun 2011 menghasilkan suatu kesimpulan bahwa rekonstruksi pendidikan tinggi pada wilayah Eropa merupakan suatu hal yang tidak bisa digantikan karena terbukti dapat meningkatkan kesejahteraan warga Eropa sebagai contoh Lithuania melalui reformasi kebijakan pada pendidikan tinggi seperti *European Credit Transfer and Accumulation System*, sistem pertanggungjawaban publik, maupun pembaharuan kurikulum mengacu pada *Bologna Declaration*. Artinya, pendidikan berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pendidikan merupakan unsur terpenting dalam membentuk karakter manusia. Dalam hal ini, terdapat dua aspek penting yaitu partisipasi serta kualitas pelayanan yang diberikan oleh negara. Hasil survei menurut Badan Pusat Statistika (2019), rasio angka partisipasi kasar pendidikan khususnya pada perguruan tinggi sebesar 33.39% dari total pelajar. Sedangkan dalam aspek kualitas, menurut *Programme for International Standard Assessment* (PISA) pada tahun 2019 menempati urutan ke-72 dari 77 negara di dunia. Secara kesimpulan, pendidikan di

Indonesia masih belum optimal menjalankan perannya. Hal ini menjadi sangat penting karena pendidikan adalah senjata utama bagi negara dalam rangka membangun Indonesia pada tatanan ekonomi, sosial, politik, budaya. Perbaikan perlu dilakukan secara kontinu baik dari segi performa maupun operasional pada tiap-tiap level pendidikan khususnya pada Perguruan Tinggi.

Perguruan Tinggi di Indonesia terdiri dari Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta. Dari Perguruan Tinggi Negeri terbagi menjadi 3 kluster, yaitu Satuan Kerja, Badan Layanan Umum, dan Badan Hukum. Tiap- tiap kluster mempunyai *legal standing*, kebijakan, serta sistem keuangan yang berbeda-beda. Di Indonesia, Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum berjumlah 11 kampus, Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum berjumlah 34 kampus, dan Perguruan Tinggi Negeri Satuan Kerja berjumlah 77 kampus (Kompas: 2020). Perbedaan mendasar atas status tersebut adalah kemampuan kemandirian dalam mengelola aset maupun operasional pendidikan sehingga Badan Hukum merupakan level tertinggi dari status Perguruan Tinggi Negeri yang ada di Indonesia.

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 seenaknya (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).

Dalam konteks global, privatisasi perguruan tinggi telah marak berlangsung di beberapa negara pada abad 21. Praktik privatisasi pendidikan adalah sebuah bentuk *outcome* yang paling memungkinkan dari reformasi pendidikan yang begitu ambisius dilaksanakan oleh negara sehingga mengubah perannya dalam bentuk pembiayaan, provisi, serta regulasi pendidikan (Verger, Fontdevila, Zancajo: 2016). Hal tersebut ditengarai oleh pengaruh ideologi neoliberal di bidang pendidikan dalam bentuk *Public Private Partnership* (PPP) maupun *Low-Fee Private Schools* (LFP). Oleh karena itu, paradigma neoliberal yang mengedepankan aspek *choices* (pilihan) maupun *capabilities* (kemampuan) sering kali mendapatkan tantangan melalui *right-based* maupun *primary goods approach* (Menashy: 2014).

Privatisasi pendidikan di negara Brazil tumbuh antara tahun 1995 dan 2005 dengan kenaikan 182%. Sistem pendidikan tinggi di negara tersebut di kontrol oleh kehadiran negara. Kementerian Pendidikan bertanggung jawab untuk akreditasi, evaluasi, dan kebijakan kurikulum untuk sektor publik maupun swasta. Dalam hal

pembiayaan, Pemerintah Brazil melarang adanya biaya pendidikan di institusi publik. Namun begitu, penyelenggaraan pendidikan sektor swasta menjadi suatu permasalahan yang timbul akibat biaya pendidikan yang mahal bagi masyarakat Brazil. Berbeda halnya dengan praktik di Belanda yang mana kurang memiliki isu mengenai privatisasi pendidikan. Belanda memiliki sistem pendidikan tinggi yang mengacu pada *Bologna Process* dimana pemerintah bertanggung jawab besar dalam hal pelaksanaan reformasi pendidikan tinggi maupun pembiayannya.

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).

Penelitian yang bertajuk transformasi status Perguruan Tinggi Negeri pernah dilaksanakan oleh Ikmi dan Barokah (2017) tentang perubahan sistem keuangan Universitas Pendidikan Indonesia. Hasilnya, dampak yang diberikan karena perubahan dari Badan Layanan Umum kepada Badan Hukum adalah sistem keuangan maupun pelaporannya. Disitu dijelaskan bahwa terdapat kendala dalam transisi perubahan sistem keuangan antara lain keterlambatan pengumpulan data tiap-tiap unit laporan, latar belakang staf keuangan yang bukan berasal dari jurusan akuntansi, maupun sistem pelaporan yang belum terintegrasi dalam aplikasi. Penelitian menjadi menarik karena terdapat persamaan konteks yang di alami oleh Universitas Brawijaya yaitu perubahan status.

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 di atas, 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 (Kumparan: 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.

Secara teoritik, transformasi Universitas Brawijaya dari PTN-BLU menuju PTN-BH memiliki keterkaitan dengan teori organisasi Taylor dan Manajemen Ilmiah serta Neo-Klasik. Teori yang menitikberatkan pada peningkatan produktifitas pekerja menjelaskan bahwa akan selalu ada cara terbaik untuk melaksanakan tugas dengan suatu standar yang dapat dilakukan secara praktis dan menetapkan orang-orang yang tepat untuk melakukan tugas itu sehingga usaha tersebut akan menghasilkan keuntungan besar kolektif. Dalam konteks tersebut, dapat disimpulkan bahwa perubahan UB memiliki dasar teori Taylor dan Neo-Klasik karena transformasi bertujuan untuk akselerasi pemeringkatan internasional yang menjadi keuntungan bersama melalui serangkaian usaha dan standar yang lebih praktis dan otonom di banding status Badan Layanan Umum.

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.

## 1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini berfokus pada perubahan dan strategi aspek keuangan Perguruan Tinggi Negeri berstatus Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum. Oleh karena itu, pertanyaan yang diangkat pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi masa transisi Universitas Brawijaya dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menuju Badan Hukum pada aspek keuangan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui strategi masa transisi Universitas Brawijaya dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menuju Badan Hukum pada aspek keuangan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, peneliti berharap hasil penelitian dapat memberikan manfaat dalam dua aspek:

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi salah satu sumber rujukan pengembangan ilmu akuntansi khususnya dalam bidang akuntansi pendidikan mengenai perubahan aspek keuangan berstatus Badan Layanan Umum menuju Badan Hukum di Universitas Brawijaya serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa dijadikan bahan pertimbangan dan memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak, antara lain:

- a. Rektorat Universitas Brawijaya

Rektorat Universitas Brawijaya diharapkan mampu memperoleh pandangan mengenai perubahan aspek keuangan ketika berganti status Perguruan Tinggi. Dengan mengetahui perubahan tersebut, diharapkan Universitas Brawijaya mampu mempersiapkan segala kebutuhannya dengan lebih baik termasuk manajemen kendala

sehingga dapat menjalankan sistem keuangan sesuai dengan standar yang berlaku.

b. Mahasiswa Universitas Brawijaya

Mahasiswa Universitas Brawijaya diharapkan memperoleh landasan akademik mengenai sistem keuangan sesuai standar akuntansi yang berlaku pada Perguruan Tinggi berstatus Badan Layanan Umum maupun Badan Hukum sehingga dapat mengawal tata kelola keuangan yang ada di Universitas Brawijaya secara empiris dalam rangka mewujudkan manajemen keuangan perguruan tinggi secara akuntabel, transparan, dan berintegritas.

### 1.5 Sistematika Penulisan

#### BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### BAB II: TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini berisikan uraian teori-teori dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang diangkat dalam skripsi.

#### BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan rencana dan prosedur penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh jawaban yang sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian.

#### BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisa data yang telah dipilih dan sesuai dengan rumusan yang telah ditentukan.

#### BAB V: PENUTUP

Pada bab ini berisikan kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran untuk peneliti berikutnya.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Teori Perilaku Organisasi

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisa organisasi (*organization analysis*).

Organisasi berasal dari kata *Organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Definisi organisasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli baik dari dalam maupun luar negeri. Secara garis besar pengertian dan definisi organisasi adalah diartikan sebagai suatu kelompok terdiri atas 2 atau lebih orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama. Organisasi merupakan wadah atau tempat berkumpulnya orang dengan sistematis, terpimpin, terkendali, terencana, rasional dalam memanfaatkan segala sumber daya baik metode, material, lingkungan dan uang serta sarana dan prasarana, dan lain sebagainya dimana digunakan secara efisien dan efektif untuk bisa mencapai tujuan organisasi.

Siklus hidup organisasi merupakan tahapan perkembangan yang dialami oleh setiap organisasi beserta kondisi, kesulitan dan masalah – masalah transisi serta implikasi yang menyertai setiap tahap perkembangan tersebut. Sama halnya dengan kehidupan organisme, pertumbuhan dan dan kemunduran setiap organisasi utamanya disebabkan oleh dua faktor yaitu; (1) Fleksibilitas dalam

merespon setiap perubahan lingkungan dan (2) “Kekakuan” (*controllability*) dalam merespon setiap perubahan. Siklus atau daur hidup organisasi menurut Adizes (1989) dalam (Harper, 2015) terdapat tiga tahapan utama, yaitu:

- 1) Tahap pertumbuhan (*growing stages*) yang meliputi masa pengenalan (*courtship*), masa bayi (*infancy*), dan masa kanak – kanak (*go-go*);
- 2) Masa “*coming of age*” yang meliputi masa kedewasaan (*adolescence*) dan masa puncak/keemasan (*prime*); serta
- 3) Tahap Penurunan (*aging organizations*), yang meliputi masa kemapanan (*stable organizations*), masa aristokrasi (*aristocracy*), masa birokrasi awal (*early bureaucracy*) dan masa birokrasi serta mati (*bureaucracy and death*).

### 2.1.1 Teori Organisasi Klasik: Taylor dan Manajemen Ilmiah

Adapun inti dari pemikiran Taylor adalah gagasan mengenai terdapatnya satu cara terbaik untuk melaksanakan pekerjaan. Hal itu berarti ada kebutuhan besar untuk mengembangkan satu cara terbaik dalam menjalankan tugas, bagaimana membuat suatu standar atau ukuran yang dapat dilaksanakan secara praktis, menemukan orang-orang yang tepat untuk melakukan tugas itu, serta dalam menetapkan alat dan perlengkapan terbaik yang diperlukan orang-orang tersebut. Jika ini dilaksanakan, baik orang-orang yang bekerja dalam organisasi maupun organisasi itu keduanya akan mendapatkan banyak keuntungan - keuntungan.

Pemikiran Taylor ini mengkombinasikan sejumlah kecenderungan dalam pemikiran manajemen. Pertama, gagasan bahwa pekerjaan dapat dianalisa secara ilmiah. Kedua, studi tentang waktu dan kegiatan yang detail akan dapat menunjukkan cara yang terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan. Kedua, melalui standardisasi, proses seleksi, proses penempatan, dan proses pelatihan dapat dilakukan lebih mudah. Studi tentang waktu dan kegiatan menunjukkan ketrampilan dan keahlian macam apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan yang khusus. Ketiga, standardisasi menjadi langkah yang penting menuju proses mekanisasi, suatu gagasan filosofis

yang menunjuk pada sistem hubungan manusia dengan mesin dalam dunia kerja. Orang dilihat sebagai suatu komponen yang dapat dengan mudah dipindah-tukarkan dan disesuaikan dengan lingkungan yang makin mekanistik sifatnya. Gagasan Taylor ini lebih dikenal sebagai manajemen ilmiah, sehingga Frederick W Taylor dijuluki sebagai Bapak Manajemen Ilmiah.

### 2.1.2 Teori Neo-Klasik

Teori neo-klasik menitik beratkan pada pemikiran tentang pentingnya aspek psikologis dan sosial manusia (karyawan) sebagai individu maupun kelompok kerja. Pendekatan yang menekankan aspek manusia inilah yang kemudian dikenal secara umum pada dasawarsa awal tahun 1900-an, yaitu pendekatan perilaku (*behavioral approach*) atau pendekatan hubungan kerja kemanusiaan (*human relation approach*). Behavioral approach atau human relation approach pada mulanya terdiri dari para peneliti dari disiplin Psikologi, Psikologi sosial dan Sosiologi. Para peneliti tersebut berusaha memahami perilaku manusia dalam organisasi dengan menerapkan cara atau metode ilmiah, terutama mengenai mengapa dan bagaimana orang memiliki perilaku yang tertentu dalam suatu situasi organisasi tertentu pula. (Ambarwati, 2018)

Teori Taylor dan Neo-Klasik secara dominan menggambarkan perilaku sivitas akademika Universitas Brawijaya yang memutuskan untuk berubah status menjadi PTN Badan Hukum. Keterkaitan tersebut dapat diidentifikasi dari perbandingan beban yang perlu di ampu oleh Universitas berstatus Badan Layanan Umum dengan Badan Hukum. Hasilnya, Badan Hukum memberikan keuntungan lebih besar berupa peningkatan peringkat internasional serta debirokratisasi dan otonomi secara sumber daya manusia dan keuangan daripada Badan Layanan Umum. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa suatu organisasi akan menempuh cara yang lebih otonom dan mudah dalam rangka menciptakan keuntungan bagi semua pihak di Universitas Brawijaya.

## 2.2 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 yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) memiliki tata kelola dan kewenangan pengelolaan sesuai dengan ketentuan peraturan mengenai BLU. Definisi Badan Layanan Umum (BLU) sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. PTN Badan Hukum adalah perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh Pemerintah yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom dan merupakan kekayaan negara yang dipisahkan.

## 2.3 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.

Dalam pelaksanaan kegiatan operasional, Badan Layanan Umum (BLU) memegang asas sebagai berikut:

- BLU beroperasi sebagai unit kerja kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah untuk tujuan pemberian layanan umum yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh instansi induk yang bersangkutan;
- BLU merupakan bagian perangkat pencapaian tujuan kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah dan karenanya status hukum BLU tidak terpisah dari kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah sebagai instansi induk;
- Menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pelayanan umum yang didelegasikannya kepada BLU dari segi manfaat layanan yang dihasilkan;
- Pejabat yang ditunjuk mengelola BLU bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pemberian layanan umum yang didelegasikan kepadanya oleh menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota;
- BLU menyelenggarakan kegiatannya tanpa mengutamakan pencarian keuntungan;
- Rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja BLU disusun dan disajikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja kementerian negara/lembaga/ SKPD/pemerintah daerah; dan
- BLU mengelola penyelenggaraan layanan umum sejalan dengan praktek bisnis yang sehat.

Berkaca pada kedua peraturan perundangan tersebut jika dilihat dari

statusnya PTN-BLU merupakan badan semi-otonom dibawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan selaku penanggung jawab teknis. Status semi-otonom pada PTN-BLU ini memberikan kebebasan kepada PTN-BLU untuk mengelola kegiatannya tetapi tetap masih bertanggung jawab atas kegiataannya tersebut kepada Kemendikbud. Sebagai penanggung jawab teknis, kementerian membentuk dewan pengawas untuk membantu pertanggungjawaban kegiatan yang telah dilaksanakan oleh PTN-BLU. dengan kata lain PTN-BLU bertanggung jawab atas kegiatannya kepada Dewan Pengawas dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Berdasarkan pasal 10 PP 23 Tahun 2005, setiap lima tahun PTN-BLU menyusun Rencana Strategis Bisnis (Renstra Bisnis) yang dirinci setiap tahunnya kedalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). RBA dari PTN-BLU dibahas dan dikonsolidasi pada tingkat kementerian sebagai bagian dari penyusunan RKA-KL Kementerian bersangkutan. Anggaran dalam RBA nantinya akan ditetapkan dalam APBN dan dituangkan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) PTN-BLU bersangkutan. Karena anggaran kegiatan PTN-BLU berdasar pada DIPA, maka mekanisme penggunaan dana atau pencairan dananya mengikuti peraturan perundangan terkait mekanisme pencairan dana APBN. Dalam penggunaan dana yang berasal dari DIPA PTN-BLU dapat mencairkan dananya melebihi pagu yang terdapat dalam RBA. Ini merupakan fleksibilitas PTN dengan status BLU seperti yang diatur dalam PP 23 Tahun 2005 pasal 15.

DIPA PTN-BLU terdiri dari anggaran belanja dan pendapatan. Pendapatan yang tercantum dalam DIPA PTN-BLU diakui sebagai Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). PNBP yang dihasilkan oleh PTN-BLU dapat digunakan secara langsung untuk mendanai kegiatannya, tanpa perlu melalui mekanisme pelaporan PNBP terlebih dahulu. Hal ini sesuai dengan PP 23 tahun 2005 pasal 13. Pendapatan PTN-BLU didominasi dari pendapatan biaya pendidikan. Dalam penyusunan tarif layanannya PTN-BLU, menyusun dan menyampaikan usulan tarif layanannya kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sesuai kewenangannya dan ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Dalam

penentuan tarif biaya pendidikan PTN-BLU harus mempertimbangkan beberapa hal, antara lain:

- a) kontinuitas dan pengembangan layanan;
- b) daya beli masyarakat;
- c) asas keadilan dan kepatutan; dan
- d) kompetisi yang sehat.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, seluruh aset dan kekayaan yang dimiliki oleh PTN-BLU merupakan bagian dari kekayaan milik negara. Pencatatan, pengelolaan, pengalihan dan penghapusan aset didasari pada PP 23 Tahun 2005 dan peraturan perundangan terkait dengan pengelolaan barang milik negara.

PTN-BLU membuat Laporan Keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban kegiatan yang dilaksanakannya. Penyusunan laporan keuangan PTN-BLU berdasarkan PP 23 tahun 2005 pasal 26, disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan oleh asosiasi profesi akuntansi Indonesia. Namun karena laporan keuangan PTN-BLU merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, konsolidasi laporan keuangan PTN-BLU melebur kedalam laporan keuangan Kementerian terkait yang dilaksanakan berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintah (pasal 27, PP 23 tahun 2005).

#### **2.4 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 di selenggarakan 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).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, perguruan tinggi selain dikelola sebagai satuan kerja dan badan layanan umum, perguruan tinggi juga dikelola sebagai badan hukum. Yang lebih dikenal dengan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Status PTN-BH pada pengelolaan keuangan negara adalah sebagai badan otonom penuh dibawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan kekayaan negara yang dipisahkan. PTN-BH sebagai badan otonom dengan kekayaan negara yang dipisahkan, tidak bertanggung jawab kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Melainkan bertanggung jawab kepada Majelis Wali Amanat (MWA), pertanggungjawaban dan pengelolaan PTN-BH diatur dalam Peraturan Pemerintah tentang Statuta Perguruan Tinggi Badan Hukum.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, Otonomi pengelolaan pada PTN Badan Hukum diatur pada pasal 25, antara lain meliputi:

- 1) Bidang akademik,  
contoh: persyaratan akademik mahasiswa yang akan diterima; pembukaan, perubahan, dan penutupan Program Studi; kurikulum Program Studi; persyaratan kelulusan.
- 2) Bidang nonakademik,  
contoh: rencana strategis dan operasional; struktur organisasi dan tata kerja; tarif setiap jenis layanan pendidikan; penerimaan, pembelanjaan,

dan pengelolaan uang; persyaratan dan prosedur penerimaan sumber daya manusia; penugasan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia; pemilikan sarana dan prasarana; penggunaan sarana dan prasarana; pemanfaatan sarana dan prasarana.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, PTN-BH menyusun anggaran terlebih dahulu yang dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) berdasarkan Rencana Strategis dari Perguruan Tinggi bersangkutan. RKA ditetapkan oleh MWA sebagai dasar pelaksanaan anggaran dari PTN-BH. Pelaksanaan anggaran tersebut berupa pelaksanaan belanja berdasarkan aktivitas sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam RKA. Berdasarkan peraturan pemerintah tentang statuta PTN-BH, RKA tidak hanya menganggarkan kebutuhan belanja kegiatan saja. Tetapi juga meliputi rencana anggaran pendapatan yang akan diterima oleh PTN-BH bersangkutan. Peraturan Pemerintah tentang statuta PTN-BH mengatur pendapatan PTN-BH berasal dari :

1. Masyarakat;
2. Biaya pendidikan;
3. Pengelolaan dana abadi;
4. Pendapatan dari badan/satuan usaha pada perguruan tinggi;
5. Kerjasama Tridharma;
6. Pengelolaan kekayaan negara yang diberikan oleh pemerintah dan pemerintah daerah untuk kepentingan pengembangan pendidikan tinggi; dan/atau
7. Sumber lain yang sah.

Sumber pendapatan PTN-BH yang berasal dari biaya pendidikan didasari atas tarif layanan dengan memperhatikan kemampuan Mahasiswa, orang tua Mahasiswa, atau pihak lain yang membiayainya. Pendapatan PTN-BH dikelola secara otonom, transparan, dan akuntabel, sesuai dengan Peraturan Pemerintah tentang statuta PTN-BH bersangkutan. Sumber pendapatan PTN-BH selain berasal dari pengelolaan sendiri, juga terdapat pendapatan yang berasal dari APBN. Pendapatan yang berasal dari APBN diberikan dalam bentuk subsidi atau bantuan pendanaan. Dalam penyalurannya dana bantuan yang berasal dari

APBN diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

Aset awal yang dikelola oleh PTN-BH merupakan kekayaan negara yang dipisahkan, kecuali tanah. Seluruh aset yang diperoleh dan dimiliki PTN-BH dikelola secara otonom. Pengelolaan kekayaan PTN-BH sebagai kekayaan negara yang dipisahkan, dan kekayaan yang dimiliki sendiri oleh PTN-BH diatur dalam peraturan pemerintah tentang statuta PTN-BH.

PTN-BH membuat laporan keuangan sebagai salah pertanggungjawabannya kepada para pemangku kepentingan pada PTN-BH bersangkutan. Laporan Keuangan yang dibuat oleh PTN-BH disusun berdasarkan standar akuntansi yang berlaku umum. Laporan keuangan PTN-BH diintegrasikan sebagai lampiran dari laporan keuangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, sesuai dengan yang diatur dalam peraturan pemerintah tentang statuta PTN-BH.

## **2.5 Perbedaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum dan Badan Hukum**

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa perbedaan antara PTN-BH dan PTN-BLU dalam pengelolaan kegiatannya, antara lain:

### **2.5.1 Status dan Pertanggungjawaban**

Berdasarkan PP No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 62, Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi.

Lebih lanjut pada pasal 64 disebutkan bahwa otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi pada pasal 62 meliputi bidang akademik dan nonakademik. Selanjutnya pada pasal 65 ayat (1) yang berbunyi "Penyelenggaraan otonomi Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 64 dapat diberikan secara selektif berdasarkan evaluasi kinerja oleh Menteri kepada PTN dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum atau dengan membentuk PTN badan hukum untuk

menghasilkan Pendidikan Tinggi bermutu”.

Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) adalah perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh Pemerintah yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom (pasal 1 PP 26/2015) dan merupakan kekayaan negara yang dipisahkan (pasal 65 ayat (3) UU 12/2012). Selain itu, penetapan sebuah Perguruan Tinggi Negeri untuk berstatus sebagai PTN BH ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah (PP 4/2014). Dalam pelaksanaannya, semua kegiatan yang dilaksanakan pada PTN-BH akan bertanggung jawab secara langsung kepada Majelis Wali Amanat (PP Statuta PTN-BH).

Perguruan Tinggi Negeri Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PTN-BLU) merupakan PTN yang melakukan pola pengelolaan keuangan sesuai dengan pengelolaan BLU. Pola Pengelolaan BLU diatur dalam PP Nomor 23 Tahun 2015 sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 74 Tahun 2014. Dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa BLU adalah instansi dilingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Dengan demikian, PTN-BLU merupakan PTN yang masih merupakan PT yang pengelolaannya masih merupakan bagian dari pemerintah dan bukan merupakan kekayaan negara yang dipisahkan sebagaimana PTN-BH. Selain itu, penetapan sebuah Perguruan Tinggi Negeri untuk berstatus sebagai PTN BLU ditetapkan melalui Peraturan Menteri Keuangan atas usulan Menteri Teknis (PP 4/2014). Dalam hal pertanggungjawaban, pengelolaan atas PTN-BLU bertanggungjawab kepada Dewan Pengawas dan kepada menteri teknis dibidang pendidikan tinggi sebagai struktural di atasnya (PP 23/2015).

### **2.5.2 Penganggaran**

Dalam penganggaran, PTN-BH membuat Rencana Kerja Anggaran dengan langkah-langkah sebagai berikut (PP Statuta PTN-BH):

1) RKA diajukan oleh Rektor kepada MWA paling lambat 2 (dua) bulan sebelum tahun anggaran berjalan untuk mendapatkan persetujuan.

2) Dalam hal MWA memberikan pertimbangan yang mengakibatkan adanya perubahan dan/atau perbaikan dalam RKA, maka Rektor harus menyusunnya dalam waktu sesegera mungkin sejak pertimbangan MWA diterima.

3) RKA yang telah disetujui dan disahkan MWA merupakan dokumen pelaksanaan anggaran yang menjadi pedoman semua unit kerja dalam melaksanakan program dan kegiatan yang tertuang dalam RKA.

4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pelaksanaan dokumen pelaksanaan anggaran beserta pemantauan dan pengawasannya diatur dengan Peraturan MWA.

Sedangkan pada PTN-BLU, penganggaran atau disebut dengan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) disusun sebagaimana berikut (PP 74/2012):

1) BLU mengajukan RBA kepada menteri/pimpinan lembaga atau kepala SKPD untuk memperoleh persetujuan sebagai bagian dari RKA-K/L atau sebagai bagian dari rencana kerja dan anggaran SKPD.

2) RBA disertai dengan usulan standar pelayanan minimum dan standar biaya.

3) RBA BLU yang telah disetujui oleh menteri/pimpinan lembaga/Kepala SKPD diajukan kepada Menteri Keuangan sebagai bagian RKA-K/L atau kepada PPKD sebagai bahan penyusunan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD.

4) Pagu Anggaran BLU dalam RKA-K/L atau Pagu Anggaran BLU dalam Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD yang sumber dananya berasal dari pendapatan BLU dan surplus anggaran BLU, dirinci dalam satu program, satu kegiatan, satu output, dan jenis belanja.

5) Menteri Keuangan atau Tim Anggaran Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya melakukan telaah terhadap RBA sebagai bagian dari mekanisme pengajuan dan penetapan APBN/APBD.

6) BLU menggunakan APBN/APBD yang telah ditetapkan sebagai dasar penyesuaian terhadap RBA menjadi RBA definitif.

### **2.5.3 Pelaksanaan Anggaran Belanja dan Pendapatan**

Pada PTN-BH, pelaksanaan anggaran dilakukan sesuai dengan RKA yang telah disusun tanpa mengikuti mekanisme APBN/D sebagaimana institusi pemerintah lainnya karena PTN-BH merupakan kekayaan negara yang dipisahkan dari APBN/APBD dan dapat melakukan perubahan RKA atas persetujuan MWA. Sedangkan pendapatan PTN-BH merupakan pendapatan entitas PTN-BH itu sendiri secara otonom, dapat langsung digunakan dan bukan merupakan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Pengelolaan pendapatan dapat diatur oleh PT BHMN dengan prosedur yang ditetapkan oleh Rektor (PP 4/2014). Sumber pendapatan PTN-BH berasal dari:

- a) Masyarakat;
- b) Biaya pendidikan;
- c) Pengelolaan dana abadi;
- d) Pendapatan dari badan/satuan usaha;
- e) Kerjasama Tridharma;
- f) Pengelolaan kekayaan negara yang diberikan oleh pemerintah dan pemerintah daerah untuk kepentingan pengembangan pendidikan tinggi; dan/atau;
- g) Sumber lain yang sah.

Pada PTN-BLU, pelaksanaan realisasi belanja sesuai dengan anggaran yang terdapat dalam DIPA yang berpedoman pada peraturan perundangan mengenai mekanisme APBN. Belanja yang berasal dari dana PNBP dapat digunakan terlebih dahulu disetor ke Kas Negara/Daerah.

Setiap bulan atau selambat-lambatnya setiap triwulan, dana PNBP

Pusat/Daerah yang telah digunakan tersebut disahkan melalui mekanisme pengesahan pada BUN/BUD. Pendapatan yang diterima oleh PTN-BLU selain pendapatan dari APBN/D merupakan pendapatan negara bukan pajak kementerian/lembaga atau pendapatan bukan pajak pemerintah daerah (PP 23/2005). Sumber pendapatan PTN-BH berasal dari:

- a) Pendapatan dari APBN/APBD;
- b) Pendapatan layanan yang bersumber dari masyarakat;
- c) Pendapatan layanan yang bersumber dari entitas akuntansi/entitas pelaporan;
- d) Pendapatan hasil kerja sama;
- e) Pendapatan yang berasal dari hibah dalam bentuk kas; dan
- f) Pendapatan BLU lainnya.

#### **2.5.4 Penentuan Tarif Layanan**

PTN-BH sebagai lembaga otonom dan merupakan kekayaan negara yang dipisahkan mempunyai keleluasaan dalam penentuan tarif layanan melalui keputusan Rektor namun tetap mengikuti kaidah peraturan yang ada. Dalam pasal 9 PP No. 26 Tahun 2015 disebut bahwa PTN Badan Hukum menetapkan tarif biaya pendidikan berdasarkan pedoman teknis penetapan tarif yang ditetapkan oleh Menteri dan wajib berkonsultasi dengan Menteri teknis.

Pada PTN-BLU, penyusunan tarif layanan berpedoman pada petunjuk umum dan petunjuk teknis yang ada. Petunjuk umum disusun oleh Kementerian Keuangan, sedang petunjuk teknis disusun oleh Kementerian Teknis. Selanjutnya usulan tarif tersebut diusulkan oleh Pimpinan/Rektor PTN-BLU kepada Kementerian Teknisnya. Kementerian Teknis selanjutnya meneruskan usulan tarif tersebut kepada Kementerian Keuangan untuk ditetapkan melalui Peraturan Menteri Keuangan (PMK).

#### **2.5.5 Pengelolaan Aset**

Sesuai dengan UU 12 Tahun 2012, kekayaan awal PTN-BH merupakan kekayaan negara yang dipisahkan kecuali tanah. Dengan demikian, aset/kekayaan yang dimiliki oleh PTN-BH dikelola secara

mandiri/otonom yang tidak terikat pada peraturan-peraturan mengenai penatausahaan Barang Milik Negara dan bukan merupakan aset/kekayaan yang harus dikonsolidasikan dengan aset/kekayaan negara dalam Neraca Pemerintah Pusat. Hal ini juga terlihat dalam pasal 19 PP 26/2015 yaitu:

- a) Semua aset yang diperoleh PTN Badan Hukum harus dicatat dalam daftar inventaris barang PTN Badan Hukum.
- b) Aset negara yang dipisahkan dikelola PTN Badan Hukum secara tertib dan akuntabel sesuai dengan prinsip pengelolaan aset yang sehat.
- c) Aset berupa tanah yang berada dalam penguasaan PTN Badan Hukum yang diperoleh dari anggaran pendapatan dan belanja negara merupakan barang milik negara.
- d) Tanah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus ditetapkan status penggunaannya oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.
- e) Tanah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditatausahakan dalam daftar barang milik negara oleh Menteri.
- f) Hasil pengelolaan aset sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan sumber pendapatan PTN Badan Hukum.
- g) Ketentuan mengenai tata cara pengelolaan aset sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan peraturan masing-masing pimpinan PTN Badan Hukum.

Sebaliknya pada PTN-BLU, aset/kekayaan BLU merupakan bagian dari Barang Milik Negara (BMN) yang harus tunduk pada peraturan-peraturan penatausahaan mengenai BMN dan wajib dikonsolidasikan pada Neraca di Laporan Keuangan Pemerintah Pusat.

### **2.5.6 Penyusunan Laporan Keuangan**

Pada pasal 20 ayat (3) PP 26/2015 disebutkan bahwa Laporan keuangan PTN-BH disusun berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang ditetapkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia. Dimana laporan keuangan tersebut terdiri atas:

laporan posisi keuangan (neraca), laporan aktivitas, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan. Selain itu, PTN Badan Hukum menyusun laporan kinerja dan laporan keuangan PTN Badan Hukum pada setiap tahun anggaran untuk disampaikan kepada Majelis Wali Amanat, Menteri, dan Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.

Sedangkan untuk PTN-BLU sesuai dengan PP 23/2015, Laporan Keuangan disusun dengan menggunakan dua versi standar yaitu standar akuntansi keuangan yang ditetapkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia dan standar akuntansi pemerintahan. Penyusunan Laporan Keuangan berdasarkan standar akuntansi keuangan dibutuhkan dalam rangka penerapan praktik bisnis yang sehat agar dapat berkompetisi dengan entitas lain yang menyediakan jasa pelayanan yang sama sedangkan penggunaan standar akuntansi pemerintahan dibutuhkan dalam rangka penggabungan atau konsolidasi laporan keuangan PTN-BLU dengan entitas di atasnya karena PTN-BLU masih merupakan Instansi Pemerintah. Dengan terbitnya PSAP 13 tentang Penyajian Laporan Keuangan Badan Layanan Umum yang efektif berlaku tahun 2016, maka penyajian laporan keuangan pada PTN-BLU nantinya hanya akan menggunakan Standar Akuntansi Pemerintahan dalam pelaporan keuangannya. Namun berlakunya PSAP 13 ini masih terganjal dengan belum direvisinya PP 23/2015 dimana kedudukan kedua peraturan perundangan tersebut setara.

## **2.6 Profil Universitas Brawijaya**

### **2.6.1 Sejarah Pendirian**

Universitas Brawijaya berkedudukan di Kota Malang, Jawa Timur, didirikan pada tanggal 5 Januari 1963 serta ditetapkan sebagai hari lahir (Dies Natalis) Universitas Brawijaya dengan Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP) Nomor 1 Tahun 1963, dan kemudian dikukuhkan dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 196 Tahun 1963 tertanggal 23 September 1963. Universitas ini semula berstatus swasta, dengan embrio sejak tahun 1957, yaitu berupa

Fakultas Hukum dan Fakultas Ekonomi yang merupakan cabang Universitas Swasta Sawerigading, Makasar. Kedua fakultas itu perkembangannya nampak kurang menggembirakan, sehingga di kalangan mahasiswa timbul keresahan.

Beberapa orang dan tokoh mahasiswa yang menyadari hal ini kemudian mengadakan pendekatan-pendekatan kepada para pemuka masyarakat. Akhirnya, pada suatu pertemuan yang mereka lakukan di Balai Kota Malang pada tanggal 10 Mei 1957, tercetus gagasan untuk mendirikan sebuah Universitas kotapraja (*Gemeentelijke Universiteit*) yang diharapkan lebih dapat menjamin masa depan para mahasiswa. Sebagai langkah pertama ke arah itu, dibentuklah Yayasan Perguruan Tinggi Malang pada tanggal 28 Mei 1957, yayasan ini kemudian membuka Perguruan Tinggi Hukum dan Pengetahuan Masyarakat (PTHPM) pada tanggal 1 Juli 1957. Mahasiswa dan dosen PTHPM terdiri dari bekas mahasiswa dan dosen Fakultas Hukum Universitas Sawerigading. Hampir bersamaan dengan itu, pada tanggal 15 Agustus 1957 sebuah yayasan lain, yakni Yayasan Tinggi Ekonomi Malang mendirikan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang (PTM).

Pada acara Peringatan Dies Natalis IV Universitas Kotapraja Malang, nama universitas ini diganti menjadi Universitas Brawijaya. Nama ini diberikan oleh Presiden Republik Indonesia melalui kawat nomor : 258/K/1961 tanggal 11 Juli 1961. Selanjutnya pada tanggal 3 Oktober 1961 diadakan penggabungan antara Yayasan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang yang mengasuh PTM ke dalam sebuah yayasan baru yang bernama Yayasan Universitas Malang. Usaha yang dirintis selama beberapa tahun tersebut akhirnya menemui titik terang. Dalam sebuah pertemuan antara Panglima Daerah Militer VIII Brawijaya, Presiden Universitas Brawijaya, Presiden Universitas Tawangalun (Jember) serta Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan pada tanggal 7 Juli 1962, ternyata Menteri PTIP menyanggupi untuk menerbitkan Universitas Brawijaya

secara bertahap. Yang akan dinegerikan pertama adalah fakultas-fakultas eksakta, sedangkan fakultas sosial masih dalam pertimbangan.

### 2.6.2 Lokasi Situs Penelitian

Universitas Brawijaya berlokasi di Jalan Veteran, Ketawanggede, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65145.

### 2.6.3 Visi, Misi, dan Tujuan

Visi Universitas Brawijaya: “Menjadi universitas unggul yang berstandar internasional dan mampu berperan aktif dalam pembangunan bangsa melalui proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.”

Misi Universitas Brawijaya:

1. Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional agar peserta didik menjadi manusia yang berkemampuan akademik dan/atau profesi yang berkualitas dan berkepribadian serta berjiwa dan/atau berkemampuan entrepreneur.
2. Melakukan pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Tujuan Universitas Brawijaya

1. Menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, mampu membelajarkan diri, memiliki wawasan yang luas, memiliki disiplin dan etos kerja, sehingga menjadi tenaga akademis dan profesional yang tangguh dan mampu bersaing di tingkat internasional.
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni guna mendorong pembangunan bangsa,

sehingga tercipta insan-insan yang sadar bahwa setiap kehidupan mempunyai hak untuk dihargai dan bermanfaat.

3. Mempunyai kemampuan dalam pemberdayaan masyarakat melalui pengembangan konsep pemecahan masalah dengan menggunakan metode ilmiah.

#### **2.6.4 Status Perguruan Tinggi**

Universitas Brawijaya berstatus Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 361/KMK.05/2008.

#### **2.6.5 Struktur Organisasi**

Adapun susunan organisasi Universitas Brawijaya adalah sebagai berikut:

1. Rektor: Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR., MS.
2. Wakil Rektor Bidang Akademik: Prof. Dr. drh. Aulanni'am, DES
3. Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan: Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak.
4. Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan: Prof. Dr. Drs. Abdul Hakim, M.Si.
5. Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan Kerjasama: Prof. Dr. Ir. Moch. Sasmito Djati, M.S.

#### **2.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai pengelolaan keuangan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum maupun Badan Layanan Umum telah dilaksanakan menggunakan berbagai metode dan studi kasus. Beberapa diantaranya adalah Ikmi dan Barokah (2017), Syam dan Riswandi (2017), Rosalia dan Kawedar (2017), Permatasari (2018). Dari penelitian-penelitian tersebut berusaha menjelaskan berbagai bentuk proses transisi maupun implikasi pengelolaan sistem keuangan Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum.

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

Syam dan Riswandi (2017) juga melakukan penelitian mengenai Standar Akuntansi Keuangan untuk Perguruan Tinggi Badan Hukum yang ditinjau dari perbandingan PSAK 45 dan PSAK ETAP. Karena di Indonesia belum terdapat standar baku pengelolaan keuangan PTN-BH. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan menggunakan paradigma interpretivis dengan pendekatan fenomenologi. Analisis data dilakukan dengan teknik fenomenologi. Dari hasil penelitian tersebut terlihat perbedaan dalam laporan keuangan antara PSAK 45 dengan PSAK ETAP. Untuk PTN-BH yang

merupakan suatu entitas nirlaba sangat tepat untuk menggunakan PSAK 45 sebagai dasar rujukan dalam menyusun laporan keuangannya.

Selanjutnya, Rosalia dan Kawedar (2017) melakukan sebuah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan bagaimana penerapan akrual berdasarkan laporan keuangan perguruan tinggi negeri badan hukum (PTN-BH). Studi difokuskan pada Universitas BH PTN untuk mendapatkan data yang terkait dengan persiapan awal pada pelaksanaan laporan keuangan berdasarkan akrual.

Lokasi studi adalah Universitas Diponegoro (UNDIP). Penelitian tersebut menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan wawancara dan metode pengamatan. Wawancara dilakukan kepada staf akuntansi UNDIP. Metode pengamatan dilakukan dengan menghadiri rapat staf akuntansi. Data dari wawancara dan observasi dianalisis dengan menggunakan model Miles dan Huberman dan dikategorikan sebagai faktor penentu utama dalam pelaksanaan akrual PTN-BH laporan keuangan Universitas. Hasilnya menunjukkan bahwa determinan yang berpengaruh pada pelaksanaan akrual berbasis laporan keuangan PTN-BH Universitas adalah: sistem akuntansi, sistem berbasis TI, sumber daya manusia yang kompeten, komitmen dari pemimpin, perlawanan, lingkungan, dan kebijakan internal. Setiap determinan saling berhubungan. Sistem akuntansi berbasis TI yang digunakan oleh sumber daya manusia yang kompeten yang membutuhkan komitmen dari pemimpin untuk menghindari perlawanan. Majelis Wali Amanat terdiri dari unsur lingkungan harus tetap pada jalur pelaporan keuangan Universitas. Setiap aturan yang berhubungan dengan akrual pelaksanaan berdasarkan laporan keuangan Universitas PTN-BH akan diselesaikan sebagai kebijakan dalam banyak derajat.

Permatasari (2018) dalam penelitian akuntansi pendidikan dengan tujuan untuk memahami dan menganalisis respon dan makna dari respon pengelola keuangan dalam penerapan sistem baru pengelolaan keuangan pada PTN-BH.

Adapun metode yang ia gunakan yaitu metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dilakukan di Universitas Diponegoro. Informan yang diwawancarai terdiri dari Wakil Dekan II, Kasubag Keuangan dan Kepegawaian, Bendahara

Pengeluaran, Pemegang Uang Muka Kerja, Operator RKAT, Operator RSA yang berada di dua fakultas. Hasil penelitian menunjukkan adanya respon dalam penerapan sistem pengelola keuangan yang baru seperti respon yang timbul sangat bervariasi dari mulai dapat menyesuaikan diri ke dalam sikap bertahan, dari pasif ke aktif, dari tidak sadar menjadi mengontrol, tidak berdaya ke dalam perubahan dan dari kebiasaan menjadi pemanfaatan yang dapat dilakukan sebaik-baiknya. Berdasarkan dengan pandangan terdapat lima jenis strategi respon, namun berbeda dengan kondisi penelitian. Hanya menunjukkan 2 jenis respon yang dilakukan secara bersama-sama yaitu penerimaan dengan penghindaran.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### 3.1 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 (2014) 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. Selain itu, Suyitno (2018) menyatakan bahwa penelitian kualitatif berupaya untuk menafsirkan dan mengkaji lebih dalam gejala-gejala, yang kemudian merumuskan gejala-gejala tersebut selaras dengan konteksnya untuk menghasilkan sebuah kesimpulan alamiah.

Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut Sudarwan (2002), penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan sebuah kondisi yang bersifat aktual secara terpadu dan eksplisit. Selanjutnya, menurut Sekaran (2003), penelitian deskriptif memiliki tujuan untuk memahami jenis variabel yang diteliti dalam suatu kondisi. Peneliti memilih metode deskriptif kualitatif karena penelitian ini secara *inherent* berlandaskan pada penafsiran sebelumnya serta peneliti hendak mendeskripsikan temuan selama penelitian. Melalui metode tersebut, peneliti berfokus pada kondisi yang terdapat pada Universitas Brawijaya serta akan mengumpulkan informasi-informasi konkret secara detail yang mendeskripsikan strategi transformasi keuangan yang terdapat pada instansi yang bersangkutan.

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. Peneliti menerapkan studi kasus prospektif untuk menemukan kecenderungan dan arah perkembangan suatu kasus. Sehingga tindak lanjutnya berupa penelitian tindakan (*action research*)

yang dilakukan juga oleh pihak lain yang berkompeten. Adapun peneliti menggunakan desain penelitian studi kasus untuk memungkinkan peneliti mendalami temuan dalam subjek penelitian untuk ditarik kesimpulan mengenai perubahan aspek keuangan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya.

### 3.2 Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rektorat Universitas Brawijaya Malang, sebuah Perguruan Tinggi Negeri berstatus Badan Layanan Umum dan akan menjadi Badan Hukum yang berlokasi di Jalan Veteran, Malang, Jawa Timur, Indonesia, 65145.

Subjek penelitian yang terlibat dalam penelitian ini merupakan pimpinan serta staf keuangan Universitas Brawijaya. Adapun detil informan sebagaimana berikut:

#### 1. Informan Pertama

- a) Nama : Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR, MS.
- b) Jabatan : Rektor
- c) Tanggal Wawancara : 7 Januari 2021

#### 2. Informan Kedua

- a) Nama : Prof. Dr. Ir. Moch. Sasmito Djati, MS.
- b) Jabatan : Wakil Rektor IV
- c) Tanggal Wawancara : 7 Januari 2021

#### 3. Informan Ketiga

- a) Nama : Helmy Adam, SE., MSA., Ak.
- b) Jabatan : Tim PTN-BH Bidang Keuangan
- c) Tanggal Wawancara : 8 Agustus 2020 & 15 Januari 2021

#### 4. Informan Keempat

- a) Nama : Mohamad Khoiru Rusydi, SE., M. Ak., Ak.
- b) Jabatan : Tim PTN-BH Bidang Keuangan
- c) Tanggal Wawancara : 4 Januari 2021

### 3.3 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri yang menjadi instrumen kunci dalam penelitian. Nasution (Sugiyono, 2012) mengungkapkan bahwa dalam penelitian kualitatif, baik sumber data, prosedur, dan hasil penelitian belum dapat dipastikan sehingga hanya peneliti yang dapat menjadi instrumen kritis dalam penelitian terkait. Peneliti membuat kisi-kisi pertanyaan yang digunakan dalam mewawancarai subjek untuk memperoleh gambaran strategi pada masa transisi Universitas Brawijaya dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di bidang keuangan. Adapun daftar pertanyaan wawancara terlampir pada penelitian ini.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan pada pendekatan deskriptif kualitatif yang diterapkan pada penelitian ini, maka teknik pengumpulan data diterapkan adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara merupakan aktivitas yang bertujuan untuk memperoleh informasi dan data dengan memberi beberapa pertanyaan kepada informan. Byrne (2001) menyarankan bahwa terdapat hal yang perlu dipertimbangkan sebelum memilih wawancara menjadi teknik pengumpulan data, yakni apakah pertanyaan yang akan diajukan peneliti dapat dijawab dengan tepat atau tidak oleh informan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti melakukan identifikasi terlebih dahulu terhadap para informan, menentukan jenis wawancara yang tepat dan cocok untuk informan serta menyiapkan informasi yang relevan dalam menjawab pertanyaan terkait penelitian.

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. Dalam pengumpulan data, peneliti menerapkan teknik wawancara formal dan terstruktur maupun semi terstruktur untuk menggali informasi secara utuh. Wawancara formal bermula dari pengajuan pertanyaan umum dengan cakupan yang luas pada penelitian, lalu masuk ke berstruktur dimana pengajuan pertanyaan sudah terkait dengan

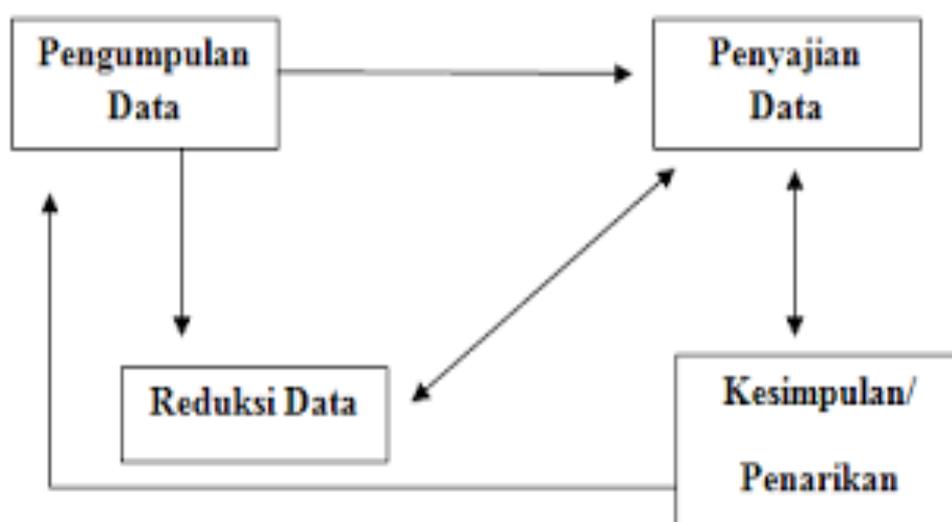
isu yang dibahas dalam pedoman wawancara. Untuk pertanyaan semi berstruktur akan di layangkan peneliti untuk menggali lebih dalam sebagai respon dari jawaban peneliti yang dianggap memerlukan penjelasan lebih dalam maupun belum terjawab dari rumusan penelitian. Pedoman wawancara tersebut memiliki fokus terhadap bagian tertentu pada penelitian, dan dalam hal ini perlu adanya pengendalian diri oleh peneliti agar konteks dalam penelitian dapat tergalgi dengan baik. Pada penelitian ini, peneliti melakukan proses wawancara kepada pejabat dan tim ahli persiapan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum bidang keuangan Universitas Brawijaya, Malang.

Studi Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang menjadi bukti penunjang dari wawancara yang telah dilaksanakan. Melalui dokumentasi ini, peneliti dapat mengamati dan menafsirkan makna dari setiap jawaban informan, dan gerakan bagian tubuh yang dilakukan oleh informan. Adapun media yang menjadi penunjang dalam proses wawancara adalah *voice record* dan *visual material* melalui *google meet* dikarenakan kondisi Pandemi COVID-19 yang tidak memungkinkan terjadinya pertemuan tatap muka.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan cara reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing verification*) yang dilakukan secara bersamaan (Miles dan Huberman, 1992).

Langkah-langkah analisis data ditunjukkan dalam skema di bawah ini:



Gambar 1. Komponen Analisis Data Miles dan Huberman

Menurut Miles dan Huberman (1992), reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data, termasuk pula memilih dan meringkas dokumen yang relevan. Miles dan Huberman (1992) juga membatasi penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun untuk kemudian adanya penarikan kesimpulan yang dirancang guna menyajikan informasi secara tematik dan terpadu kepada pembaca. Sementara itu, penarikan kesimpulan merupakan sebagian dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan diverifikasi selama penelitian berlangsung. Data yang diperoleh akan dikategorikan, dicari polanya, kemudian ditarik kesimpulan. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga keseluruhan data yang dibutuhkan terkumpul.

### 3.6 Uji Keabsahan Data

Sebuah penelitian tentunya membutuhkan uji keabsahan data. Begitu pula dengan penelitian ini, peneliti melakukan uji keabsahan data dengan beberapa cara berikut:

1. Melakukan pengecekan sejawat, yaitu melakukan perbandingan, pengecekan kebenaran dan kesesuaian data penelitian melalui diskusi dengan dosen pembimbing maupun praktisi dengan harapan dapat memberikan masukan, saran, kritik dan tanggapan terhadap pertanyaan wawancara mengenai perubahan dan strategi aspek keuangan (Usman: 2003)
2. *Member check*, yaitu verifikasi data kepada subjek yang diteliti. *Member check* dilakukan setelah pengumpulan data selesai dan telah disimpulkan. Peneliti akan membuat kesimpulan hasil wawancara terhadap semua wawancara yang telah dilakukan. Kesimpulan yang telah dibuat kemudian diserahkan kepada subjek untuk ditandatangani sebagai bukti bahwa subjek menyetujui kesimpulan tersebut sesuai dengan apa yang subjek sampaikan. Jika data yang diperoleh tidak disepakati oleh subjek, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan subjek atau melakukan pengambilan data kembali untuk menyesuaikan dengan apa yang disampaikan oleh subjek (Sugiono: 2012).
3. Triangulasi, yaitu pengecekan kebenaran data yang diperoleh dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu (Sugiono: 2012). Triangulasi dilakukan melalui triangulasi sumber, yaitu dengan melakukan wawancara terhadap subjek, serta triangulasi teknik yang dilakukan melalui wawancara dan kemudian dicek kebenarannya dengan observasi atau dokumentasi. Selain itu, triangulasi data juga dilakukan dengan cara mengecek kebenaran data subjek melalui data rekam jejak masing-masing subjek untuk melihat riwayat pengalaman subjek (Sugiono: 2012).

## BAB IV

### HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Praktik Teori Organisasi dalam Transformasi Status Badan Hukum Universitas Brawijaya

Perubahan status yang merupakan kesukarelaan karena di ajukan oleh Universitas Brawijaya kepada Pemerintah merupakan fenomena praktis dari

Teori Perilaku Organisasi Klasik yang mana ingin sebuah organisasi berdiri secara independen sehingga dapat bergerak leluasa dalam meningkatkan performa organisasi. Menurut hasil wawancara penelitian bersama Pimpinan Universitas, kecenderungan dalam kasus Universitas Brawijaya adalah terdapatnya kemudahan administratif dalam status badan hukum otonom dan pengakuan serta peningkatan status Universitas klasterisasi kampus yang ada di Indonesia dari Badan Layanan Umum menuju Badan Hukum.

Dalam dinamika organisasi yang melibatkan berbagai macam stakeholders mulai dari Dosen, Tenaga Pendidik, Mahasiswa, hingga Pemerintah membuat perubahan status Perguruan Tinggi menimbulkan gesekan kepentingan antar pihak terkait. Contohnya adalah Demonstrasi yang dilakukan oleh mahasiswa menolak privatisasi pendidikan berupa Badan Hukum di beberapa kampus, perkumpulan kampus PTN-BH yang menanyakan kejelasan status pegawai PNS lingkup PTN-BH, atau bahkan spesifik kasus di Universitas Brawijaya yang Peraturan Pemerintah mengenai Statuta UB PTN-BH belum kunjung di sahkan oleh Presiden Republik Indonesia hingga bulan Maret 2021. Fenomena ini mendeskripsikan dalam setiap perubahan organisasi akan menimbulkan talik ulur kepentingan berbagai pihak yang terlibat atas penyelenggaraan operasional Universitas.

Di dalam sistem BLU, Universitas Brawijaya menerapkan PSAP 13 tentang penyajian laporan keuangan BLU karena di anggap sebagai entitas yang tidak terpisahkan dengan kekayaan negara termasuk Kementerian

Pendidikan dan Kebudayaan, sehingga penggunaan PSAP 13 bertujuan untuk memudahkan birokrat ketika hendak melakukan konsolidasi dengan Kementerian Teknis di setiap tahunnya walaupun selalu ada perubahan aturan yang tidak menentu seperti dari kas basis kepada akrual basis pada tahun 2015 dan sebagainya. Sedangkan dalam sistem Badan Hukum, UB akan menerapkan PSAK 45 tentang entitas nirlaba di karenakan Badan Hukum tidak memerlukan laporan penyatuan dengan entitas pemerintah yang menggunakan standar akuntansi pemerintahan. Tetapi, praktik tersebut menggunakan prinsip sistem semi-korporasi yang berorientasi standar performa dengan tidak mengutamakan mencari keuntungan materiil.

#### **4.2 Strategi Transformasi Keuangan Universitas Brawijaya pada Masa Transisi Badan Hukum**

Perubahan status menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum merupakan upaya Universitas Brawijaya untuk dapat memperoleh kesempatan lebih luas dalam mengembangkan dirinya melakukan inovasi pelayanan dan inovasi tata kelola organisasi. Melalui Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum akan diberikan oleh pemerintah otonomi akademik dan otonomi tata kelola organisasi yang lebih luas.

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.

Universitas Brawijaya dalam menjalankan Transisi Keuangan sudah mempersiapkan Sumber Daya Manusia mulai dari Wakil Rektor II Bidang Umum dan Keuangan serta jajaran staff pengelola keuangan berasal dari latar belakang pendidikan dan kompetensi berkaitan dengan pengelolaan keuangan serta mayoritas Alumni Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya.

#### 4.2.1 Status Quo Sistem Keuangan Universitas Brawijaya

Universitas Brawijaya berstatus Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum. Sistem penganggaran PTN BLU dilaksanakan dengan mekanisme penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang didukung oleh aplikasi UB SIREKA. Mekanisme dilaksanakan sebagai berikut: (1)Bagian Perencanaan UB akan menyampaikan arah dan pengembangan UB Tahun n+1 beserta target pendapatan, belanja dan kinerja UB berdasarkan Renstra, (2)Unit kerja akan menjabarkan hal tersebut dalam perencanaan target pendapatan, belanja, dan kegiatan indikatif n+1 yang dimasukkan dalam aplikasi SIREKA, (3)Bagian Perencanaan UB akan melakukan kompilasi dan verifikasi usulan unit kerja.

Selanjutnya, (4)Hasil kompilasi dimasukkan dalam Aplikasi RKAL Kementerian sebagai usulan Pagu Indikatif, (5)Kementerian Dikbud dan Kementerian Keuangan melakukan pembahasan usulan pagu indikatif dan selanjutnya menetapkan Pagu Indikatif n+1, (6)Bagian perencanaan UB meminta semua unit kerja melakukan penyesuaian perenanaan sesuai dengan Pagu Indikatif UB yang telah disetujui Kementerian Keuangan, (7)Unit Kerja melakukan penyesuaian dan menyusun RBA Indikatif n+1 dalam SIREKA, (8)Bagian Perencanaan UB melakukan kompilasi dan verifikasi dan selanjutnya memasukkan dalam Aplikasi RKAKL Kementerian, (9)RBA Indikatif disampaikan ke Dewan Pengawas untuk

memperoleh persetujuan setelah terlebih dahulu diverifikasi oleh Satuan Pengawas Internal (10) Pembahasan RKAKL di Kementerian.

(11) Penerbitan Pagu Definitif oleh Kemenkeu – Direktorat Jenderal Anggaran, (12) Bagian Perencanaan meminta unit untuk melakukan penyesuaian dalam SIREKA sekaligus merevisi RBA unit kerja, (13) Bagian Perencanaan melakukan kompilasi dan verifikasi RBA unit dalam SIREKA dan selanjutnya menghasilkan RBA-Definitif (14) RBA Definitif disampaikan ke Dewan Pengawas untuk memperoleh persetujuan setelah direview terlebih dahulu oleh Satuan Pengawas Internal, (15) Bagian Perencanaan memasukkan Aplikasi RKAKL-DIPA n+1, (16) Kementerian Keuangan menerbitkan DIPA-BLU UB.

Revisi DIPA dimungkinkan dilakukan berdasarkan level digit revisi kegiatan/belanja dengan terlebih dahulu dilakukan Revisi RBA dengan persetujuan Dewan Pengawas. Hasil revisi disampaikan ke Kemenkeu-DJA melalui aplikasi RKAL-DIPA. Hal ini dilakukan pada umumnya setiap Triwulan.

Kedua, Mekanisme penatausahaan keuangan UB dilakukan dengan aplikasi SIMKEU-RB yang terdiri dari penatausahaan pendapatan dan belanja. Mekanisme pendapatan dilakukan dengan penyetoran pendapatan dari para wajib bayar/ pengguna layanan UB/ mitra UB/ atau setoran dari unit kerja ke Rekening Rektor melalui mekanisme transfer atau virtual billing. Bank akan memberikan notifikasi penambahan rekening UB termasuk klasifikasinya (berdasarkan sumber pendapatan dan unit kerja penerima pendapatan) melalui aplikasi e-banking. Bendahara Penerimaan UB melakukan pemantauan, kalkulasi, dan rekonsiliasi.

Mekanisme belanja memuat (1) Pengajuan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) oleh unit kerja kepada kuasa pengguna anggaran (pimpinan unit kerja), (2) Penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM) unit kerja yang dilampiri dengan Surat Pernyataan Tanggungjawab Belanja

(SPTB), (3) Verifikasi SPM oleh Bagian Anggaran dan Perbendaharaan UB, (4) Pencairan dana dari rekening Rektor oleh Bagian Anggaran dan Perbendaharaan UB ke pihak yang mengajukan SPP/ atau pihak ke-3 penerima dana, (5) Penginputan dalam Aplikasi Realisasi Belanja (SP3B/SP2B) di Kemenkeu-Direktorat Jenderal Anggaran.

Ketiga, Laporan Keuangan dihasilkan dari Aplikasi SIMKEU-RB maupun Aplikasi SAI – SAKTI Kementerian Keuangan. UB menggunakan PSAP 13 dalam penyusunan laporan keuangan dengan 7 laporan keuangan yang dihasilkan. PSAP 13 menggunakan dasar akrual dalam penyajian laporan keuangan BLU. PSAP ini baru di sahkan akhir 2015 berdasarkan PMK No. 217 Tahun 2015 dimana menghasilkan perubahan total karena akuntansi pemerintahan sebelumnya erat dengan sistem kas basis. Dalam pelaporan BLU, institusi mempertanggungjawabkan kegiatannya dalam bentuk penyajian Laporan Realisasi Anggaran, Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih, Neraca, Laporan Operasional, Laporan Arus Kas, Laporan Perubahan Ekuitas, dan Catatan atas Laporan Keuangan.

Terakhir, Monitoring dilakukan secara internal dan eksternal. Monitoring dilakukan internal oleh Sub Bagian Money – di bawah Bagian Anggaran dan Perbendaharaan dan bekerjasama dengan Bagian Perencanaan UB. Monitoring juga dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal untuk memastikan pengendalian internal telah berjalan. SPI melaporkan kepada Rektor dan Dewan Pengawas secara periodik. Monitoring oleh Kementerian dilakukan dengan Aplikasi SIMONEV (saat ini sedang dilakukan transisi dengan aplikasi baru karena perpindahan kementerian) untuk memantau Realisasi Pendapatan, Belanja, dan Realisasi Kinerja (program, kegiatan, dan capaian fisik pengadaan).

#### **4.2.2 Program Transisi Keuangan Universitas Brawijaya**

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 aset 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.

Program pengembangan arsitektur dilakukan untuk mendesain sistem pendanaan PTNBH mulai dari struktur pada neraca awal, ekuitas dan asset layaknya fondasi, pilar, dan atap. Kebijakan struktur keuangan dibentuk dalam sebuah konsep rasio-rasio keuangan. Baik rasio neraca, laporan aktivitas, maupun laporan arus kas. Adapun UB memproyeksikan ekspektasi di masa depan yang akan berguna bagi kampus dalam hal kebijakan pemerintah ataupun kondisi struktur keuangan kampus. Program Kebijakan Akuntansi Menyusun kerangka konseptual yang mendasari akuntansi PSAK 45. Contohnya Kebijakan per akun, mulai dari pengakuan pencatatan, pelaporan, penyajian, sekaligus pengukuran dan valuasi.

Program pengembangan sistem penganggaran membuat aplikasi yang di konversi dari aplikasi saat ini berdasarkan kebutuhan dan perubahan yang terjadi saat PTN-BH. Aplikasi ini di desai cenderung berorientasi pada

pelaporan. Perubahan yang terjadi pada aplikasi BLU ke Badan Hukum yaitu pada pengungkapannya karena metode PSAP dan PSAK berbeda signifikan termasuk jumlah laporan keuangan yang perlu di susun oleh UB.

Program pengembangan sistem evaluasi kinerja bertujuan mengukur kinerja keuangan setiap periode, membuat nilai acuan untuk mengukur keberhasilan kinerja keuangan.

Program pengelolaan dana abadi yaitu PTN-BH mengelola Dana Abadi dari eksternal ataupun internal kampus, tetapi Dana Abadi tersebut tidak bisa di Kelola dengan sangat bebas. Pengelola hanya boleh mengambil hasil dari bunga nya saja untuk keperluan operasional atau beasiswa bagi UB. Dana Abadi di proyeksikan sebagai kumpulan dana dari dana alumni, perusahaan, mitra Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk kemudian di Kelola dengan cara menemukannya sebagai dana deposito pada perbankan secara professional dan terstruktur berbentuk sebuah badan.

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

- a) Perubahan mindset efisiensi dan kemandirian keuangan pada para pengguna anggaran UB
- b) Pengalihan aset UB dari Kementerian Dikbud ke UB terutama beberapa aset yang bermasalah
- c) Jaminan bahwa unit-unit usaha UB akan dapat menghasilkan laba yang dapat menambah pendanaan operasional UB
- d) 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 sistem 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. Lebih lanjut, isu mengenai status PNS pada Badan Hukum sangat hangat di saat transformasi status karena mempengaruhi remunerasi, Kementerian menjelaskan bahwasannya status pegawai tetaplah PNS walaupun berbadan hukum pasca mendapat banyak masukan dari forum silaturahmi PTN-BH se-Indonesia di Surabaya sehingga memberikan kepastian mengenai kebijakan kepegawaian yang berlaku bagi PTN Badan Hukum termasuk di Universitas Brawijaya.

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

- a) Sosialisasi berkaitan dengan transisi PTN-BH
- b) Penyelesaian aset-aset bermasalah
- c) Pelatihan dan kompetensi teknis pengembangan usaha pada pengelola unit usaha
- d) 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. Namun dalam perkembangannya, pihak UB sedang melakukan mediasi dengan pihak KPKNL dalam rangka pengakuan aset yang dimiliki oleh Universitas. Skenario terburuk apabila ditolak oleh pihak pemerintah, UB akan mengurus secara administratif yang rapih surat-surat dan sertifikat yang dibutuhkan sesuai ketentuan untuk mengakui aset yang dimiliki oleh Universitas Brawijaya.

Pengembangan aplikasi sistem keuangan terus dilakukan untuk dapat mendukung pengelolaan PTN BH. Proses integrasi berbagai aplikasi terus dilakukan baik aplikasi akademik, kepegawaian dan remunerasi, SAKIP, Barang Milik Negara, dan keuangan. Produk-produk regulasi Pertor PTN BH belum akan ditetapkan selama PP PTN-BH belum terbit.

Infrastruktur sarana dan prasarana untuk mendukung operasional akademik sudah mencukupi. Saat PTN-BH, investasi akan diarahkan pada pengembangan laboratorium dan sistem informasi manajerial yang dapat meningkatkan kinerja pemeringkatan UB dan peningkatan pendapatan UB. Infrastruktur sarana prasarana juga akan dikembangkan berupa investasi pada unit-unit usaha dengan kriteria tingkat pengembalian investasi (*ROI*) yang memadai. Pendanaan unit usaha juga akan menggunakan mekanisme hutang agar unit usaha dapat lebih mandiri dan beroperasi pada skala ekonomisnya.

Spesifik dalam hal Unit Bisnis yang di kembangkan Universitas Brawijaya, pengelola akan terlebih dahulu fokus pada segmen yang sudah ada dan mengembangkannya lebih profesional lagi dalam bentuk badan hukum. Pihak rektorat menargetkan unit bisnis prospektif ialah yang mampu memberikan profitabilitas di atas 10% serta tidak bergantung pada

pendanaan kampus. Hal ini dilakukan agar unit bisnis mampu memberikan suntikan dana untuk operasional sehingga mengurangi ketergantungan pada bantuan lain. Perbedaan signifikan yang terjadi ialah pada aspek status aset, kepegawaian yang fleksibel mempekerjakan diluar dosen PNS UB, dan struktur pendanaan seperti kaitannya dengan pembagian deviden. Serta UB akan menghapus segmen bisnis yang tidak menguntungkan.

#### **4.2.3 Sistem Keuangan Badan Hukum Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan dan Peraturan yang Berlaku**

Otonomi pengelolaan pada PTN BH bidang Non-Akademik meliputi Penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan organisasi terdiri atas Rencana Strategis dan Rencana Kerja Tahunan, dan Sistem Penjaminan Mutu Internal. Penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan keuangan terdiri atas Membuat perjanjian dengan pihak ketiga dalam lingkup Tridharma Perguruan Tinggi, dan sistem pencatatan dan pelaporan keuangan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

PTN Badan Hukum memiliki kekayaan bidang keuangan di antaranya adalah kekayaan awal berupa kekayaan negara yang dipisahkan kecuali tanah, Otonomi Perguruan Tinggi, Hak mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel, Wewenang mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi. PTN Badan Hukum dapat memanfaatkan kekayaan berupa tanah dan hasil pemanfaatannya menjadi pendapatan PTN Badan Hukum. Kekayaan berupa tanah tersebut tidak dapat dipindahtangankan atau dijaminkan kepada pihak lain.

Penetapan Nilai Kekayaan Awal dilakukan dengan tahapan:

##### **1. Pengajuan usulan penetapan Nilai Kekayaan Awal**

Usulan penetapan Nilai Kekayaan Awal disampaikan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan kepada Menteri Keuangan sebelum tanggal 1 Agustus Tahun Awal. Usulan penetapan Nilai Kekayaan Awal paling sedikit dilengkapi dengan Dokumen pelaporan keuangan Satker PTN,

likuidasi Satker PTN, penutup Satker PTN, pembuka PTN Badan Hukum; dan, berita acara kesepakatan Nilai Kekayaan Awal.

## 2. Penelitian usulan penetapan Nilai Kekayaan Awal

Direktur Jenderal Kekayaan Negara melakukan penelitian atas usulan penetapan Nilai Kekayaan Awal serta kelengkapan dokumen. Dalam hal berdasarkan hasil penelitian usulan penetapan Nilai Kekayaan Awal dan dokumen belum lengkap, Direktur Jenderal Kekayaan Negara atas nama Menteri dapat meminta kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk melengkapinya. Direktur Jenderal Kekayaan Negara menyampaikan hasil penelitian atas usulan penetapan Nilai Kekayaan Awal serta kelengkapan dokumen kepada Menteri untuk mendapatkan penetapan.

## 3. Penetapan Nilai Kekayaan Awal

Menteri menetapkan Nilai Kekayaan Awal sebesar saldo aset neto per tanggal 1 Januari Tahun Awal yang tercantum dalam berita acara kesepakatan Nilai Kekayaan Awal. Saldo aset neto ditetapkan juga sebagai saldo awal kekayaan negara dipisahkan pada PTN Badan Hukum. Keputusan Menteri mengenai Nilai Kekayaan Awal paling sedikit memuat penetapan Nilai Kekayaan Awal, penetapan saldo awal kekayaan negara dipisahkan dan perintah kepada PTN Badan Hukum untuk menyajikan LPK pembuka sebagai LPK pembanding dalam penyajian LPK per tanggal 31 Desember Tahun Awal.

PTN Badan Hukum menyampaikan usulan alokasi Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum kepada Menteri sesuai dengan jadwal dan tahapan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja negara. Usulan alokasi Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum paling sedikit memuat target kinerja dan perhitungan satuan biaya operasional Perguruan Tinggi serta rencana penerimaan PTN Badan Hukum.

Menteri bersama PTN Badan Hukum membahas usulan alokasi Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum yang akan diberikan kepada PTN Badan Hukum. Berdasarkan hasil pembahasan, Menteri menyetujui besaran usulan alokasi Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum untuk diajukan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan. Pengajuan besaran usulan alokasi Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum dilaksanakan sesuai dengan jadwal dan tahapan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja negara.

PTN Badan Hukum menyusun rencana kerja dan anggaran dengan memuat besaran Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum sesuai dengan alokasi dalam anggaran pendapatan dan belanja negara, anggaran pendapatan dan belanja daerah, dan sumber pendanaan lainnya. Rencana kerja dan anggaran PTN Badan Hukum ditetapkan majelis wali amanat setelah pengesahan anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah. Rencana kerja dan anggaran beserta dokumen pendukung lainnya digunakan untuk menyusun kontrak kinerja PTN Badan Hukum dengan Menteri.

Pemberian Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum kepada PTN Badan Hukum didasarkan pada besaran Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum dan kontrak kinerja yang telah ditetapkan. PTN Badan Hukum menggunakan Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum sesuai dengan peruntukan yang telah ditetapkan dalam rencana kerja dan anggaran.

Dalam hal pelaporan keuangan, Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum menggunakan PSAK 45 tentang Entitas Nirlaba. Pelaporan PSAK Nomor 45 bertujuan untuk menyediakan informasi yang relevan untuk memenuhi kepentingan para *stakeholders* yang menyediakan sumber daya bagi organisasi nirlaba. Sifat pembatasan dana menurut PSAK Nomor 45 laporan keuangan untuk organisasi nirlaba terdiri dari Laporan Posisi

Keuangan, Laporan Aktivitas, Laporan Arus Kas, dan Catatan Atas Laporan Keuangan.

Komponen Laporan Keuangan Menurut PSAK Nomor 45 menjelaskan bahwa komponen laporan keuangan organisasi nirlaba meliputi Laporan Posisi Keuangan, Kemampuan organisasi untuk memberikan jasa dan Likuiditas, fleksibilitas keuangan, kemampuan untuk memenuhi kewajibannya, dan kebutuhan pendanaan eksternal.

Laporan aktivitas menyajikan jumlah perubahan aktiva bersih terikat permanen, terikat temporer, dan tidak terikat dalam suatu periode.

Laporan aktivitas juga menyajikan keuntungan dan kerugian yang diakui dari investasi dan aktiva lain dan menyajikan beban sebagai pengurang aktiva bersih tidak terikat. Laporan aktivitas menyajikan keuntungan dan kerugian yang diakui dari investasi dan aktiva lain sebagai penambah atau pengurang aktiva bersih tidak terikat, kecuali jika penggunaannya dibatasi.

Laporan aktivitas menyajikan jumlah pendapatan dan beban secara bruto. Namun demikian pendapatan investasi, dapat disajikan secara neto dengan syarat beban-beban terkait, seperti beban penitipan dan beban penasihat investasi, diungkapkan dalam catatan atas laporan keuangan. Laporan aktivitas atau catatan atas laporan keuangan harus menyajikan informasi mengenai beban menurut klasifikasi fungsional, seperti menurut kelompok program jasa utama dan aktivitas pendukung. Di samping itu, organisasi nirlaba dianjurkan untuk menyajikan informasi tambahan mengenai beban menurut sifatnya. Misalnya, berdasarkan gaji, sewa, listrik, bunga, penyusutan.

Selanjutnya, Rektor menyelenggarakan pembukuan dan pelaporan keuangan kampus yang transparan dan akuntabel sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku, menyelenggarakan sistem informasi manajemen yang andal yang mendukung penyelenggaraan Tridharma, kemahasiswaan,

kealumnian, akuntansi dan keuangan, kepersonaliaan, serta sarana dan prasarana.

Majelis Wali Amanah sebagai manifestasi dari *check and balances*, membentuk Komite Audit berjumlah 5 orang termasuk ketua, yang terdiri atas ahli akuntansi, ahli keuangan, ahli hukum, dan akademisi. Akuntansi dan laporan keuangan diselenggarakan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan oleh asosiasi profesi akuntansi Indonesia. Komite Audit melakukan pengawasan penyelenggaraan sistem akuntansi, evaluasi hasil audit akuntansi, dan laporan keuangan. Laporan keuangan tahunan diaudit oleh akuntan publik dan diumumkan kepada publik. Administrasi dan pengurusan audit yang dilakukan oleh akuntan publik merupakan tanggung jawab Rektor.

Sistem pengendalian dan pengawasan internal kampus merupakan proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai kampus untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan.

Tujuan sistem pengendalian dan pengawasan internal adalah menjamin pengelolaan keuangan dan aset yang akuntabel, menjamin efisiensi pendayagunaan sumber daya dan menjamin akurasi data dan informasi sumber daya untuk pengambilan keputusan. Ruang lingkup sistem pengawasan internal terdiri atas bidang keuangan, aset, dan kepegawaian.

### 4.3 Analisis Hasil Penelitian

#### 4.3.1 Insentif Struktural Organisasi Badan Hukum

Organisasi nirlaba atau organisasi non-profit termasuk Badan Layanan Umum adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung

suatu isu atau perihal di dalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter). Sedangkan organisasi semi korporasi seperti Badan Hukum tetap serupa dengan praktik non-profit, namun secara sistem memiliki keleluasaan lebih karena bersifat otonom sehingga dipisahkan oleh kekayaan negara kecuali tanah sehingga operasional birokrasi dapat dipangkas dengan sistem Badan Hukum.

Sebagai organisasi Nirlaba, perubahan status menjadi hukum memberikan insentif signifikan bagi kemajuan institusi maupun sivitas akademika di Universitas Brawijaya. Transformasi memberikan efisiensi alur birokrasi yang dilaksanakan oleh birokrat sehingga bisa berfokus pada peningkatan kualitas yang menjadi tujuan bersama Universitas Brawijaya. Hal ini sesuai dengan teori organisasi klasik yang dikemukakan oleh Taylor. Teori ini menekankan bahwasannya organisasi akan cenderung berorientasi pada hasil yang di setuju secara kolektif walaupun potensi menimbulkan pengorbanan dan konsekuensi sekarang maupun di masa depan. Adapun manfaat yang diraih dalam aspek keuangan di antaranya adalah debirokratisasi laporan keuangan yang dimana Universitas tidak perlu untuk membuat laporan konsolidasi berbasis PSAP kepada Kementerian teknis sehingga hanya berfokus pada laporan PSAK 45.

Secara eksplisit, pimpinan Universitas telah mengetahui berbagai konsekuensi termasuk bidang keuangan apabila berganti status menjadi Badan Hukum. Alasan peningkatan kualitas melalui transformasi status menunjukkan bahwa Universitas Brawijaya sedang menjalankan prinsip teori organisasi yang mengutamakan kepentingan umum dan *tradeoffs* dalam rangka percepatan peningkatan kualitas sehingga mampu bersaing secara internasional.

#### **4.3.2 Kebijakan Umum dan Keuangan**

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. Metode akuntansi yang digunakan akan sesuai dengan peraturan perundang-undangan maupun Standar Akuntansi Keuangan. Adapun, Universitas Brawijaya dapat mengadopsi tatakelola operasional yang di diterapkan 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).

Untuk menjamin efektifitas pelaksanaan bidang perencanaan, keuangan dan sarana-prasarana perlu dikembangkan strategi antara lain dengan mengembangkan sistem manajemen berbasis keilmuan, pelibatan dan

permemberdayaan karyawan, peningkatan sarana dan prasarana kerja sehingga tercipta suasana yang kondusif untuk peningkatan prestasi dan kinerja, peningkatan kedisiplinan, sistem *monitoring, reward and punishment*, serta peningkatan secara berkelanjutan mengikuti siklus Deming: *Plan, Do, Check, and Action* (PDCA). Program ITS secara garis besar dalam bidang keuangan; Transformasi sistem pengelolaan keuangan dari sistem PTN-BLU ke PTN-BH, Integrasi fungsi keuangan, perencanaan, pengadaan di semua unit terkait, Perbaikan Sistem Remunerasi, Pengembangan *revenue generation*, khususnya dalam penyusunan konsep pengelolaan dana abadi (*endowment fund*), Peningkatan efektivitas pengalokasian dana (ITS, 2016)

#### 4.3.3 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.

#### 4.3.4 Pengembangan Unit Bisnis

UB perlu mengembangkan unit bisnis yang profesional, modern, dan kontributif terhadap keuangan Universitas. Saat ini, bisnis yang dikembangkan 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 mengelola operasional unit usaha kampus yang akan menjalani agenda lebih besar dan kompleks. Tidak hanya itu, dalam mengelola 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*.

Sebagai analisis perbandingan, Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang merupakan PTN-BH terbaik tahun 2019 memiliki Badan Pengelola dan Pengembangan Usaha dimana entitas tersebut di bawah tanggung jawab Rektor dalam mengelola usaha dan aset ITS. BPPU mengelola aset dan unit usaha penunjang yang ada, serta membidani lahirnya unit usaha berbadan hukum di bawah ITS Holding. Model Bisnis ITS memperhatikan aspek survivabilitas, dan sustainabilitas. Dua fokus orientasi bisnis yang dikembangkan ITS yaitu, unit pelayanan sivitas akademika, dan kegiatan untuk memberi solusi pada industri dengan *point of difference model*. Oleh karena itu, bisa disimpulkan bahwasannya perlu terdapat perhitungan bisnis yang pasti mengenai keberlanjutan prospek unit bisnis yang akan di jalani ketika Badan Hukum serta berorientasi pada internal dan eksternal melalui pendekatan diferensiasi.

#### 4.3.5 *Benchmarking* Pengelolaan Dana Abadi

Perguruan Tinggi yang baik ialah yang mampu mengelola dana abadi dengan maksimal. Dana tersebut dipadukan dari berbagai sumber, bukan hanya alumni dan mitra kerja sama, melainkan dari semua pihak yang merasa peduli dan berkepentingan dengan kemajuan dunia Perguruan Tinggi. Dana Pada tahun 2019, UI dan UGM masing-masing tercatat memiliki dana abadi sebesar Rp. 61,53 miliar dan Rp. 125 miliar. Dana abadi Harvard yang tercatat sebesar US\$ 40,9 miliar (Rp. 575,35 triliun). UI bekerja sama dengan BNI Asset Management dengan peluncuran Reksa Dana BNI-AM Makara Investasi sebagai wadah pengembangan dana abadi. Selain dana abadi yang tercatat dalam laporan keuangan, UI dan UGM memiliki program urun dana (*crowdfunding*) yang masing-masing bernama Sahabat Makara dan Sahabat UGM. Kedua program ini memiliki sasaran untuk mendanai program Tridharma Perguruan Tinggi, mengembangkan infrastruktur, hingga kapitalisasi investasi dana abadi (Rahman, 2020).

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).

#### 4.3.6 Upaya Penyelesaian Kendala Transformasi PTN-BH

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*. Sistem keuangan sudah siap melalui SIREKA yang sudah adaptif dengan sistem PTN-BH. Kedua, kendala yang dihadapi ialah perencanaan yang lemah sehingga terjadi kesenjangan antara eksekusi dan perencanaan.

UB harus intensif dan kreatif untuk membuat atmosfer perencanaan yang baik agar menghasilkan catatan output keuangan yang linier.

Oleh karena itu, perubahan yang dilakukan perlu bersifat hati-hati, tidak bisa secara cepat dan terburu-buru. Perbaikan dilakukan secara terus menerus dengan *monitoring* yang sangat ketat dipimpin oleh Wakil Rektor IV selaku Ketua Tim PTN-BH. Dalam mengatasi kesenjangan antara perencanaan dan eksekusi maupun irama penafsiran keuangan, 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. Saat ini pun, Tim Transisi Keuangan sudah rapat dan sudah keluar Surat Keputusan Rektor.

Hal ini menjadi penting karena permasalahan yang timbul akibat pemahaman serta *mindset* PTN-BH yang masih rancu adalah benturan antar kelompok, frustrasi, rendahnya partisipasi untuk mencapai tujuan, inefisiensi pada energi dan sumber daya, serta rawan resiko hukum dan keuangan (Ahza, 2016). Oleh karena itu diperlukan adanya suatu pemahaman publik tentang manfaat perubahan tersebut pada tingkat perguruan tinggi. Dengan demikian diperlukan adanya pendefinisian terhadap tingkat otonomi yang diharapkan untuk setiap jenjang beserta argumentasi pendukungnya.

Dari segi komunikasi, kampus perlu menerapkan pola komunikasi vertikal dan horizontal. Tahapan komunikasi dapat dilihat dari aspek kognitif, afektif, serta *behavioral*. Dampak kognitif timbul pada komunikan yang menyebabkan dia menjadi tahu atau meningkat intelektualitasnya. Dampak afektif lebih tinggi kadarnya daripada dampak kognitif. Tujuan komunikator bukan hanya sekedar supaya komunikan tahu, tetapi tergerak hatinya, menimbulkan perasaan tertentu. Dampak *behavioral*, yakni dampak yang timbul pada komunikan dalam bentuk perilaku, tindakan, atau kegiatan (Farihanto, 2013)

Tidak hanya sisi internal, Universitas Brawijaya dapat melakukan konsultasi dengan PTN-BH yang ada untuk keperluan *Review* Eksternal membahas masalah dan usulan penyelesaian bidang keuangan terutama harmonisasi organisasi dan tata kerja serta pembahasan tunjangan kinerja. Hal ini seperti apa yang dilakukan Universitas Padjajaran, Bandung pada saat masa transisi PTN-BLU menuju PTN-BH (UNPAD, 2018). Dalam menyelesaikan masalah aset antara UB dan Kementerian, diperlukan komunikasi intensif, berjangka, serta *lobbying* pimpinan rektorat kepada eksekutif untuk mempercepat penetapan aset agar segera menetapkan nilai kekayaan awal UB PTN-BH.

#### 4.3.7 Sistem Pengendalian Internal

SPI dan Komite Audit merupakan instrumen yang harus disiapkan dalam organ pengawasan PTN-BH. Meskipun demikian, saat ini prosesnya masih belum karena penyusunan Program Transisi berkaitan dengan pengendalian internal dilakukan setelah tahapan Arsitektur dan Sistem Akuntansi diselesaikan. Untuk tahapannya dilakukan sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi risiko pengendalian yang potensial terjadi pada saat masa transisi maupun implementasi PTN-BH,
- 2) Menyusun strategi dan kebijakan pengendalian internal,
- 3) Melakukan taksasi kebutuhan prosedur dan sumber daya SPI,
- 4) Melakukan pengadaan dan rekrutmen sumber daya

5) Mengembangkan prosedur audit yang diperlukan (oleh Tim SPI yang telah terbentuk).

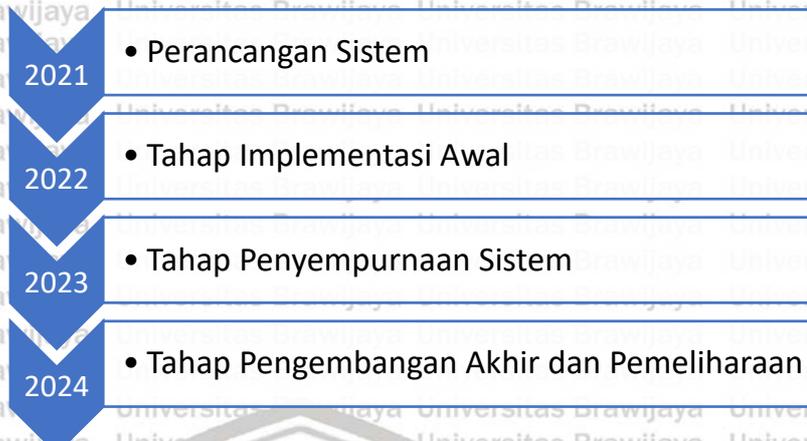
Adapun untuk komite audit karena merupakan organ pendukung dari Majelis Wali Amanat, maka diperlukan proses sinkronisasi kewenangan dan prosedur dengan penyelenggaraan tugas dan fungsi SPI. Prinsipnya adalah tugas komite audit adalah :

- membantu MWA untuk memastikan efektivitas Sistem Pengendalian Intern dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor ekstern dan auditor intern;
- menilai pelaksanaan kegiatan dan hasil audit yang dilaksanakan oleh SPI maupun auditor ekstern;
- memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya;
- memastikan telah terdapat prosedur evaluasi yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan PTN BH;
- memantau dan mengevaluasi pelaksanaan tindak lanjut oleh Rektor atas hasil temuan SPI dan auditor ekstern;
- memberikan rekomendasi penunjukan kantor akuntan publik dan
- melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian MWA serta tugas-tugas MWA lainnya.

#### **4.3.8 Rekomendasi Kebijakan Masa Transisi Perubahan Sistem**

##### **Keuangan**

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.



Gambar 2. Roadmap Proyektif Implementasi Sistem Keuangan UB PTN-BH

Spesifik untuk tahun 2021 yang mana berupa perancangan sistem, peneliti berkesimpulan bahwasannya tahap tersebut perlu di bagi ke dalam beberapa target sebagaimana berikut:

**Tahap Perancangan Sistem 2021:**

- a) Telaah regulasi tentang konsep otonomi pengelolaan keuangan
- b) Penyesuaian organisasi pengelola keuangan
- c) Penyusunan sistem dan prosedur pengelolaan keuangan
- d) Penyiapan standar biaya UB serta sistem remunerasi pegawai
- e) 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 serta Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 tentang Tata Kelola Perguruan Tinggi. Selanjutnya, dalam hal penetapan kekayaan awal, UB perlu mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan No. 108 tahun 2017. Untuk pendanaan, Badan Hukum mengacu pada PP No. 26 tahun 2015. Adapun metode pelaporan

akuntansi yang dilakukan mengacu pada PSAK 45 tentang Entitas Nirlaba. 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

Organisasi harus dapat melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan visi dan misi dalam organisasi tersebut. 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. Dalam struktur di atas yang perlu di pertajam adalah Bendahara Non APBN yaitu bendahara pendapatan PTN- BH. Karena bagian inilah yang akan mengelola seluruh jenis pendapatan yang bersumber dari seluruh kegiatan PTN-BH.



Gambar 3. Proyeksi Organogram Bidang Keuangan

### c. Penyusunan Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan

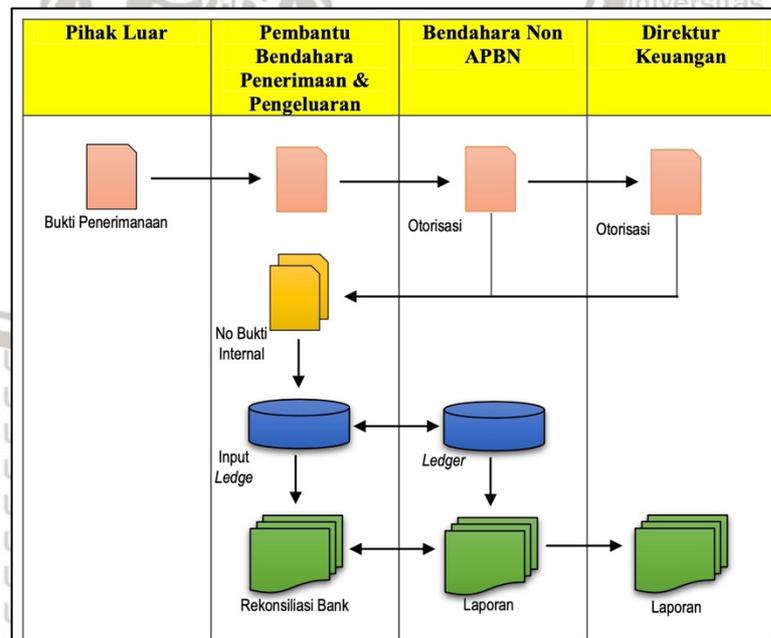
Ledger/Buku Besar pada pendapatan PTN-BH dikelola terpisah sesuai dengan PP No. 26 tahun 2015. Dengan cara pemisahan tersebut sehingga bisa diketahui berapa jumlah dari masing-masing pendapatan

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.

Dalam melaksanakan rekonsiliasi bank, setiap akun dalam pendapatan dari A-H wajib dilakukan rekonsiliasi bank. Dalam proses alur pendapatan dan pengeluaran di atas, seluruh pendapatan dan pengeluaran wajib lakukan otorisasi oleh bendahara dan direktur keuangan.

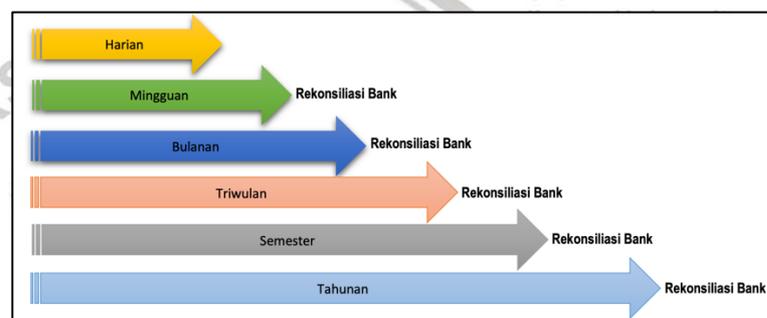
Jenis Akun/Ledger	Jenis Pendapatan
A	Dana Masyarakat
B	Biaya Pendidikan
C	Pengelolaan Dana Abadi
D	Usaha PTN Badan Hukum
E	Kerja Sama Tridharma Perguruan Tinggi
F	Pengelolaan Kekayaan PTN Badan Hukum
G	Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah
H	Pinjaman

Gambar 4. Jenis Akun Bank Penerimaan PTN-BH



Gambar 5. Flowchart Dana Pendapatan PTN-BH

Pelaporan dana pendapatan PTN-BH wajib dilakukan ke dalam 5 (lima) tahap, yaitu laporan Harian, Mingguan, Bulanan, Triwulan dan Tahunan. Sehingga setiap proses dalam pendapatan PTN-BH dapat di pantau secara rutin oleh pimpinan. Laporan tersebut harus memisahkan antara masing-masing akun pendapatan PTN-BH yang selanjutnya di laksanakan penggabungan pendapatan tersebut. Pendapatan tersebut harus disajikan secara akrual. Sehingga seluruh pendapatan akan terlihat secara akurat. Setiap dalam membuat laporan mingguan wajib dilaksanakan rekonsiliasi bank terhadap pendapatan yang ada.



Gambar 6. Pelaporan Dana Pendapatan PTN-BH

Selanjutnya, Universitas Brawijaya perlu mendesain manajemen resiko di sektor keuangan kala menjadi Badan Hukum. Sistem manajemen risiko yang sebaiknya diterapkan meliputi struktur organisasi manajemen risiko, proses manajemen risiko, dan prosedur manajemen risiko.

Struktur manajemen risiko UB dapat mengadopsi model tiga tingkatan pengendalian terdiri atas pengendalian tingkat kebijakan, pengendalian tingkat operasional, dan pengendalian pengawasan. Pengendalian tingkat kebijakan dilakukan oleh Majelis Wali Amanat melalui Komite Audit. Pengendalian tingkat operasional dilakukan oleh rektor dibantu oleh Unit Manajemen Risiko (UMR) dan Unit Pemilik Risiko (UPR). Pengendalian tingkat pengawasan berfungsi

memberikan penilaian independen atas efektivitas pelaksanaan manajemen risiko UB, dilaksanakan oleh KA.

Proses manajemen risiko UB dapat menggunakan standar proses manajemen risiko Australia/New Zealand (AS/NZS) 31000:2009 karena telah di terapkan di beberapa bidang organisasi pemerintahan seperti Kementerian Keuangan.

Prosedur manajemen risiko terdiri dari periode lima tahunan, Prosedur manajemen risiko periode satu tahunan dan Prosedur manajemen risiko periode waktu tertentu. Tujuan dengan durasi waktu lima tahun adalah tujuan yang tertera dalam rencana strategis (Renstra) UB. Renstra disusun setiap lima tahun sekali oleh Rektor UB yang baru dan berlaku untuk masa jabatannya. Tujuan dengan durasi waktu satu tahun adalah tujuan yang tercantum dalam kontrak kinerja antara UB dengan Kemendikbud, kontrak kinerja diperbarui setiap tahun. Tujuan dengan waktu tertentu adalah tujuan dari program yang diamanatkan oleh pemerintah dan/atau mitra kepada UB dengan durasi waktu tertentu sesuai ketentuan atau kesepakatan (Mukhlis, 2018)

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

Salah satu komponen terpenting dalam keuangan ialah standar biaya yang akan diterapkan UB ketika menjadi Badan Hukum. 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*. Selanjutnya, sistem remunerasi harus memerhatikan aspek proporsionalitas, kesetaraan, dan kepatutan. Dalam masa transisi, perlu dilakukan sosialisasi berjenjang serta integrasi Sistem Informasi remunerasi bagi seluruh tenaga kependidikan seperti yang dilakukan

oleh Institut Teknologi Sepuluh Nopember pada saat transformasi menjadi Badan Hukum.

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

Peraturan Rektor pada bidang keuangan merupakan sesuatu yang sangat fundamental untuk dibuat karena akan menjadi landasan bagi berjalannya sistem keuangan di UB pada saat menjadi Badan Hukum.

Hal ini bisa segera di rancang manakala UB sudah mendapatkan Peraturan Pemerintah tentang Statuta Universitas Brawijaya sehingga berbagai produk hukum mengenai keuangan di UB tetap perlu mengacu pada Statuta Universitas. 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.

#### **f. *Participative Governance* dalam Renstra UB**

Pemerintahan partisipatif secara luas mengacu pada mekanisme demokrasi yang dimaksudkan untuk melibatkan warga negara dalam proses pembuatan kebijakan publik. Dengan kata lain, penyelenggaraan pemerintahan partisipatif ditujukan untuk menjembatani antara lembaga publik dan masyarakat biasa, dalam upaya meningkatkan efektivitas dan daya tanggap kegiatan pembuatan kebijakan publik. Upaya untuk memberikan kekuatan musyawarah kepada masyarakat membedakan tata kelola partisipatif (Palumbo, 2017). Pada status BLU, UB belum menerapkan konsep ini karena musyawarah untuk kebijakan strategis hanya dilakukan dengan pimpinan birokrat tanpa melibatkan mahasiswa selaku *stakeholder* kampus. Namun dengan transformasi Badan Hukum, UB perlu melibatkan unsur mahasiswa yaitu MWA Unsur Mahasiswa yang lebih proporsional dan substansial mengingat evaluasi yang terjadi di beberapa kampus PTN-BH di Indonesia.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 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 diwakili 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.

Pada tahun 2021, UB menargetkan perampungan dalam desain kebijakan akuntansi serta sistem aplikasi pelaporan keuangan yang dimodifikasi dari SIREKA. Secara keseluruhan, UB menargetkan 3 tahun dari sejak diterbitkannya PP tentang Statuta UB untuk perampungan perubahan sistem keuangan. Dari 5 program yang dipersiapkan oleh Tim Keuangan, peneliti berkesimpulan bahwasannya progres yang di capai mencakup lingkup *outline* di masing-masing program. Hal ini ditengarai karena belum terbitnya Peraturan Pemerintah tentang Statuta Universitas Brawijaya sehingga berdampak pada Surat Keputusan Definitif tentang Tim Transisi UB PTN-BH bidang Keuangan.

*Status Quo* sistem keuangan UB menerapkan proses yang sudah sesuai dengan status Badan Layanan Umum. Menjadi Badan Hukum akan membuat perubahan yang multivarian dalam sistem keuangan sehingga memerlukan kebijakan akseleratif untuk menyesuaikan dengan sistem baru seperti Kebijakan Keuangan berupa peraturan Rektor tentang standar biaya UB, Desain Organisasi Keuangan, Sistem dan Aplikasi Keuangan, serta Pelatihan SDM bagi pegawai keuangan lingkup Universitas, Fakultas, hingga Jurusan.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah berusaha semaksimal mungkin dalam proses pengerjaan penelitian, namun peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan yang di maksud adalah dalam bentuk akses dan juga validasinya terhadap data lebih detil mengenai desain keuangan Universitas Brawijaya saat transformasi PTN-BH dikarenakan terhambat pada aspek konfidensialitas dan sensitifitas sehingga berdampak pada kedalaman materi yang di bahas pada penelitian ini.

## 5.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan, peneliti memberikan beberapa saran bagi Universitas Brawijaya terkait dengan strategi transformasi sistem keuangan dalam rangka menjadi Badan Hukum adalah sebagaimana berikut:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Menyusun Rancangan Peralihan dalam bentuk Rencana Strategis UB PTN-BH 2021-2024 salah satunya dalam aspek transformasi keuangan Badan Hukum yang bertumpu pada pelaksanaan tata kelola operasional melalui strategi *Good and Participative Governance*.

## DAFTAR PUSTAKA

Rosalia. Kawedar, W. (2017). Implementasi Pelaporan Keuangan Berbasis Akrua! Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum: Analisis Deskriptif Kualitatif. *Journal Universitas Diponegoro*, 6-10.

*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.

Farihanto, M. N. (2013). Komunikasi Organisasi dalam Penanaman Budaya Organisasi di Seminari Tinggi Santo Paulus Yogyakarta. *Ilmu Komunikasi*, 179-194.

Ahza, A. B. (2016, Januari 7). Workshop Penyiapan UNY menjadi PTN-BH. Bogor, 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%20FIN](https://info.its.ac.id/storage/data/20082018%2001%20RENSTRA%20FINAL.pdf)  
AL.pdf

Mukhlis, S. (2018). Desain Sistem Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) Studi Kasus pada Universitas Gadjah Mada. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 158-167.

Syam, A. R. (2017, Agustus 3). *Standar Akuntansi Keuangan Untuk Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum*. Diambil kembali dari [http://anwarsyam.staff.ipb.ac.id/files/2017/08/3\\_Standar-Akuntansi-Kuangan-Untuk-PTNBH.pdf](http://anwarsyam.staff.ipb.ac.id/files/2017/08/3_Standar-Akuntansi-Kuangan-Untuk-PTNBH.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.
- Keuangan, B. P. (2017). Diambil kembali dari Badan Pemeriksa Keuangan: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/112796/pmk-no-108-pmk06-2017>
- 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>
- Brawijaya, U. (2020). *Tentang UB*. Diambil kembali dari Universitas Brawijaya: <https://ub.ac.id/id/about/>
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, And Programming*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- 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>.
- Fauzi, A. W. (2016). Diambil kembali dari Coursehero: <https://www.coursehero.com/file/15900127/Makalah-PTN-BH-VS-BLU/>
- Holzacker, D. C. (2019). *Privatization In Higher Education: Cross-Country Analysis Of Trends, Policies, Problems, And Solutions*. Washington DC: Institute For Higher Education Policy.
- 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/>
- Pemerintahan, K. S. (2016, Februari). Diambil kembali dari Komite Standar Akuntansi Pemerintahan: <http://www.ksap.org/sap/wp-content/uploads/2016/02/PSAP-13-PLK-BLU-Ver-KSAP-final.pdf>.
- (2018). Diambil kembali dari Lembaga Pers Mahasiswa Perspektif Universitas Brawijaya: <https://lmperspektif.com/2018/10/26/masalah-dasar-hukum-pengelolaan-keuangan-ptn-bh/>

(2019). Diambil kembali dari Liputan 6:  
<https://www.liputan6.com/global/read/4126480/skor-terbaru-pisa-indonesia-merosot-di-bidang-membaca-sains-dan-matematika#:~:text=Berdasarkan%20laporan%20PISA%20yang%20baru,peringkat%2070%20dari%2078%20negara>

*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>

Menashy, F. (2014). Theorizing Privatization In Education: Comparing Conceptual Frameworks And The Value Of The Capability Approach. *Current Issues In Comparative Education* 16 (1), 13-25.

*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).

Permatasari, T. (2018). Fenomena Penerimaan Dengan Penghindaran Dalam Penerapan Sistem Baru Pengelolaan Keuangan Pada PTN-BH (Studi



- Kasus Di Universitas Diponegoro). *Universitas Diponegoro Institutional Repository*, 34-41.
- Programme, U. N. (2019). *Human Development Report 2019*. New York: UNDP.
- (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).
- Sekaran, U. (2003). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- 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/>
- Statistik, B. P. (2020, Maret 17). *Angka Partisipasi Sekolah 2011-2019*. Diambil kembali dari <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1054>
- Sudarwan, D. (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suyitno. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif: Konsep, Prinsip, Dan Operasionalnya*. Tulungagung: Akademia Pustaka.
- Tentang ITS: Institut Teknologi Sepuluh Nopember*. (2020). Diambil kembali dari Institute Teknologi Sepuluh Nopember: <https://www.its.ac.id/id/tentang-its/profil-singkat/>
- Usman, H. (2003). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 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)
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design And Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Zgaga, P. (2011, April 2). Diambil kembali dari ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/253987566\\_The\\_Role\\_of\\_Higher\\_Education\\_in\\_the\\_National\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/253987566_The_Role_of_Higher_Education_in_the_National_Development)
- Palumbo, R. (2017). Participatory Governance. *Springer Journal*, 19-40.
- Ambarwati, A. (2018). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Malang: MNC Publishing.

## LAMPIRAN

## Lampiran 1. Transkrip Wawancara

**Narasumber : Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR., MS.**

**Jabatan : Rektor Universitas Brawijaya**

**Tanggal : 7 Januari 2021**

**Waktu : 10.00 WIB**

**Tempat : via Zoom Meeting**

**Penulis :** Bagaimana pendapat Rektor mengenai perubahan status Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?

**Narasumber :** Berdasarkan klaster, klaster unggulan di Indonesia yaitu PTN-BH kemudian BLU lalu Satker. Kenapa? karena ada beban di PTN-BH harus menjadi Universitas terbaik 500 dunia. Sehingga orientasi dari perubahan status adalah kualitas. PTN-BH tidak terkekang persoalan administrasi pemerintahan yang birokratis sehingga bisa fokus mengejar peringkat melalui desain organisasi yang dibuat secara mandiri.

**Penulis :** Apa saja perubahan utama yang dihadapi dalam sistem keuangan dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?

**Narasumber :** Dalam hal manajemen, Rektor bertanggung jawab kepada publik melalui MWA yang berjumlah total 17 orang, tidak lagi Pemerintah. Apabila instansi BLU bertanggung jawab kepada Kemendikbud soal pendidikan, kepada Kemenkeu soal keuangan. Kedua, ada kebebasan di bidang akademik dengan otonomi membuka dan menutup program studi tanpa ketergantungan dengan pusat.

Ketiga, dalam bidang keuangan UB menjadi otonom, status BLU justru lebih berbelit mengenai LPJ keuangan daripada pengerjaan materinya sendiri.

Dengan status Badan Hukum apabila mau keluar negeri, dapat langsung eksekusi tanpa perizinan ke Kementerian. Termasuk kepegawaian, boleh mengangkat dan memberhentikan sendiri, kalau BLU tidak bisa dan harus nunggu dari pusat. Contoh kasus adalah RS UB saat covid-19, ketika perlu menambah pegawai, harus menunggu konfirmasi pusat sehingga menjadi lambat.

**Penulis :** Apa saja Langkah yang dipersiapkan oleh Rektorat dalam menghadapi perubahan sistem keuangan dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?

**Narasumber :** Badan Hukum diberi kebebasan mencari uang, tapi BLU tidak bisa seperti swasta yang membuat PT tanda kutip mengkomersialkan dosen, seperti tarif jasa dosen, Kerjasama industri karena mandiri. SPI nya harus kuat dan kontrol operasional keuangan UB termasuk penggajian non PNS dan kepangkatan. Peraturan dibuat seperti statuta, paling mendasar perubahan organ terdapat MWA, senat, rektorat hingga dekan, SPI, wakil rektor dan direktorat. Semua harus pasti baru dijabarkan lebih detil. Biro berubah menjadi Direktorat. Perubahan organisasi akan didahulukan dengan diisi oleh perannya melalui penunjukkan ataupun pemilihan pemilihan. Setelah itu penganggaran, dan keuangan. Untuk perubahan di level fakultas kebawah sudah di giring sejak awal seperti pembagian sistem keuangan antar lembaga, basis pendanaan, renstra anggaran tahunan dan indikator. Perubahan paling banyak berada pada level universitas seperti nomenklatur.

**Penulis :** Apa saja kendala utama menurut Rektorat yang dihadapi pada saat perubahan sistem keuangan di Universitas Brawijaya?

**Narasumber :** Perubahan mindset menjadi hal yang paling signifikan. Perlu perubaha paradigma berbentuk basis kinerja yang mana berorientasi pada pencapaian dan tidak terjebak pada rutinitas. Sehingga perlu membentuk sistem IT dengan mekanisme yang canggih, karena semua bekerja memakai teknologi. Namun perlahan akan secara gradual dengan blended sistem, InsyaAllah semua pihak mulai dari mahasiswa, tendik, dosen. pembayaran ukt dan bayaran dosen sudah memiliki kesamaan *framework*.

Penulis : Bagaimana cara mengatasi kendala yang dihadapi pada saat perubahan sistem keuangan di Universitas Brawijaya?

Narasumber : Perubahan yang dilakukan bersifat pelan-pelan, tidak bisa secara cepat dan terburu-buru. Perbaikan dilakukan secara terus menerus dengan monitoring yang sangat ketat dipimpin oleh Pak WR4 selaku Ketua Tim PTN-BH.

Penulis : Apa saja sistem dan infrastruktur yang dipersiapkan oleh Universitas Brawijaya untuk menghadapi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum yang meliputi keuangan, unit bisnis, aturan dan kebijakan, serta aplikasi pendukung?

Narasumber : Bisnis tidak ingin kecil-kecilan tapi yang besar dengan membangun PT dan CV yang melakukan banyak kegiatan seperti Air Mineral, Asuransi, Hotel dan Lembaga Inovasi Komersil seperti di UGM. Basis nya dapat berbentuk akademik dan non akademik. RS menjadi orientasi utama dengan pengelolaan professional, modern, dan holistik dan mampu menopang keuangan UB seperti di Universitas Kentucky yang 90% keuangan kampus di topang oleh RS.

Penulis : Bagaimana progress Peraturan Pemerintah tentang Statuta Universitas Brawijaya sejauh ini?

Narasumber : Paraf yang di perlukan untuk pengesahan PP sudah semua hanya Bapak Presiden yang belum menandatangani. Berharap Januari 2021 keluar PP tentang Statuta PTN-BH UB. Sebelum nya ditargetkan bulan Juni 2020, tetapi ada covid-19. Pak Jokowi terlihat masih mengurus PSBB Jawa Bali. *Timeline* implementasi Badan Hukum bidang kinerja akan dimulai dari tahun 2022 dengan perancangan 2021. Untuk keuangan dan anggaran di terapkan 2022 hingga 2023 karena terdapat banyak perubahan sistem keuangan dengan perencanaan sudah dimulai pada 2021.

**Narasumber : Prof. Dr. Ir. Moch. Sasmito Djati, M. S.**

**Jabatan : Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan Kerjasama Universitas**

**Brawijaya**

**Tanggal : 7 Januari 2021**

**Waktu : 11.00 WIB**

**Tempat : via Google Meet**

**Penulis : Bagaimana pendapat Rektorat mengenai perubahan status Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?**

**Narasumber : Pada prinsip nya kami sudah setuju dan siap karena memang PTN-BH, Pemerintah membuat kluster PTN di Indonesia. Liga utama yaitu PTN-BH sudah jauh tahun mempersiapkan dan sejak 2007 Dirjen sudah meminta UB menjadi BHMN, tetapi karena terdapat UU perguruan tinggi dan BLU, dan UU BHMN tidak jelas, sehingga mengambil BLU saja yang cari aman karena semi-otonom. UB menjadi BLU pertama. BLU hanya muka karena statuta saja sudah seperti PTN-BH. Di BLU selalu menjadi terbaik. Sistem dan konsep sudah siap.**

**Tujuan: otonom, cara berpikir lebih independent, kreatifitas dan inovasi untuk kualitas dan pemeringkatan. Permintaan dikti untuk PTN-BH dalam 5 tahun harus masuk peringkat 500 dunia. Walau beberapa sektor sudah terdapat yang masuk 300-1000 dunia. Rata-rata nasional peringkat 2-7 versi pemeringkatan dunia. Untuk rumpun ilmu kesehatan di atas Gadjah Mada.**

**Penulis : Apa saja perubahan utama yang dihadapi dalam sistem keuangan dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?**

**Narasumber : Perubahan statuta, tata kelola organisasi seperti MWA, Senat Akademik Universitas, Rektor, Badan Usaha. Dalam aspek keuangan: BLU dasarnya undang-undang keuangan merujuk ke departemen keuangan dan punya**

skema tersendiri. kalau PTN-BH keluar dari UU keuangan, jadi memakai UU PTN-BH dalam hal keuangan. Perbedaan prinsip seperti penggunaan keuangan. Kalau BLU seluruh pengeluaran di atur oleh Jakarta, kalau PTN-BH lebih otonom terutama Non-PNBP. BLU sangat ketat seperti LPJ keuangan, aktifitas ke Jakarta. Kalau PTN-BH tidak, tetapi memiliki komite audit yang dibentuk oleh MWA, itu lebih fleksibel.

**Penulis :** Apa saja Langkah yang dipersiapkan oleh Rektorat dalam menghadapi perubahan sistem keuangan dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?

**Narasumber :** Mata anggaran berbeda-beda sistemnya. kalau BLU harus sesuai MAK nya. Apabila sudah dapat PP statuta InsyaAllah bulan Januari turun, penganggaran pola PTN-BH untuk 2021 belum siap karena masih banyak perbaikan. Menurut sekretaris dirjen dikti 2021 bulan april sudah mengikuti aturan keuangan PTN-BH namun kata pak Rektor belum siap. Kalau ikut april 2021, keuntungannya ialah mahasiswa yg lolos SNMPTN akan mendapatkan subsidi 3 juta sehingga akan mendapat uang banyak. Kemungkinan sistem PTN-BH diterapkan 2022. Perencanaan keuangan sudah selesai di agustus 2021. UB sudah punya sistem yang adaptif utk BLU dan PTN-BH nama nya SIREKA sejak 2005 selalu di sempurnakan. Pelan-pelan diselaraskan dengan sistem di PTNBH. Kalau sekarang diubah sistem nya maka akan sulit di KPKNP Malang. Untuk kegiatan di luar keuangan seperti BUNA BUA sebetulnya seperti PTN-BH dan sudah di terapkan. Perubahan organisasi nya tidak banyak yang banyak adalah keuangan.

**Penulis :** Apa saja kendala utama menurut Rektorat yang dihadapi pada saat perubahan sistem keuangan di Universitas Brawijaya?

**Narasumber :** UB lemah dalam perencanaan, tidak ideal, antara eksekusi dan *planning* ada kesenjangan dan harus intensif dan kreatif untuk membuat atmosfer perencanaan yang baik kasihan bagian keuangan apabila terdapat banyak perubahan.

**Penulis :** Bagaimana cara mengatasi kendala yang dihadapi pada saat perubahan sistem keuangan di Universitas Brawijaya?

Narasumber : sosialisasi mulai dari *bottom-up* maupun *top-down*. menafsirkan bahasa kegiatan menjadi bahasa keuangan, seperti pembinaan mahasiswa bidang penalaran itu program. Kalau bahasa keuangan, akan dilihat pengeluarannya seperti belanja barang dan modal. Kalau pengadaan barang yang harga tinggi harus terdapat lelang. bagian keuangan menafsirkan sendiri dengan tupoksi dia. Sering kali hal ini tidak *match* di SIREKA. Masing-masing pos pengeluaran harus di arahkan kepada bahasa keuangan, menjadi satu MAK. Pimpinan hingga jurusan harus sadar agar bisa siap dengan perubahan dan lebih fleksibel. *Climate* nya sudah siap, di level bawah pun sudah menanyakan dan siap tinggal menunggu SK. awal 2000 masih perubahan *mindset*. Tim transisi keuangan sudah rapat dan sudah keluar SK. dipercepat khusus keuangan di targetkan April kalau yang umum sudah.

Penulis : Apa saja sistem dan infrastruktur yang dipersiapkan oleh Universitas Brawijaya untuk menghadapi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum yang meliputi keuangan, unit bisnis, aturan dan kebijakan, serta aplikasi pendukung?

Narasumber : Sistem keuangan sudah siap melalui SIREKA sudah adaptif dengan sistem PTN-BH, hanya mensosialisasikan agar terlaksana dengan benar, kendala nya *leadership* nya eksekusinya lemah, pimpinan hanya menyuruh, admin menafsirkan sendiri sehingga tidak klop di jumlah total. membangun organisasi: pembangunan senak akademik universitas, bentuk MWA, terbentuk sesuai aturan. paling lambat 2023. Unit bisnis proyeksi nya ada indikator kinerja, kalau sekarang, *revenue* dari unit bisnis sekitar ga sampe 10% (kerjasama dan unit bisnis) yang untung masih dari BSS. manajer nya harus profesional tidak harus dari PNS dosen, harus ada perhitungan *ERR* rigid. yang layak biasanya 25 nilai *ERR* nya. kalau long term, icon revenue yaitu RS UB. sudah dapat *soft loan* dari jerman, QFW, EU, untuk rumah sakit berkaitan dengan COVID, RS RSGM RSEWAN, Klinik. berdasarkan pengalaman, bisa menjadi unit usaha yang menguntungkan jangka panjang. Inovasi paten saat ini belum menguntungkan sehingga melakukan strategi kerjasama dengan bisnis, akademik, dan BUMN, seperti Bio farma, diabet militus.

Kimia Farma, peneliti minyak aksili, *intermediary product*, dijual ke kimia farma nnti kimia farma jual ke perusahaan kosmetik.

Penulis : Bagaimana sistem yang diterapkan oleh Universitas Brawijaya pada saat masa transisi transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan

Umum menjadi Badan Hukum?

Narasumber : *Time Scheduling*: Organisasi, Keuangan, SDM (*long term*): fungsional: tenaga laporan, pranata humas, IT, pustakawan. Dalam hal keuangan yaitu sistem remunerasi.



**Narasumber : Helmy Adam, SE., MSA., Ak.**

**Jabatan : Anggota Tim UB PTN-BH Bidang Keuangan**

**Tanggal : 8 Agustus 2020 dan 15 Januari 2021**

**Waktu : 10.00 WIB**

**Tempat : via *Google Meet* dan *WhatsApp***

**Penulis :** Bagaimana pendapat Rektorat mengenai perubahan status Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?

**Narasumber :** Perubahan status menjadi PTN-BH merupakan upaya UB untuk lebih dapat memperoleh kesempatan lebih luas dalam mengembangkan dirinya dalam melakukan inovasi pelayanan dan inovasi tata kelola organisasi. Melalui PTN-BH akan diberikan oleh pemerintah otonomi akademik dan otonomi tata kelola organisasi yang lebih luas.

**Penulis :** Apa saja Langkah yang dipersiapkan oleh Rektorat dalam menghadapi perubahan sistem keuangan dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?

**Narasumber :** UB membentuk Tim Persiapan Peralihan PTN BH yang bertugas untuk mempersiapkan langkah penting organisasi berkaitan dengan aspek (1)tata kelola organisasi, (2)keuangan, (3)SDM, (4)sarana dan prasaran, (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 UB PTN-BH, (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.

Penulis : Apa latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pimpinan dan staf bidang keuangan di Universitas Brawijaya?

Narasumber : Latar belakang pendidikan pimpinan dan staf bidang keuangan di UB cukup memadai baik ditinjau dari pendidikan dan kompetensi. Wakil Rektor II dan jajaran pengelola keuangan memiliki background pendidikan dan kompetensi berkaitan dengan pengelolaan keuangan (kebanyakan alumni Akuntansi Universitas Brawijaya).

Penulis : Bagaimana sistem penganggaran Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum yang dilaksanakan oleh Universitas Brawijaya?

Narasumber : Sistem penganggaran PTN BLU dilaksanakan dengan mekanisme penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang *disupport* oleh aplikasi UB SIREKA. Mekanisme dilaksanakan sbb: (1)Bagian Perencanaan UB akan menyampaikan arah dan pengembangan UB Tahun n+1 beserta target pendapatan, belanja dan kinerja UB berdasarkan Renstra (2)Unit kerja akan menjabarkan hal tersebut dalam perencanaan target pendapatan, belanja, dan kegiatan indikatif n+1 yang dimasukkan dalam aplikasi SIREKA, (3)Bagian Perencanaan UB akan melakukan kompilasi dan verifikasi usulan unit kerja. (4)Hasil kompilasi dimasukkan dalam Aplikasi RKAL Kementerian sebagai usula Pagu Indikatif, (5)Kementerian Dikbud dan Kementerian Keuangan melakukan pembahasan usulan pagu indikatif dan selanjutnya menetapkan Pagu Indikatif n+1, (6)Bagian perencanaan UB meminta semua unit kerja melakukan penyesuaian perenanaan sesuai dengan Pagu Indikatif UB yang telah disetujui Kementerian Keuangan, (7)unit kerja melakukan penyesuaian dan menyusun RBA Indikatif n+1 dalam SIREKA, (8)Bagian Perencanaan UB melakukan kompilasi dan verifikasi dan selanjutnya memasukkan dalam Aplikasi RKAKL Kementerian, (9)RBA Indikatif disampaikan ke Dewan Pengawas untuk memperoleh persetujuan setelah terlebih dahulu diverifikasi oleh Satuan Pengawas Internal (10)pembahasan RKAKL di Kementerian, (12)penerbitan Pagu Definitif oleh Kemenkeu –Direktorat Jenderal Anggaran, (13)Bag Perencanaan meminta unit untuk melakukan penyesuaian dalam SIREKA sekaligus merevisi RBA unit kerja, (14)Bagian Perencanaan

melakukan kompilasi dan verifikasi RBA unit dalam SIREKA dan selanjutnya menghasilkan RBA-Definitif (15)RBA Definitif disampaikan ke Dewan Pengawas untuk memperoleh persetujuan setelah direview terlebih dahulu oleh Satuan Pengawas Internal, (16)Bagian Perencanaan memasukkan Aplikasi RKAKL-DIPAn+1, (17)Kementerian Keuangan menerbitkan DIPA-BLU UB. Revisi DIPA dimungkinkan dilakukan berdasarkan level digit revisi kegiatan/belanja dengan terlebih dahulu dilakukan Revisi RBA dengan persetujuan Dewan Pengawas. Hasil revisi disampaikan ke Kemenkeu-DJA melalui aplikasi RKAL-DIPA. Biasanya dilakukan tiap triwulan.

Penulis : Bagaimana sistem penatausahaan dan implementasi operasional Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum yang diterapkan oleh Universitas Brawijaya?

Narasumber : Mekanisme penatausahaan keuangan UB dilakukan dengan aplikasi SIMKEU-RB yang terdiri dari penatausahaan pendapatan dan belanja.

Mekanisme pendapatan dilakukan dengan penyetoran pendapatan dari para wajib bayar/pengguna layanan UB/mitra UB/ atau setoran dari unit kerja ke Rekening Rektor melalui mekanisme *transfer* atau *virtual billing*. Bank akan memberikan notifikasi penambahan rekening UB termasuk klasifikasinya (berdasarkan sumber pendapatan dan unit kerja penerima pendapatan) melalui aplikasi *e-banking*.

Bendahara Penerimaan UB melakukan pemantauan, kalkulasi, dan rekonsiliasi.

Mekanisme belanja memuat (1)pengajuan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) oleh unit kerja kepada kuasa pengguna anggaran (pimpinan unit kerja),

(2)penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM) unit kerja yang dilampiri dengan Surat Pernyataan Tanggungjawab Belanja (SPTB), (3)verifikasi SPM oleh Bagian

Anggaran dan Perbendaharaan UB, (4)pencairan dana dari dari rekening rektor oleh Bagian Anggaran dan Perbendaharaan UB ke pihak yang mengajukan SPP/atau

pihak ke-3 penerima dana, (5)penginputan dalam Aplikasi Realisasi Belanja (SP3B/SP2B) di Kemenkeu-Direktorat Jenderal Anggaran.

Penulis : Bagaimana sistem pelaporan dan pertanggungjawaban Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum yang dimiliki oleh Universitas Brawijaya?

Narasumber : Laporan Keuangan dihasilkan dari Aplikasi SIMKEU-RB maupun Aplikasi SAI – SAKTI Kementerian Keuangan. UB menggunakan PSAP 13 dalam penyusunan laporan keuangan dengan 7 laporan keuangan yang dihasilkan.

Penulis : Bagaimana sistem *monitoring* dan evaluasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum yang dilakukan oleh Universitas Brawijaya?

Narasumber : *Monitoring* dilakukan secara internal dan eksternal. Monitoring dilakukan internal oleh Sub Bagian Monev – di bawah Bagian Anggaran dan Perbendaharaan dan bekerjasama dengan Bagian Perencanaan UB. Monitoring juga dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal untuk memastikan pengendalian internal telah berjalan. SPI melaporkan kepada Rektor dan Dewan Pengawas secara periodik. Monitoring oleh Kementerian dilakukan dengan Aplikasi SIMONEV (saat ini sedang dilakukan transisi dengan aplikasi baru karena perpindahan kementerian) untuk memantau Realisasi Pendapatan, Belanja, dan Realisasi Kinerja (program, kegiatan, dan capaian fisik pengadaan).

Penulis : Apa saja perubahan utama yang dihadapi dalam sistem keuangan dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?

Narasumber : 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.

Penulis : Bagaimana sistem yang diterapkan oleh Universitas Brawijaya pada saat transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum?

Narasumber : 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.

Penulis : Apa saja kendala utama menurut Rektorat yang dihadapi pada saat perubahan sistem keuangan di Universitas Brawijaya?

Narasumber : 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 deficit.

Penulis : Bagaimana cara mengatasi kendala yang dihadapi pada saat perubahan sistem keuangan di Universitas Brawijaya?

Narasumber : 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.

Penulis : Apa saja sistem dan infrastruktur yang dipersiapkan oleh Universitas Brawijaya untuk menghadapi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum yang meliputi keuangan, unit bisnis, aturan dan kebijakan, serta aplikasi pendukung?

Narasumber : Pengembangan aplikasi sistem keuangan terus dilakukan untuk dapat mendukung pengelolaan PTN-BH. Proses integrasi berbagai aplikasi terus dilakukan baik aplikasi akademik, kepegawaian dan remunerasi, SAKIP, Barang Milik Negara, dan keuangan. Produk-produk regulasi Pertor PTN-BH belum akan ditetapkan selama PP PTN-BH belum terbit. Infrastruktur sarana prasana untuk mendukung operasional akademik sudah mencukupi. Saat PTN-BH, investasi akan

diarahkan pada pengembangan laboratorium dan sistem informasi manajerial yang dapat meningkatkan kinerja pemerintakan UB dan peningkatan pendapatan UB. Infrastruktur sarana prasarana juga akan dikembangkan berupa investasi pada unit-unit usaha dengan kriteria tingkat pengembalian investasi (*ROI*) yang memadai. Pendanaan unit usaha juga akan menggunakan mekanisme hutang agar unit usaha dapat lebih mandiri dan beroperasi pada skala ekonomisnya.

Penulis : Bagaimana Strategi dan perkembangan 5 program transformasi keuangan yang dilakukan oleh Tim Transisi Bidang Keuangan?

Narasumber : Progres: masih stagnan, SK definitif belum ada buat tim transisi.

Pertama Menyusun *draft* terkait arsitektur terbatas pada *outline* atau gambaran umum. Kedua, tabulasi masalah yang terjadi pada saat proses transisi PTN-BH: pelaporan keuangan (perbedaan), pengalihan aset dari kemendikbud dan kemenkeu, Perpajakan PPh Badan PPh 23, kebutuhan aplikasi sesuai dengan kebutuhan PTN-BH. Sampai Desember 2020. Untuk tahun 2021, menyelesaikan arsitektur dan kebijakan akuntansi. Standar kebijakan akuntansi nya berbeda, kemungkinan memakai PSAK 45. Pengembangan arsitektur: untuk mendesain sistem pendanaan PTN-BH: fondasi, pilar dan atap. Struktur pada neraca awal, ekuitas Aset. Kalau pilar bagaimana menjalankannya: kebijakan struktur keuangan dibentuk dalam sebuah konsep rasio-rasio keuangan. Baik rasio neraca, laporan aktivitas, laporan arus kas. Kalau atap berupa ekspektasi ke depan berupa apa beserta kebijakan pemerintah yang bisa memayungi kebijakan UB. Kebijakan Akuntansi: kerangka konseptual yang mendasari akuntansi (PSAK 45). Kebijakan per akun, mulai dari pengakuan pencatatan, pelaporan, penyajian, sekaligus *measurement and valuation*. Pengembangan sistem penganggaran: membuat aplikasi yang di konversi dari aplikasi saat ini berdasarkan kebutuhan dan perubahan yang terjadi saat PTN-BH. Cenderung ke arah *reporting*. Perubahannya yaitu *disclosure* nya karena PSAP dan PSAK berbeda jauh termasuk PSAP 7 laporan PSAK yaitu 5.

Pengembangan sistem evaluasi kinerja: mengukur kinerja keuangan setiap periode, membuat *benchmark* nilai acuan untuk mengukur keberhasilan kinerja keuangan.

Pengelolaan Dana Abadi: PTN-BH mengelola Dana Abadi dikelola dari eksternal

atau internal, tetapi di ambil dari bunga nya saja untuk keperluan operasional atau beasiswa. Dana nya tidak boleh digunakan kecuali hasil nya saja. Seperti dana alumni, dari perusahaan, di taruh di bank dana deposito nya buat keperluan beasiswa. Para alumni mengumpulkan secara organik dan tidak terstruktur. Sehingga PTN-BH akan dibentuk badan.

Penulis : Apa saja Aset yang bermasalah dari Kementerian Pendidikan ke UB dalam transisi menjadi PTN-BH? serta bermasalah dalam hal apa?

Narasumber : Kalau mau spesifik tanya ke pak Wakil Rektor II, masalah nya ialah status kepemilikan. Pada saat pengalihan aset ditanyakan bukti kepemilikan yang lama, kondisi nya ada namun surat-surat dan legalitas nya seperti tidak ada sertifikat atau sertifikat bermasalah. Kedua, keberadaan aset tersebut, di catatan ada namun riil nya tidak ada.

Penulis : Investasi unit usaha apa saja yang di proyeksikan oleh UB? ROI yang seperti apa yang diharapkan UB? Hutang kepada siapa untuk pendanaan unit usaha UB?

Narasumber : Tingkat bunga deposito, 6% berarti target nya 12%. Akan mengembangkan yang ada saat ini, menghapus segmen yang tidak menguntungkan, dan membadanhukumkan mereka sehingga tidak bergantung pada kampus.

Perbedaan: status aset, kepegawaian (boleh secara profesional atau PNS boleh tidak menjadi direktur PT), struktur pendanaan (terkait pembagian deviden).

Penulis : Bagaimana strategi Universitas Brawijaya agar biaya Sumber Daya Manusia dapat efisien sehingga tidak terjadi defisit saat berstatus PTN-BH?

Narasumber : Membuat rasio produktifitas pegawai, dalam rangka menghasilkan pendapatan. Bisa juga memakai *NPM outsourcing* masuk ke struktur biaya jasa. Status Quo biaya SDM-nya besar, tenaga administrasi dan tenaga *supporting* nya.

Beda kasus dengan dosen dan mahasiswa. Kalau tenaga administrasi sama dengan dosen tapi tidak dengan penambahan mahasiswa. Harusnya banyakan dosen

daripada tendik nya. Tendik terbesar ada di Badan Usaha dan *supporting ex*: kebersihan, keamanan. Apabila di geser ke *outsourcing* akan membaik.

Penulis : Penetapan nilai kekayaan awal

Narasumber : Menetapkan neraca awal PTN-BH: ada posisi aset kewajiban ekuitas (yang aset, dari aspek *value* perlu ada *revaluation* tetapi tidak banyak terutama aset diluar UB kalau dalam kampus sudah selesai, berikutnya mengenai legalitas, terdapat hak dan kewaiban dibuktikan dengan sertifikat dan juga keberadaan). Rekonsiliasi rutin dilakukan. Sudah melakukan komunikasi dengan pihak dirjen kekayaan. Di proses dengan tahapan awal. Kalau di malang KPKNL.

Apabila di tolak bisa saja di taruh di aset lain-lain kalau berdasarkan *accounting principles*, akan tetapi sepenuhnya diserahkan kepada DKN.

Penulis : Bagaimana Pendapat UB mengenai Komite Audit dan Sistem Pengendalian dan Pengawasan Internal yang perlu di bentuk pada saat PTN-BH? serta apa langkah yang akan dilakukan? (sistem rekrutmen, tata kelola, dasar hukum)

Narasumber : SPI dan Komite Audit merupakan instrumen yang harus disiapkan dalam organ pengawasan PTN BH. Meskipun demikian, saat ini prosesnya masih belum karena penyusunan Program Transisi berkaitan dengan pengendalian internal dilakukan setelah tahapan Arsitektur dan Sistem Akuntansi diselesaikan.

Untuk tahapannya dilakukan sebagai berikut: 1)mengidentifikasi risiko pengendalian yang potensial terjadi pada saat masa transisi maupun implementasi PTN-BH, 2)menyusun strategi dan kebijakan pengendalian internal, 3)melakukan taksasi kebutuhan prosedur dan sumber daya SPI, 4)melakukan pengadaan dan rekrutmen sumber daya 5)mengembangkan prosedur audit yang diperlukan (oleh Tim SPI yang telah terbentuk). Adapun untuk komite audit karena merupakan organ pendukung dari Majelis Wali Amanat, maka diperlukan proses sinkronisasi kewenangan dan prosedur dengan penyelenggaraan tugas dan fungsi SPI.

Prinsipnya tugas komite audit adalah: membantu MWA untuk memastikan efektivitas Sistem Pengendalian Intern dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor

ekstern dan auditor intern, menilai pelaksanaan kegiatan dan hasil audit yang dilaksanakan oleh SPI maupun auditor ekstern, memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya, memastikan telah terdapat prosedur evaluasi yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan PTN-BH, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan tindak lanjut oleh Rektor atas hasil temuan SPI dan auditor ekstern, memberikan rekomendasi penunjukan kantor akuntan public, dan melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian MWA serta tugas-tugas MWA lainnya.



**Narasumber : Mohamad Khoiru Rusydi, SE., M. Ak., Ak.**

**Jabatan : Anggota Tim UB PTN-BH Bidang Keuangan**

**Tanggal : 4 Januari 2021**

**Waktu : 13.00 WIB**

**Tempat : via *Google Meet* dan *WhatsApp***

**Penulis :** Apa saja Langkah yang dipersiapkan oleh Rektorat dalam menghadapi perubahan sistem keuangan dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?

**Narasumber :** Menyiapkan kebijakan keuangan PTN-BH, Menyiapkan standar tarif PTN-BH, Menyiapkan pengajuan standar remunerasi PTN-BH, Menyiapkan RKAT 2022.

**Penulis :** Apa saja perubahan utama yang dihadapi dalam sistem keuangan dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum di Universitas Brawijaya?

**Narasumber :** Pengelolaannya yang dilaporkan ke pusat hanya yang bersumber dari Rupiah Murni dan Memiliki standar tarif/ pengadaan sendiri.

**Penulis :** Bagaimana sistem yang diterapkan oleh Universitas Brawijaya pada saat transformasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum?

**Narasumber :** Adanya transaksi-transaksi yang dipersiapkan untuk proses PTN-BH, Adanya audit dari BPK, dan Adanya perhitungan aset UB oleh DJKN untuk proses penetapan aset awal PTN-BH.

**Penulis :** Apa saja sistem dan infrastruktur yang dipersiapkan oleh Universitas Brawijaya untuk menghadapi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum yang meliputi keuangan, unit bisnis, aturan dan kebijakan, serta aplikasi pendukung?

Narasumber : Sistem keuangan mulai dari proses perencanaan sampai dengan proses pelaporan.

Penulis : Bagaimana Strategi dan perkembangan 5 program transformasi keuangan yang dilakukan oleh Tim Transisi Bidang Keuangan?

Narasumber : Bisa konfirmasi ke ketua timnya.

Penulis : Apa saja Aset yang bermasalah dari Kementerian Pendidikan ke UB dalam transisi menjadi PTN-BH? serta bermasalah dalam hal apa?

Narasumber : Kepemilikan aset.

Penulis : Investasi unit usaha apa saja yang di proyeksikan oleh UB? *ROI* yang seperti apa yang diharapkan UB? Hutang kepada siapa untuk pendanaan unit usaha UB?

Narasumber : Adanya unit usaha properti dan unit usaha yang mendukung kebutuhan *stakeholder* UB.

Penulis ; Bagaimana pengembangan sistem aplikasi keuangan yang akan Universitas Brawijaya bangun saat PTN-BH? Bagaimana perbedaannya dengan status BLU?

Narasumber : Sudah dilakukan perancangan sistem keuangan dari proses perencanaan sampai dengan proses pertanggung jawabannya.

Penulis : Bagaimana strategi Universitas Brawijaya agar biaya Sumber Daya Manusia dapat efisien sehingga tidak terjadi defisit saat berstatus PTN-BH?

Narasumber : Mungkin bisa konfirmasi ke ketua Sumber Daya Manusia-nya.

Penulis : Bagaimana Pendapat UB mengenai Komite Audit dan Sistem Pengendalian dan Pengawasan Internal yang perlu di Bentuk pada saat PTN-BH? Serta apa Langkah yang akan dilakukan? (sistem rekrutmen, tata kelola, dasar hukum)

Narasumber : Sangat bagus dalam meningkatkan *Good Governance*.

Penulis : Bagaimana cara UB untuk menilai total kekayaan awal serta pemisahannya dengan asset tanah milik negara berdasarkan PMK No. 108 Tahun 2017? Dan sudah sejauh apa menjalin komunikasi dengan Kementerian Keuangan?

Narasumber : Berkoordinasi dengan DJKPNL.

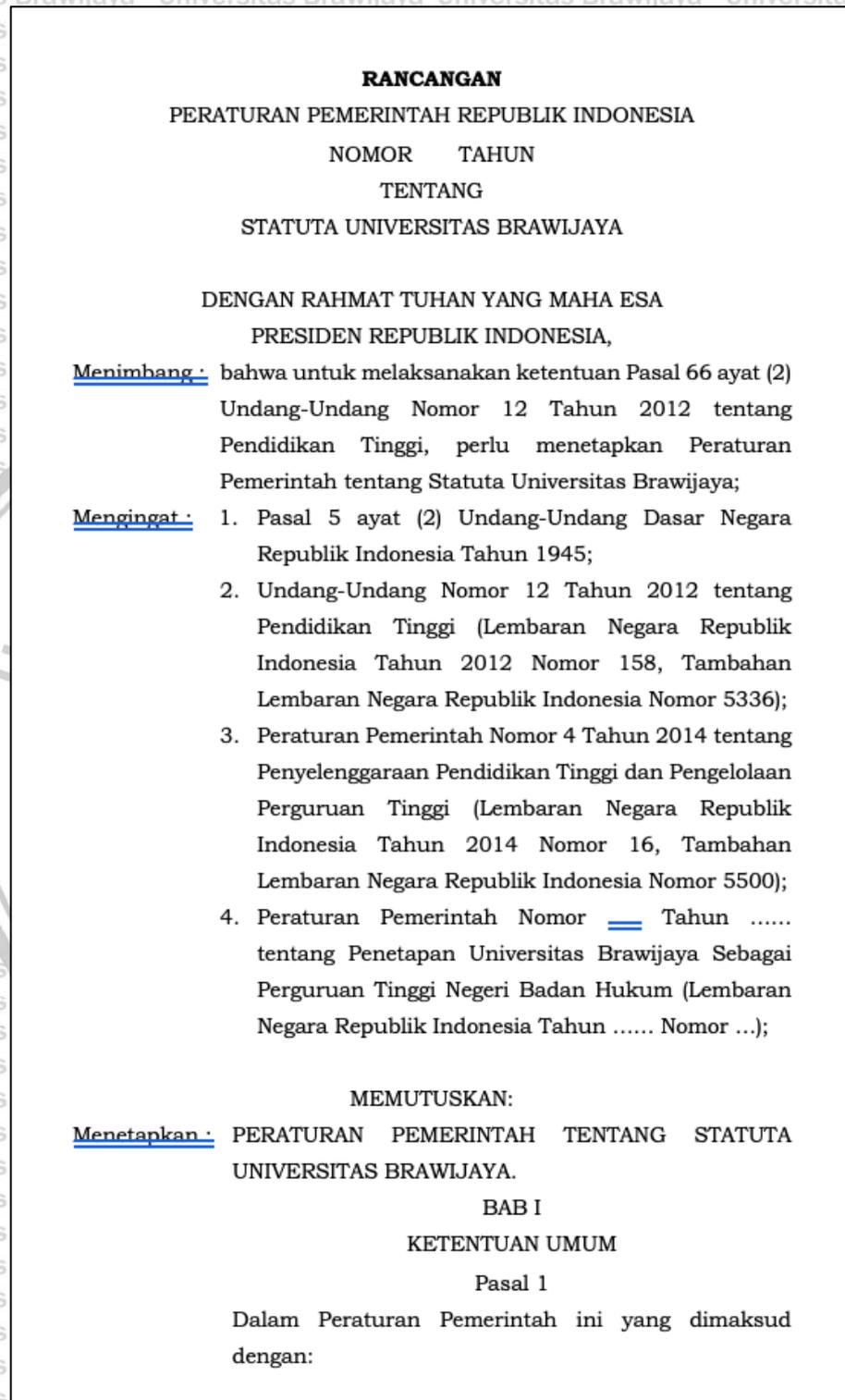
Penulis : Bagaimana dan Apa standar akuntansi yang diterapkan oleh UB pada saat pergantian status PTN-BH?

Narasumber : Merujuk pada SAK dan juga ada yang masih menggunakan SAP untuk Rupiah Murni

Penulis : Bagaimana strategi akseleratif UB di bidang transformasi keuangan dalam kurun waktu pengesahan PP hingga tanggal efektif berlaku peraturan tersebut (1 Tahun proses)?

Narasumber : Selalu memperisapkan dengan berkoordinasi dengan Kementerian Keuangan dan Kementerian Pendidikan terhadap Langkah-langkah persiapan ke PTN-BH.

## Lampiran 2. Dokumen Pendukung PTN Badan Hukum



Gambar 7. Rancangan Peraturan Pemerintah Tentang Statuta Universitas Brawijaya



KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS BRAWIJAYA

NOMOR 923 TAHUN 2020

TENTANG

TIM PEMBAHAS RENCANA IMPLEMENTASI PTNBH UB  
DAN RANCANGAN PERATURAN PEMERINTAH  
TENTANG STATUTA PTNBH UB DENGAN KEMENTERIAN  
DAN LEMBAGA

REKTOR UNIVERSITAS BRAWIJAYA,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka menyiapkan PTNBH UB maka diperlukan Tim yang bertugas untuk merumuskan rencana implementasi PTNBH UB dan melakukan pembahasan Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Statuta PTNBH UB dengan kementerian dan lembaga;
  - b. bahwa guna mewujudkan efektifitas perumusan dan pembahasan sehubungan dengan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a maka Keputusan Rektor Nomor 237 Tahun 2020 tentang Pembentukan Tim Pembahas Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Statuta PTNBH UB dengan Kementerian dan Lembaga, dan Keputusan Rektor Nomor 752 Tahun 2020 tentang Pembentukan Tim Pembahasan Rencana Implementasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum perlu diintegrasikan dalam satu Tim;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Rektor tentang Tim Pembahas Rencana Implementasi PTNBH UB dan Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Statuta PTNBH UB dengan Kementerian dan Lembaga;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
  2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);

Gambar 8. Keputusan Rektor Nomor 923 Tahun 2020 Tentang Tim Pembahas Implementasi UB PTN-BH



- 18 -

LAMPIRAN  
 PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
 NOMOR 108 /PMK.06/2017  
 TENTANG  
 TATA CARA PENETAPAN NILAI KEKAYAAN AWAL PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM

MATRIKS PERUBAHAN STANDAR AKUNTANSI  
 PTN BADAN HUKUM .....

(dalam Rupiah)

No.	PSAP		PSAK		Selisih Standar	Penjelasan Selisih Standar		
	Akun	Saldo	Akun	Saldo		Uraian	Saldo	Selisih
1	2	3	4	5	6=3-5	7	8	9=6+8
A.	NERACA Per 31 Desember 2XX1		LAPORAN POSISI KEUANGAN Per 1 Januari 2XX2					
1.	Aset		Aset					
1.1	Aset Lancar		Aset Lancar					
1.1.1	Kas dan Setara Kas	xx	Kas dan Setara Kas	yy	zz	Direklasifikasi ke akun Investasi Jangka Pendek	(zz)	0
1.1.2	---	-	Investasi Jangka Pendek	xx	(xx)	Reklasifikasi dari akun Kas dan Setara Kas	xx	0
	dst.		dst.					

1	2	3	4	5	6=3-5	7	8	9=6+8
1.2	Aset Tetap		Aset Tidak Lancar					
1.2.1	Tanah	xx	---		xx	Ditatausahakan di Kementerian...	(xx)	0
						Reklasifikasi dari akun Jalan dan Jaringan	aa	
1.2.2	---	-	Infrastruktur	xx	(xx)	Reklasifikasi dari akun Gedung dan Bangunan Sub Total	bb xx	0
1.2.3	Peralatan dan Mesin	xx	Peralatan dan Mesin	yy	(zz)	Reklasifikasi dari akun Peralatan dan Mesin ekstrakomptabel	zz	0
						Direklasifikasi ke akun Infrastruktur (karena secara fisik merupakan Infrastruktur)	(bb)	
1.2.4	Gedung dan Bangunan	xx	Bangunan	yy	zz	Reklasifikasi dari akun Jalan dan Jaringan Sub Total	cc (zz)	0
						Direklasifikasi ke akun Infrastruktur	(aa)	
1.2.5	Jalan dan Jaringan	xx	---		xx	Direklasifikasi ke akun Bangunan (karena secara fisik merupakan Bangunan)	(cc)	
	dst.		dst.			Sub Total	(xx)	0

1	2	3	4	5	6=3-5	7	8	9=6+8
2.	Kewajiban		Liabilitas					
	dst.		dst.					
3.	Ekuitas		Aset Neto					
	dst.		dst.					
B.	LBKP EKSTRAKOMPABEL Per 31 Desember 2XX1							
1.	Aset							
1.1	Aset Tetap							
1.1.1	Peralatan dan Mesin	zz	---		zz	Direklasifikasi ke akun Peralatan dan Mesin	(zz)	0
	dst.							

Gambar 9. Martikulasi Perubahan Standar Akuntansi PTN Badan Hukum

**UNIVERSITAS GADJAH MADA**  
**NERACA**  
**31 DESEMBER 2019**  
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember	
		2019	2018
<b>ASET</b>			
<b>Aset Lancar</b>			
Kas dan setara kas	2d, e, 4	1.086.403.781.735	1.189.031.127.327
Investasi jangka pendek	2f, r, 5	97.324.599.940	191.649.219.967
Piutang	2g, s, 6, 21	48.098.828.763	34.092.954.027
Persediaan	2h, 7	35.237.049.115	18.464.016.097
Pembayaran dimuka	2i, 8	6.796.924.518	9.800.199.386
Aset lancar lainnya		11.318.185	13.956.001
<b>Jumlah Aset Lancar</b>		<b>1.273.872.502.256</b>	<b>1.443.051.472.805</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>			
Investasi pada entitas anak	2j, 9	208.625.514.534	212.948.021.029
Investasi pada <i>joint venture</i>	2k, 10	2.999.971.624	2.550.604.965
Investasi jangka panjang	2l, o, 11	1.098.000.000	8.698.000.000
Aset tetap	2m, o, 12	2.411.399.276.440	2.141.658.728.749
Aset tidak berwujud	2n, o, 13	6.627.806.506	5.243.285.771
Aset lain-lain	14	150.000.000.000	150.000.000.000
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>		<b>2.780.750.569.104</b>	<b>2.521.098.640.514</b>
<b>JUMLAH ASET</b>		<b>4.054.623.071.360</b>	<b>3.964.150.113.319</b>
<b>KEWAJIBAN DAN ASET NETO</b>			
<b>KEWAJIBAN</b>			
<b>Kewajiban Jangka Pendek</b>			
Hutang	2s, 15, 21	31.941.514.143	46.941.866.858
Hutang pajak	16	6.877.038.087	1.734.759.193
Biaya yang masih harus dibayar	2q, 17	4.913.822.868	5.852.996.372
Pendapatan diterima dimuka - bagian jangka pendek	2q, 18	4.797.094.276	3.769.685.129
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Pendek</b>		<b>48.529.469.374</b>	<b>58.299.307.552</b>
<b>Kewajiban Jangka Panjang</b>			
Pendapatan diterima dimuka setelah dikurangi bagian jangka pendek	2q, 18	15.595.446.903	16.083.669.212
<b>Jumlah Kewajiban Jangka Panjang</b>		<b>15.595.446.903</b>	<b>16.083.669.212</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN</b>		<b>64.124.916.277</b>	<b>74.382.976.764</b>
<b>ASET NETO</b>			
Aset neto tidak terikat	2p	2.353.109.750.469	2.074.226.598.427
Aset neto terikat temporer		1.624.386.950.559	1.802.539.084.073
Aset neto terikat permanen		13.001.454.055	13.001.454.055
<b>JUMLAH ASET NETO</b>		<b>3.990.498.155.083</b>	<b>3.889.767.136.555</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN ASET NETO</b>		<b>4.054.623.071.360</b>	<b>3.964.150.113.319</b>

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian  
yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

Gambar 10. Laporan Keuangan Neraca PTN-BH Universitas Gadjah Mada

**RENCANA KERJA ANGGARAN TAHUN 2017  
UNIVERSITAS PADJADJARAN**

NO/KODE	URAIAN	VOL	SAT	HARGA SATUAN	JUMLAH	SUMBER DANA
I	<b>RUPIAH MURNI (RM)</b>				295.581.157.000	
1	<b>Layanan Perkantoran</b>					
	<b>BIAYA (GAJI DAN TUNJANGAN PNS)</b>					
511111	Belanja Gaji Pokok PNS=					
	- Belanja Gaji Pokok PNS	1	THN	142.468.728.000	142.468.728.000	RM
511119	Belanja Pembulatan Gaji PNS					
	- Belanja Pembulatan Gaji PNS	1	THN	2.323.000	2.323.000	RM
511121	Belanja Tunj. Suami/Istri PNS					
	- Belanja Tunj. Suami/Istri PNS	1	THN	12.096.600.000	12.096.600.000	RM
511122	Belanja Tunj. Anak PNS					
	- Belanja Tunj. Anak PNS	1	THN	3.589.342.000	3.589.342.000	RM
511123	Belanja Tunj. Struktural PNS					
	- Belanja Tunj. Struktural PNS	1	THN	1.231.360.000	1.231.360.000	RM
511124	Belanja Tunj. Fungsional PNS					
	- Belanja Tunj. Fungsional PNS	1	THN	17.685.525.000	17.685.525.000	RM
511125	Belanja Tunj. PPh PNS					
	- Belanja Tunj. PPh PNS	1	THN	2.309.243.000	2.309.243.000	RM
511126	Belanja Tunj. Beras PNS					
	- Belanja Tunj. Beras PNS	1	THN	9.435.425.000	9.435.425.000	RM
511129	Belanja Uang Makan PNS					
	- Belanja Uang Makan PNS	1	THN	22.697.400.000	22.697.400.000	RM
511151	Belanja Tunjangan Umum PNS					
	- Belanja Tunjangan Umum PNS	1	THN	4.119.951.000	4.119.951.000	RM
511153	Belanja Tunjangan Profesi Dosen					
	- Tunjangan Profesi Dosen PNS	1	THN	64.231.476.000	64.231.476.000	RM
511154	Belanja Tunjangan Kehormatan Profesor					
	- Tunjangan Kehormatan GB	1	THN	15.520.824.000	15.520.824.000	RM
512211	Belanja uang lembur					
	- Uang lembur	1	THN	192.960.000	192.960.000	RM

II	<b>BPPTNBH</b>				100.118.246.000	
1	<b>Layanan Perkantoran</b>					
	Gaji dan Tunjangan					
	- Honorarium pegawai Non PNS	1	THN	12.678.448.128	12.678.448.128	BPPTNBH
	Langganan Daya dan Jasa					
	- Listrik	1	THN	15.600.001.168	15.600.001.168	BPPTNBH
	- Telp	1	THN	504.000.000	504.000.000	BPPTNBH
	- Air	1	THN	1.499.998.832	1.499.998.832	BPPTNBH
	Langganan Daya dan Jasa Lainnya					
	- Akses internet dan data WAN	1	THN	9.964.932.000	9.964.932.000	BPPTNBH
	- Jasa keamanan	1	THN	11.643.897.166	11.643.897.166	BPPTNBH
	Biaya Pemeliharaan					
	- Pemeliharaan kebersihan (cleaning service)	1	THN	15.032.613.304	15.032.613.304	BPPTNBH
	- Kendaraan	1	THN	4.646.880.000	4.646.880.000	BPPTNBH
	Biaya Operasional Lainnya					
	- Perpanjangan Lisensi	4	PKT	725.000.000	2.900.000.000	BPPTNBH
	- Sewa disaster recovery center	1	THN	3.150.000.000	3.150.000.000	BPPTNBH
	- Sewa layanan manage service jaringan	1	THN	4.500.000.000	4.500.000.000	BPPTNBH
2	<b>Layanan Perkuliahan dan Praktikum</b>					
a.	<b>Penyelenggaraan Perkuliahan dan Praktikum</b>					
	Gaji dan Tunjangan					
	- Honor Dosen Non PNS, asisten praktikum dan dosen tamu	1	THN	4.158.319.200	4.158.319.200	BPPTNBH
	Belanja Barang					
	- Bahan praktikum, modul	1	KEG	858.349.602	858.349.602	BPPTNBH
	Belanja Sewa					
	- Sewa bis KKN	1	KEG	236.360.000	236.360.000	BPPTNBH
b.	<b>Wisuda</b>					
	Belanja Barang					
	- Konsumsi pelaksanaan wisuda	4	KEG.	152.855.030	611.420.120	BPPTNBH
	- Pengadaan PIN Logo	4	KEG.	77.275.000	309.100.000	BPPTNBH
	- Pengadaan Cetak	4	KEG.	109.044.000	436.176.000	BPPTNBH
	Biaya Operasional Lainnya					
	- Pengadaan kalung medali	4	KEG.	195.580.000	782.320.000	BPPTNBH
	Biaya Sewa					

Gambar 11. Rencana Kerja Dan Anggaran PTN-BH Universitas Padjadjaran

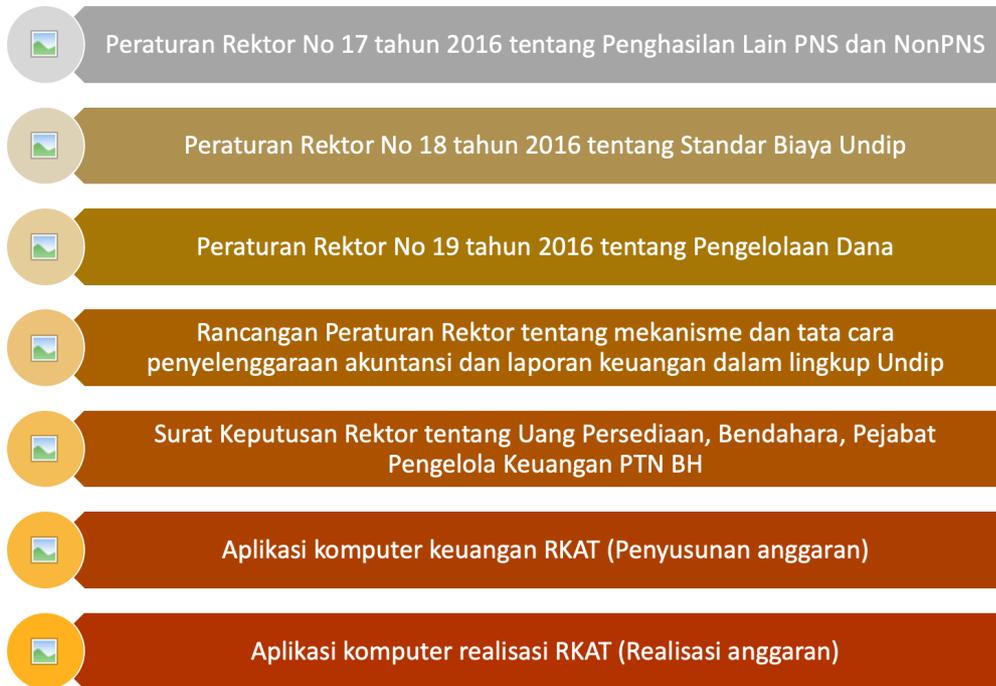


## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>1</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>3</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>5</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>6</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	<b>7</b>
1.1. SEJARAH ITS	7
1.2. PERKEMBANGAN RENCANA STRATEGIS ITS	9
1.2.1. RENSTRA 2008-2017	9
1.2.2. RENSTRA 2014-2018	11
<b>BAB II. KESELARASAN KONSEP RENSTRA ITS PTNBH DENGAN RENSTRA ITS BLU DAN DOKUMEN PERENCANAAN LAINNYA</b>	<b>14</b>
2.1. KAIDAH DASAR YANG TIDAK MENGALAMI PERUBAHAN	14
2.2. KESELARASAN DENGAN DOKUMEN PERENCANAAN LAINNYA	14
2.2.1. RPJMN TAHUN 2015-2019	14
2.2.2. RENSTRA KEMENRISTEKDIKTI 2015-2019	16
2.2.3. RENSTRA ITS BLU 2014-2018	18
2.3. ARAH PENGEMBANGAN RISET STRATEGIS ITS PTNBH	20
2.4. FAKTOR GLOBAL PENDORONG PERUBAHAN ITS PTNBH	29
2.5. KONDISI IDEAL ITS PTNBH	39
<b>BAB III. KONSEP PERUBAHAN ITS PTNBH</b>	<b>42</b>
3.1. ITS MENUJU GENERASI EMAS 2045	42
3.2. TAHAPAN RENSTRA ITS PTNBH 2015-2020	46
3.3. ASPEK PENDIDIKAN DAN KEMAHASISWAAN	47
3.4. ASPEK KEUANGAN, SARANA PRASARANA DAN TSI	55
3.5. ASPEK SDM DAN ORGANISASI	68
3.6. ASPEK KERJASAMA, INOVASI, KEALUMNIAN DAN INTERNASIONALISASI	75
3.7. ASPEK SEKRETARIAT INSTITUT	81
3.8. ASPEK RISET DAN PENGABDIAN MASYARAKAT	84
3.9. ASPEK PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA	85

Gambar 12. Rencana Strategis PTN-BH Institut Teknologi Sepuluh Nopember

## KELUARAN TAHAP PERANCANGAN SISTEM



Gambar 13. Output Kebijakan Dan Sistem Keuangan Universitas Diponegoro Tahun Pertama Transisi PTN-BH