



UNIVERSITAS
SURABAYA

PENGUKUHAN GURU BESAR UNIVERSITAS SURABAYA

Selasa, 3 Maret 2026

Pengelolaan Keuangan dan Investasi untuk Keberlanjutan Perguruan Tinggi

Prof. Dr. Werner R. Murhadi, SE., MM., CSA., CIB., CRP.

Guru Besar dalam Bidang Manajemen Keuangan dan Investasi
Fakultas Bisnis dan Ekonomika



Pengelolaan Keuangan dan Investasi untuk Keberlanjutan Perguruan Tinggi



Orasi Ilmiah

**Disampaikan pada Pengukuhan Guru Besar
dalam Bidang Manajemen Keuangan dan Investasi
pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya
Surabaya, 3 Maret 2026**

Oleh.

Prof. Dr. Werner R. Murhadi, S.E., MM., CSA., CIB., CRP.

Assalamualaikum Wr. Wb., Salam Sejahtera, Shalom, Om Swastiastu, Namo Budhaya, Salam Kebajikan dan Salam Multikultur dari Ubaya.

Yang saya hormati,

Ketua LLDIKTI Wilayah VII

Ketua Umum, Pembina, Pengurus dan Pengawas Yayasan Universitas Surabaya

Rektor dan Wakil Rektor Universitas Surabaya

Ketua, Sekretaris dan para anggota Senat Universitas Surabaya

Pimpinan Fakultas/Politeknik di lingkungan Universitas Surabaya

Ketua Program Studi dan rekan sejawat di lingkungan Universitas Surabaya

Dewan Eksekutif Lembaga Akreditasi Mandiri Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (DE-LAMEMBA)

Dewan Pengawas, Dewan Pengurus dan Anggota dari Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia (APMMI)

Serta para hadirin dan undangan yang berbahagia.

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena sampai detik ini kita masih diizinkan menikmati kasih karuniaNya.

Orasi ilmiah ini saya beri judul Pengelolaan Keuangan dan Investasi untuk Keberlanjutan Perguruan Tinggi. Topik ini menjadi menarik karena saat ini banyak Perguruan Tinggi khususnya Perguruan Tinggi Swasta yang mengalami kesulitan keuangan sehingga berdampak pada tutupnya perguruan tinggi tersebut.

Orasi ilmiah ini akan dibagi menjadi lima bahasan yang dimulai dari

1. Pendahuluan.
2. Prinsip Dasar Pengelolaan Keuangan untuk Keberlanjutan Perguruan Tinggi (PT).
 - A. Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan.
 - B. Perencanaan Keuangan Jangka Panjang.
3. Strategi Pengelolaan Keuangan Operasional dan Investasi untuk Keberlanjutan.
 - A. Optimalisasi Anggaran.
 - B. Pengelolaan Aset dan Utang.
 - C. Pembangunan Dana Abadi.
 - D. Model Investasi yang Bertanggung Jawab.
4. Tantangan dan Peluang ke Depan.
5. Kesimpulan dan Rekomendasi.

I. Pendahuluan

Indonesia merupakan salah satu negara dengan jumlah universitas terbanyak di dunia. Jumlah yang banyak ini tidak diikuti dengan kualitas yang linear. Hal ini tampak pada tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Universitas di Beberapa Negara

No	Negara	Jumlah Universitas	Populasi (2025)
1	India	5.349	1,463,870,000
2	Indonesia	3.277	285,721,000
3	Amerika Serikat	3.180	347,276,000
4	Tiongkok	2.495	1,416,100,000
5	Brazil	1.264	212,812,000
6	Mexico	1.139	131,947,000
7	Rusia	1.010	143,997,000
8	Jepang	992	123,103,000
9	Perancis	625	66,650,800
10	Jerman	461	84,075,100

Sumber: CNN Indonesia (2024) & World Bank (2025)

Khusus Indonesia terdapat perbedaan data dengan Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD-DIKTI) yaitu 4.416 Perguruan Tinggi pada tahun 2025. Hal ini dapat terjadi karena perbedaan dalam mendefinisikan dan mengklasifikasikan apa yang disebut sebagai "perguruan tinggi" atau "universitas", ataupun data kampus tidak tersedia. Bila menggunakan data PD-DIKTI maka distribusi peringkat akreditasi dari 4.416 adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Distribusi Akreditasi Perguruan Tinggi

No.	Peringkat Akreditasi	Jumlah	Persen
1	Unggul	149	3,4
2	Baik Sekali	442	10,0
3	Baik	2.574	58,3
4	A	12	0,3
5	B	417	9,4
6	C	3	0,0
7	Data Tidak Ada	819	18,5
Total		4.416	100,0
Total dikurangi data tidak ada		3.597	

Sumber: PD-DIKTI (2025)

Dari data tabel 2 terlihat bahwa kampus dengan akreditasi Unggul atau A hanya sejumlah 161 kampus (3,6%), sedangkan kampus dengan akreditasi Baik sekali atau B sejumlah 859 (19,5%), Kampus dengan akreditasi baik atau C sejumlah 2.577 (58,4%) dan yang data tidak ada

mencapai 819 (18,5%).

Adapun jumlah mahasiswa di Indonesia berdasarkan pada PD-DIKTI adalah 9.967.489 mahasiswa dengan distribusi mahasiswa dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Distribusi Mahasiswa di Perguruan Tinggi

No	Bentuk Perguruan Tinggi	Jumlah PT	Jumlah Mhsw	Rata2 Mhsw/PT
1	Perguruan Tinggi Negeri	125	3.875.751	31.006
2	Perguruan Tinggi Swasta	2.813	4.580.149	1.628
3	Perguruan Tinggi Agama Negeri	1.307	795.330	990
4	Perguruan Tinggi Agama Swasta		498.691	
5	Perguruan Tinggi Kedinasan	171	217.568	1.272
Total		4.416	9.967.489	

Sumber: PD-DIKTI (2025)

Berdasarkan data di atas, maka terlihat bahwa jumlah perguruan tinggi di Indonesia sangat besar, dan didominasi oleh perguruan tinggi dengan akreditasi “minimalis” yaitu baik atau C sebanyak 58,4%. Tentu hal ini menunjukkan kondisi yang memprihatinkan.

Tantangan yang dihadapi perguruan tinggi utamanya perguruan tinggi swasta (PTS) sangat besar. Perebutan *intake* mahasiswa antar perguruan tinggi tidak terelakan. Terlebih dengan adanya Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, dimana dalam UU tersebut PTN-BH memiliki otonomi yang lebih besar bagi universitas dalam pengelolaan akademik, keuangan, dan sumber daya manusia (SDM), yang diharapkan meningkatkan daya saing dan kualitas pendidikan, fleksibilitas kurikulum, serta kemandirian finansial lewat diversifikasi sumber pendapatan. Namun, dampaknya dari UU ini lebih dipandang oleh masyarakat sebagai otonomi dalam hal pendanaan. Sehingga hal ini mendorong PTN BH untuk merekrut mahasiswa sebanyak-banyaknya. Hal ini juga diamati oleh Komisi X DPR RI yang mengkritik kecenderungan komersialisasi pendidikan melalui besarnya kuota jalur mandiri di PTN (detikedu, 2025). Kebijakan PTN BH yang lebih pada penekanan kemandirian keuangan telah memberikan dampak besar pada PTS berupa penurunan signifikan jumlah mahasiswa PT hingga 40%. Penurunan jumlah mahasiswa di PTS tak lepas dari kebijakan jalur mandiri PTN yang diatur dalam Permendikbudristek No. 48 Tahun 2022. Dalam aturan itu, PTNBH boleh menerima hingga 50 persen mahasiswa dari jalur tersebut.

Selain persaingan antar PTN dan PTS dalam merebutkan mahasiswa baru, terjadi pula pergeseran dalam paradigma di masyarakat dan dunia usaha, dimana saat ini dunia usaha lebih mengutamakan sumber daya

manusia yang memiliki technical skill tertentu yang dapat dibuktikan dari sertifikasi di bidang tertentu, sehingga minat lulusan sekolah menengah atas untuk melanjutkan studi ke perguruan tinggi menjadi semakin menurun. Selain itu dari sisi demografi menurunnya angka kelahiran di berbagai negara menyebabkan jumlah usia anak yang bersekolah juga menurun. Tabel 4 disajikan data kelahiran dari beberapa negara.

Tabel 4. Data Kelahiran 2013-2023

Country Name	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Australia	1,86	1,83	1,81	1,75	1,74	1,74	1,66	1,58	1,70	1,63	1,50
Brunei Darussalam	1,98	1,97	1,95	1,92	1,88	1,85	1,82	1,80	1,78	1,76	1,75
Canada	1,61	1,61	1,60	1,59	1,55	1,51	1,47	1,41	1,44	1,33	1,26
Switzerland	1,52	1,54	1,54	1,54	1,52	1,52	1,48	1,46	1,52	1,39	1,33
China	1,71	1,77	1,67	1,77	1,80	1,54	1,50	1,24	1,12	1,03	1,00
Germany	1,42	1,47	1,50	1,60	1,57	1,57	1,54	1,53	1,58	1,46	1,39
East Asia & Pacific	1,87	1,90	1,83	1,88	1,87	1,70	1,66	1,50	1,42	1,36	1,34
Europe & Central Asia	1,74	1,77	1,77	1,78	1,74	1,72	1,69	1,67	1,68	1,62	1,58
United Kingdom	1,83	1,81	1,80	1,79	1,74	1,68	1,63	1,57	1,58	1,56	1,56
High income	1,66	1,67	1,68	1,67	1,63	1,60	1,56	1,51	1,52	1,48	1,44
Hong Kong SAR, China	1,13	1,24	1,20	1,21	1,13	1,08	1,06	0,88	0,77	0,70	0,75
Indonesia	2,44	2,39	2,35	2,31	2,25	2,22	2,21	2,19	2,17	2,15	2,13
India	2,40	2,29	2,29	2,28	2,19	2,18	2,12	2,05	2,01	1,99	1,98
Japan	1,43	1,42	1,45	1,44	1,43	1,42	1,36	1,33	1,30	1,26	1,20
Cambodia	2,74	2,73	2,73	2,73	2,72	2,72	2,73	2,70	2,66	2,62	2,58
Korea, Rep.	1,19	1,21	1,24	1,17	1,05	0,98	0,92	0,84	0,81	0,78	0,72
Malaysia	2,07	2,06	2,01	1,94	1,89	1,84	1,78	1,68	1,56	1,55	1,55
OECD members	1,75	1,75	1,74	1,73	1,69	1,67	1,63	1,58	1,59	1,55	1,49
Philippines	3,04	2,89	2,83	2,68	2,53	2,38	2,22	2,08	1,95	1,93	1,92
Singapore	1,19	1,25	1,24	1,20	1,16	1,14	1,14	1,10	1,12	1,04	0,97
Thailand	1,53	1,48	1,45	1,40	1,36	1,32	1,29	1,26	1,23	1,22	1,21
Timor-Leste	4,21	4,00	3,78	3,58	3,40	3,24	3,12	3,01	2,89	2,80	2,71
Upper middle income	1,95	1,98	1,91	1,94	1,94	1,80	1,76	1,61	1,55	1,50	1,47
United States	1,86	1,86	1,84	1,82	1,77	1,73	1,71	1,64	1,66	1,66	1,62
Viet Nam	1,98	2,09	2,10	2,00	1,99	1,88	1,94	1,96	1,94	1,93	1,91

Sumber: *World Bank* (2025, diolah)

Fenomena terkait kebutuhan tentang SDM yang tidak lagi memandang gelar akademik, beserta populasi di beberapa negara yang semakin menurun berdampak negatif terhadap perguruan tinggi di Indonesia. Akibatnya fenomena tersebut, banyak perguruan tinggi di luar negeri juga mencari mahasiswa dari wilayah Asia khususnya Indonesia dengan memberikan berbagai kemudahan termasuk beasiswa.

Fenomena yang dikemukakan di atas, menuntut perguruan tinggi baik PTN dan PTS untuk bergerak dari ketergantungan pada pendanaan pemerintah/sumber tradisional menuju model keuangan yang mandiri dan berkelanjutan. Namun model keuangan mandiri ini harus menyeimbangkan antara misi mulia pendidikan dan keberlanjutan finansial.

Untuk itu, tulisan ini akan membahas lebih jauh Bagaimana PT dapat mengelola keuangan dan berinvestasi secara strategis untuk mendukung keberlanjutan jangka panjang? Dan Apa tantangan dan peluang dalam pengelolaan keuangan dan investasi PT?

Tujuan penulisan Artikel ini untuk memberikan kerangka konseptual dan praktis bagi pengelola PT dalam merancang strategi keuangan dan investasi berkelanjutan.

II. Prinsip Dasar Pengelolaan Keuangan untuk Keberlanjutan PT

II.1. Transparansi dan akuntabilitas keuangan

Sebelum membahas lebih lanjut tentang strategi pengelolaan keuangan PT, maka dalam rangka meningkatkan partisipasi publik bagi pendanaan PT maka PT diharapkan melakukan pengelolaan keuangan secara transparan dan akuntabel.

Transparansi dan akuntabilitas keuangan merupakan landasan untuk membangun kepercayaan publik dalam pengelolaan perguruan tinggi. Hal ini diwujudkan melalui sistem pelaporan keuangan yang jelas dan dapat diakses dengan mudah oleh semua pemangku kepentingan, mulai dari mahasiswa, calon mahasiswa, orang tua, hingga masyarakat umum selaku pembayar pajak. Implementasi sistem pelaporan yang terbuka membawa sejumlah manfaat penting: Pertama, Pemenuhan Hak Publik. Informasi keuangan yang akurat dan mudah diakses memenuhi hak dasar publik untuk mengetahui bagaimana dana dialokasikan dan dikelola. Kedua, Membangun Kepercayaan. Pelaporan yang terbuka dan akuntabel membangun budaya transparansi yang menjadi pondasi kepercayaan antara perguruan tinggi dengan masyarakat. Dan ketiga, Mendorong Akuntabilitas. Akses terhadap data keuangan memungkinkan pengawasan publik, yang mendorong lembaga untuk bertanggung jawab atas kinerja keuangannya.

Tata kelola keuangan yang baik, yang didukung oleh mekanisme audit internal dan eksternal yang kuat, merupakan pilar utama transparansi dan akuntabilitas di perguruan tinggi. Melalui audit, sebuah lembaga tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga membangun kepercayaan publik dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan.

Audit internal berperan sebagai garda depan dalam pengawasan keuangan. Audit internal bertujuan untuk menilai dan memperbaiki efektivitas pengendalian internal, manajemen risiko, dan proses tata kelola. Hasil audit internal menjadi alat untuk manajemen kampus dalam melakukan perbaikan berkelanjutan sebelum dilakukan pemeriksaan eksternal. Di sisi lain, audit eksternal memberikan legitimasi dan objektivitas yang lebih tinggi atas laporan keuangan kampus. Pemeriksaan ini dilakukan oleh pihak independen di luar institusi, seperti Kantor Akuntan Publik (KAP). Opini yang diberikan oleh auditor eksternal—seperti Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)—menjadi indikator kredibilitas dan kesehatan keuangan sebuah perguruan tinggi. Di Indonesia, capaian opini WTP oleh banyak perguruan tinggi negeri menjadi tolok ukur nyata komitmen terhadap tata kelola yang baik.

Sinergi antara audit internal dan eksternal ini menciptakan siklus pengawasan yang komprehensif. Audit internal sebagai fungsi pencegahan dan peningkatan berkelanjutan, sementara audit eksternal sebagai fungsi validasi dan pemberian keyakinan kepada publik. Implementasi yang efektif dari kedua sistem audit ini akan menghasilkan tata kelola keuangan yang tidak hanya transparan dan akuntabel, tetapi juga tangguh dan berorientasi pada nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.

Salah satu bentuk transparansi dan akuntabel sebagaimana diatur dalam instrumen akreditasi PT ada pada kriteria Akuntabilitas pada sasaran mutu dampak maka diatur PTN BH diminta menunjukkan hasil Audit eksternal yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik dengan Opini Wajar Dengan Pengecualian (*Qualified Opinion*). Sedangkan untuk PTS maka diminta Badan Penyelenggara menyampaikan laporan keuangan perguruan tinggi ke pemangku kepentingan internal.

Harapan utama dari penerapan transparansi dan akuntabilitas keuangan di Perguruan Tinggi (PT) adalah menciptakan kepercayaan publik dan memastikan sumber daya digunakan secara optimal untuk mendukung misi pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Penerapan transparansi dan akuntabilitas keuangan di PT diharapkan mampu memberikan beberapa manfaat.

Pertama, Membangun Kepercayaan dan Legitimasi Publik. Harapan paling mendasar adalah agar masyarakat, mahasiswa, orang tua, dan pemerintah dapat mempercayai bahwa dana yang dikelola PT—baik dari APBN, APBD, uang kuliah, hibah, maupun sumbangan—digunakan dengan benar, efektif, dan sesuai tujuan. Kepercayaan ini adalah modal sosial yang menjadi dasar keberlanjutan PT.

Kedua, Memastikan Kepatuhan dan Pencegahan Penyimpangan. Transparansi dan akuntabilitas berfungsi sebagai sistem pengawasan yang mencegah penyalahgunaan anggaran, korupsi, atau inefisiensi. Dengan laporan yang jelas dan audit yang ketat (internal/eksternal), diharapkan semua transaksi dapat dipertanggungjawabkan dan mematuhi regulasi, seperti perpajakan dan peraturan keuangan negara.

Ketiga, Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Penganggaran. Harapannya, pengelolaan keuangan yang transparan akan mendorong alokasi anggaran yang lebih tepat sasaran, seperti prioritas pada peningkatan kualitas pengajaran, fasilitas riset, atau beasiswa bagi mahasiswa kurang mampu. Data keuangan yang akurat membantu pimpinan PT membuat keputusan strategis berbasis bukti.

Keempat, Mendukung Akuntabilitas Kinerja (*Performance Accountability*). Tidak hanya sekadar "uang masuk dan keluar", transparansi keuangan diharapkan dapat dikaitkan dengan pencapaian kinerja PT. Publik berhak tahu apakah investasi dalam penelitian menghasilkan inovasi, atau apakah dana pengembangan benar-benar meningkatkan kualitas lulusan.

Kelima, Memperkuat Otonomi dan Daya Saing, Bagi PT yang memiliki otonomi tinggi (seperti PTN-BH), tata kelola keuangan yang akuntabel adalah prasyarat untuk dipercaya mengelola dana secara mandiri. Ini juga menjadi *competitive advantage* dalam menarik kerja sama, donasi, dan mahasiswa berkualitas, karena menunjukkan profesionalisme dan

kredibilitas.

Keenam, Mendorong Partisipasi dan Kontrol Sosial. Dengan informasi keuangan yang mudah diakses (misalnya melalui website), diharapkan civitas akademika dan masyarakat dapat turut mengawasi dan memberikan masukan konstruktif. Ini menciptakan tata kelola yang kolaboratif dan inklusif.

II.2. Perencanaan Keuangan Jangka Panjang:

Perencanaan Keuangan Jangka Panjang melalui *Strategic Financial Planning* yang selaras dengan visi dan rencana strategis Perguruan Tinggi (PT) merupakan proses kritis yang mengubah cita-cita akademik menjadi peta keuangan yang realistis dan berkelanjutan. Ini bukan sekadar proyeksi angka, melainkan sebuah komitmen untuk memastikan setiap sumber daya dialokasikan secara strategis guna mewujudkan tujuan institusi di masa depan. Perencanaan ini berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan visi besar—seperti menjadi universitas riset berkelas dunia atau pusat inovasi berbasis kearifan lokal—dengan keputusan anggaran tahunan, investasi infrastruktur, dan strategi penggalangan dana.

Proses ini diawali dengan pendalaman dan penjabaran visi-misi PT menjadi rencana strategis dengan tujuan yang terukur, seperti peningkatan peringkat internasional, penambahan program studi unggulan, atau peningkatan kualitas penelitian. ***Strategic Financial Planning*** ini menerjemahkan tujuan-tujuan strategis tersebut ke dalam rencana keuangan jangka panjang. Sebagai contoh, ambisi untuk meningkatkan publikasi internasional akan diterjemahkan menjadi kebutuhan anggaran untuk rekrutmen profesor berkaliber, pembelian peralatan lab mutakhir, dan dana hibah penelitian selama lima hingga sepuluh tahun ke depan. Perencanaan ini juga wajib mempertimbangkan **berbagai skenario** untuk mengantisipasi ketidakpastian, seperti fluktuasi jumlah mahasiswa, perubahan kebijakan pemerintah, atau dinamika pasar global, sehingga PT memiliki ketahanan finansial dalam berbagai kondisi.

Kesesuaian yang erat antara rencana keuangan dan rencana strategis ini menciptakan beberapa manfaat fundamental. Pertama, proses penganggaran tahunan menjadi lebih terarah dan berbasis bukti, karena setiap proposal anggaran harus dapat ditelusuri kontribusinya terhadap tujuan strategis jangka panjang. Kedua, hal ini memungkinkan kepemimpinan PT untuk melakukan prioritas yang ketat dan terkadang sulit, mengalokasikan dana pada inisiatif yang paling berdampak pada visi, bukan sekadar yang paling nyaman atau tradisional. Ketiga, perencanaan yang matang dan terdokumentasi dengan baik meningkatkan kredibilitas institusi di mata pemangku kepentingan eksternal, seperti pemerintah, donor potensial, dan mitra industri, sehingga membuka peluang pendanaan dan kerja sama yang lebih luas. Dengan demikian, *Strategic Financial Planning* bukanlah rutinitas administratif, melainkan **pondasi bagi kemandirian, inovasi, dan keunggulan berkelanjutan sebuah perguruan tinggi.**

Perencanaan keuangan jangka panjang di perguruan tinggi yang efektif tidak berhenti pada satu proyeksi linier, melainkan harus mempertimbangkan berbagai skenario untuk menghadapi ketidakpastian. Skenario perencanaan adalah alat

strategis yang mengakui bahwa masa depan tidak dapat diprediksi secara sempurna, terutama dalam lingkungan yang dinamis seperti pendidikan tinggi, yang dipengaruhi oleh perubahan kebijakan, fluktuasi pasar, dan disrupsi teknologi. Dengan mengembangkan dan menguji beberapa skenario—mulai dari kondisi optimal, moderat, hingga tantangan berat—pimpinan perguruan tinggi dapat **mengidentifikasi kerentanan finansial, mengukur dampak potensial dari berbagai risiko, dan menyiapkan respons yang adaptif** sebelum krisis benar-benar terjadi. Skenario ini memaksa lembaga untuk berpikir kritis tentang asumsi dasar mereka, seperti tingkat pertumbuhan mahasiswa baru, kestabilan pendanaan pemerintah, atau tren biaya operasional, sehingga rencana keuangan tidak hanya menjadi dokumen statis, tetapi menjadi panduan yang hidup dan tangguh untuk navigasi di tengah ketidakpastian.

Identifikasi kerentanan finansial merupakan proses kritis dalam perencanaan keuangan jangka panjang perguruan tinggi, yang berfungsi sebagai "pemeriksaan kesehatan proaktif" untuk menemukan titik-titik lemah sebelum berkembang menjadi krisis. Proses ini secara sistematis memetakan dan menganalisis area-area yang berpotensi mengganggu stabilitas dan keberlanjutan keuangan institusi, seperti ketergantungan berlebihan pada satu sumber pendapatan (misalnya, subsidi pemerintah atau mahasiswa dari pasar tertentu), tingginya beban biaya tetap, kurangnya cadangan dana untuk keadaan darurat, atau paparan terhadap risiko nilai tukar mata uang jika memiliki aktivitas internasional (Misal kontrak menyekolahkan dosen ke luar negeri melalui pendanaan kampus). Dengan mengidentifikasi kerentanan ini, pimpinan perguruan tinggi dapat berpikir lebih jauh ke depan, tidak hanya merespons masalah yang sudah terjadi, tetapi juga mengantisipasi ancaman yang mungkin timbul dari perubahan demografi, fluktuasi ekonomi, disrupsi teknologi, atau pergantian regulasi. Analisis kerentanan finansial ini memberikan dasar yang kuat untuk membangun ketahanan. Setelah titik lemah teridentifikasi, perguruan tinggi dapat mengembangkan strategi mitigasi yang tepat. Sebagai contoh, ketergantungan yang tinggi pada mahasiswa asing dapat diatasi dengan skenario perencanaan yang mencakup diversifikasi pasar rekrutmen dan penguatan program untuk mahasiswa domestik. Demikian pula, struktur biaya yang kaku dapat ditinjau ulang untuk menciptakan fleksibilitas operasional. Dengan kata lain, mengidentifikasi kerentanan bukanlah kegiatan yang bertujuan menimbulkan kekhawatiran, melainkan langkah strategis pertama untuk mengubah potensi ancaman menjadi peluang penataan ulang dan penguatan fondasi keuangan, memastikan bahwa perguruan tinggi tetap tangguh dan mampu terus menjalankan misi akademiknya dalam berbagai kondisi di masa depan.

Mengukur dampak potensial dari berbagai risiko adalah inti dari perencanaan keuangan jangka panjang yang berkelanjutan di perguruan tinggi. Ini adalah proses kuantitatif dan kualitatif yang melampaui identifikasi ancaman, dengan tujuan memberikan gambaran nyata tentang bagaimana setiap risiko—seperti penurunan tajam jumlah calon mahasiswa, pemotongan anggaran penelitian pemerintah, lonjakan inflasi biaya operasional, atau krisis global yang tiba-tiba—dapat mempengaruhi kesehatan finansial institusi. Pengukuran ini dilakukan dengan memodelkan skenario-skenario berbeda, misalnya dengan

mensimulasikan bagaimana penurunan 20% dalam penerimaan mahasiswa baru akan mempengaruhi arus kas, atau bagaimana kenaikan suku bunga memengaruhi biaya pinjaman dan nilai investasi *endowment fund*. Hasil dari pengukuran ini memberikan dasar objektif untuk pengambilan keputusan strategis dan prioritas sumber daya. Dengan memahami magnitudo dan probabilitas dampak setiap risiko, pimpinan perguruan tinggi dapat membedakan antara gangguan kecil yang dapat diserap dan ancaman eksistensial yang memerlukan intervensi segera. Sebagai contoh, risiko dengan dampak keuangan tinggi dan kemungkinan terjadi yang sedang dapat mendorong pembentukan dana cadangan yang lebih besar atau diversifikasi pendapatan yang lebih agresif. Proses ini mengubah perencanaan keuangan dari sekadar dokumen proyeksi menjadi peta navigasi yang dinamis, memungkinkan perguruan tinggi untuk tidak hanya bertahan dari badai ketidakpastian, tetapi juga memposisikan diri untuk tumbuh dan berinovasi di tengah perubahan yang konstan.

Menyiapkan respons yang adaptif adalah puncak dari proses perencanaan keuangan jangka panjang yang matang di perguruan tinggi, di mana semua identifikasi risiko dan analisis dampak diarahkan untuk menciptakan kemampuan bertindak yang cepat dan tepat. Respons yang adaptif bukanlah rencana tunggal yang kaku, melainkan serangkaian protokol dan pilihan strategis yang telah dipersiapkan sebelumnya untuk diaktifkan ketika tanda-tanda tertentu dari sebuah skenario risiko mulai terwujud. Ini berarti perguruan tinggi tidak hanya mengetahui bahwa penurunan jumlah mahasiswa adalah sebuah ancaman, tetapi telah memiliki "*playbook*" operasional yang jelas, seperti rencana penghematan biaya bertahap, strategi pemasaran digital yang dapat segera diluncurkan, atau skema restrukturisasi program studi yang kurang diminati. Kesiapan ini memungkinkan institusi untuk bergerak dari reaksi yang panik dan terlambat menjadi aksi yang terukur, terinformasi, dan proaktif. Efektivitas respons adaptif ini bergantung pada dua elemen kunci: kejelasan pemicu (*trigger*) dan fleksibilitas anggaran. Setiap rencana respons harus memiliki indikator yang jelas yang menandakan kapan rencana itu perlu dijalankan, misalnya ketika pendaftaran mahasiswa baru turun di bawah ambang batas tertentu selama dua semester berturut-turut. Selain itu, anggaran harus dirancang dengan ruang gerak yang memadai, misalnya dengan mengalokasikan sebagian dana untuk kontinjensi atau mendesain struktur biaya yang lebih variabel. Dengan mekanisme ini, perencanaan keuangan jangka panjang berubah dari dokumen pasif menjadi sistem manajemen krisis yang hidup, yang memberdayakan pimpinan perguruan tinggi untuk tidak sekadar bertahan dari guncangan, tetapi bahkan menemukan peluang baru untuk efisiensi, inovasi, dan penyesuaian strategis di tengah ketidakpastian.

Perencanaan keuangan jangka panjang di perguruan tinggi yang berkelanjutan tidak bergantung pada satu proyeksi masa depan yang kaku, melainkan dibangun di atas serangkaian skenario perencanaan yang dirancang khusus untuk menghadapi ketidakpastian. Praktik ini mengakui bahwa lingkungan eksternal—mulai dari kebijakan pendidikan, dinamika demografi, kondisi ekonomi, hingga kemajuan teknologi—selalu berubah dan kerap tidak dapat diprediksi. Dengan mengembangkan beberapa skenario alternatif, seperti "Skenario Pertumbuhan Tinggi", "Skenario Stagnasi", atau "Skenario Krisis", pimpinan perguruan tinggi

dipaksa untuk berpikir secara mendalam tentang berbagai kemungkinan yang dapat terjadi. Skenario-skenario ini bukanlah ramalan, melainkan alat strategis untuk menguji ketahanan rencana keuangan institusi, mengidentifikasi titik-titik rawan sebelum benar-benar menjadi masalah, dan memastikan bahwa perguruan tinggi memiliki peta jalan yang fleksibel untuk berbagai kondisi yang mungkin dihadapi. Proses penyusunan skenario ini pada dasarnya adalah latihan strategis yang membangun ketahanan dan kelincuhan organisasi. Dengan memetakan implikasi keuangan dari setiap skenario—misalnya, bagaimana dampak penurunan drastis jumlah mahasiswa terhadap arus kas, atau bagaimana peluang pendanaan penelitian baru dapat dimanfaatkan—lembaga menjadi lebih waspada dan siap siaga. Hasilnya, ketika satu tanda dari sebuah skenario mulai muncul di dunia nyata, respons tidak lagi didasarkan pada kepanikan, tetapi pada rencana yang telah dipersiapkan dan dapat segera diadaptasi. Dengan demikian, skenario perencanaan mengubah ketidakpastian dari ancaman yang menakutkan menjadi ranah kemungkinan yang terkelola, memungkinkan perguruan tinggi untuk bermanuver dengan percaya diri, menjaga keberlanjutan operasional, dan tetap fokus pada misi akademiknya di tengah segala turbulensi.

III. Strategi Pengelolaan Keuangan Operasional dan Investasi untuk Keberlanjutan

1. Optimalisasi Anggaran

Alokasi anggaran berbasis kinerja (*Performance-Based Budgeting*) merupakan strategi kunci dalam efisiensi dan optimalisasi anggaran operasional perguruan tinggi, yang menggeser paradigma penganggaran dari sekadar membiayai kebutuhan historis (*incremental budgeting*) menjadi investasi untuk mencapai hasil yang terukur. Dalam model ini, setiap unit atau program tidak lagi sekadar mengajukan permintaan dana berdasarkan tahun sebelumnya, tetapi harus merumuskan tujuan kinerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) yang selaras dengan rencana strategis institusi. Alokasi anggaran kemudian diikat secara langsung dengan pencapaian target-target tersebut, seperti peningkatan kualitas pembelajaran (ditunjukkan oleh hasil evaluasi mahasiswa dan kompetensi lulusan), produktivitas penelitian (jumlah publikasi dan hibah yang diperoleh), atau efisiensi layanan (waktu penyelesaian administrasi). **Penerapan anggaran berbasis kinerja menciptakan mekanisme akuntabilitas yang kuat dan transparansi dalam penggunaan sumber daya.** Unit kerja yang dapat mendemonstrasikan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai target kinerja akan mendapatkan legitimasi dan potensi pendanaan yang berkelanjutan, sementara unit dengan kinerja rendah ditantang untuk melakukan evaluasi dan perbaikan mendasar. Mekanisme ini mendorong budaya berorientasi pada hasil (*result-oriented*) di seluruh lini organisasi, mengubah pengelola anggaran dari "pengguna dana" pasif menjadi "pengelola investasi" yang aktif dan bertanggung jawab. Dengan demikian, anggaran berbasis kinerja bukan hanya alat untuk mengontrol pengeluaran, tetapi sebuah kerangka kerja strategis yang memastikan setiap rupiah yang dialokasikan benar-benar berkontribusi pada peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing perguruan tinggi secara keseluruhan.

Penghematan biaya operasional melalui adopsi teknologi dan penguatan kolaborasi merupakan strategi kunci untuk menciptakan ruang yang lebih luas dalam pengelolaan keuangan perguruan tinggi. Inisiatif ini berfokus pada optimalisasi proses dan sumber daya yang ada, bukan sekadar pemotongan anggaran secara linier. Pemanfaatan teknologi, seperti sistem informasi terintegrasi (ERP), automasi proses administrasi, pembelajaran daring (*e-learning*), serta infrastruktur komputasi awan (*cloud computing*), dapat secara signifikan mengurangi biaya tetap, mempersingkat waktu penyelesaian tugas, dan meminimalkan kesalahan manual. Penghematan ini tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mengalokasikan kembali waktu dan energi SDM dari pekerjaan administratif rutin ke aktivitas yang lebih bernilai tambah, seperti pengajaran dan penelitian. Di sisi lain, kolaborasi strategis membuka peluang efisiensi melalui skala ekonomi dan berbagi sumber daya. Perguruan tinggi dapat menginisiasi kerja sama dengan institusi lain untuk pengadaan bersama (*procurement consortium*) guna memperoleh harga yang lebih kompetitif untuk barang dan jasa, berbagi akses ke fasilitas laboratorium atau perpustakaan yang mahal, atau bahkan menyelenggarakan program studi bersama. Kolaborasi dengan pemerintah dan industri juga dapat mengarah pada pendanaan bersama untuk penelitian terapan dan program magang, yang mengurangi beban biaya operasional sekaligus meningkatkan relevansi kurikulum. Dengan demikian, pendekatan ini mengubah efisiensi dari tujuan yang terisolasi menjadi sebuah paradigma operasional yang cerdas, di mana teknologi dan kemitraan berfungsi sebagai pengungkit untuk mencapai lebih banyak dengan sumber daya yang ada, sekaligus memperkuat posisi kompetitif dan keberlanjutan institusi.

Penghematan anggaran juga dapat dilakukan dengan memanfaatkan energi murah seperti listrik tenaga surya. Namun penggunaan listrik tenaga murah sebenarnya menjadi rumit karena aturan Permen ESDM No. 26 tahun 2021 tentang Pembangkit Listrik Tenaga Surya Atap. Sikap PLN yang membatasi pemasangan PLTS atap karena kekhawatiran *oversupply* (kelebihan pasokan) dan beban finansial, menjadi konstrain. Selain itu, Peralatan panel surya masih mahal, meskipun harganya menurun. Persyaratan TKDN yang ketat dapat disebut menjadi biang utama mahalanya peralatan panel surya. Untuk itu pemerintah telah menerbitkan Permen ESDM No. 2 Tahun 2024 tentang peraturan tentang Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) Atap yang terhubung ke jaringan listrik umum (IUPTLU), menggantikan dan merevisi regulasi sebelumnya (Permen ESDM No. 26 Tahun 2021) untuk mempermudah, memperjelas, dan mendorong adopsi PLTS Atap di Indonesia, dengan tujuan mendukung energi terbarukan, efisiensi energi, dan pengurangan emisi karbon, termasuk penyesuaian kapasitas dan mekanisme pengajuan baru yang lebih transparan.

Perguruan tinggi tidak boleh melakukan pemotongan anggaran secara serampangan yang justru dapat melemahkan fungsi inti akademiknya. Alih-alih sekadar "menghemat", strategi efisiensi yang benar harus berfokus pada optimalisasi nilai (**value optimization**), yaitu memastikan setiap rupiah yang dikeluarkan memberikan dampak maksimal terhadap misi pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Pendekatan ini berarti melakukan evaluasi mendalam terhadap seluruh pos anggaran untuk membedakan antara **biaya yang**

strategis (investasi dalam pengajaran berkualitas, riset unggulan, dan teknologi pendukung pembelajaran) dengan **biaya yang redundan atau kurang bernilai tambah** (administrasi yang berbelit, duplikasi program, atau penggunaan sumber daya yang tidak optimal). Dengan kata lain, efisiensi sejati bukanlah tentang memotong jumlah, melainkan tentang meningkatkan kualitas pengeluaran dan menghilangkan pemborosan, sehingga anggaran yang ada dapat dialihkan untuk mendukung inovasi dan keunggulan yang berkelanjutan.

Pada bagian selanjutnya ini disajikan realisasi anggaran di beberapa perguruan tinggi negeri. Saat ini perguruan tinggi di Indonesia masih sangat tergantung pendanaannya dari *tuition fee*. Berikut data dari beberapa PTN disajikan pada tabel 5.

Bila memperhatikan tabel 5 maka terlihat ketergantungan pendanaan dari mahasiswa masih dominan di PTN dimana pendapatan operasional dari mahasiswa dan dari APBN masih signifikan, kecuali UGM yang sudah mulai seimbang antara pendapatan *tuition fee* dan APBN, dibandingkan dengan pendapan hibah dan lain-lain. Hal ini tentu akan lebih tinggi pada PTS. Pengalaman dalam melakukan asesmen perguruan tinggi untuk PTS hampir diatas 90% pendapatan kampus bersumber dari mahasiswa. Sedangkan untuk anggaran paling besar habis pada biaya operasional penggajian dan pemeliharaan sarpras.

Tabel 5. Penerimaan dan Pengeluaran PTN Tahun 2024 (Rp. Milyar)

Akun	UI	UGM	Undip	Unair	UB	ITB
Pendapatan	3.651	3.463	1.895	2.253	2.123	2.362
- Operasional	2.810	1.383	1.092	770	1.302	1.687
- APBN	447	196	462	971	543	440
- Hibah	284	244				
- Lain2	110	1.640	341	512	278	235
Beban	3.462	3.229	1.515	2.047	1.912	2.281
- Operasi	3.138	3.073	1.292	1.602	1.687	2.202
- Penyusutan	277		191	384	179	
- Lain2	47	156	32	61	46	79
Kenaikan Aset Netto	186	231	379	204	211	68
Total Aset	6.502	5.133	4.641	3.736	4.002	2.928
Dana Abadi	137	432	270	312	51	352*

Sumber: Laporan Keuangan 2024, *Website Des 2025

2. Pengelolaan Aset dan Utang:

Optimalisasi pemanfaatan aset fisik seperti gedung dan laboratorium merupakan strategi keuangan operasional yang cerdas untuk mengubah aset yang selama ini menjadi beban biaya tetap menjadi sumber pendapatan baru yang produktif. Daripada membiarkan fasilitas-fasilitas berteknologi tinggi dan ruang-ruang yang representatif hanya aktif pada jam perkuliahan atau hari kerja tertentu, perguruan tinggi dapat secara aktif menjadikannya sebagai aset ekonomi. Ini dapat dilakukan dengan menyewakan auditorium, laboratorium komputer, atau studio untuk pelatihan korporat, seminar publik, atau ujian sertifikasi profesional di

luar waktu akademik. Laboratorium penelitian yang canggih dapat menawarkan jasa pengujian, kalibrasi, atau konsultasi teknis kepada industri, sekaligus menjadi jembatan untuk kerja sama riset terapan yang mendatangkan pendanaan tambahan. **Strategi ini tidak hanya mendatangkan penerimaan tambahan, tetapi juga memperkuat relevansi dan keberpihakan institusi pada masyarakat.** Dengan membuka akses yang terkelola terhadap fasilitasnya, perguruan tinggi meningkatkan visibilitas, membangun hubungan yang lebih erat dengan dunia usaha dan komunitas lokal, serta memberikan konteks nyata bagi mahasiswa untuk terlibat dalam proyek-proyek praktis. Namun, implementasinya memerlukan perencanaan yang matang untuk memastikan bahwa aktivitas komersial tidak mengganggu kegiatan akademik utama, serta mempertimbangkan aspek pemeliharaan aset dan keamanan. Dengan demikian, optimalisasi aset bukan sekadar usaha mencari tambahan dana, melainkan **sebuah pendekatan strategis untuk memaksimalkan nilai investasi infrastruktur, meningkatkan efisiensi secara keseluruhan, dan menciptakan ekosistem yang lebih hidup dan terhubung di dalam kampus.**

Kebijakan utang yang prudent (bijaksana) dan berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang mengubah utang dari momok yang ditakuti menjadi alat keuangan yang *legitimate* untuk mendukung pertumbuhan dan pembangunan perguruan tinggi. Ketakutan kampus terhadap utang seringkali beralasan, karena membayangkan beban bunga yang membelit dan risiko gagal bayar. Namun, pandangan yang terlalu menghindari utang sama sekali justru dapat menghambat inovasi dan pembaruan infrastruktur yang penting. Sebaliknya, kebijakan yang *prudent* tidak berarti menolak utang, melainkan **mengelola utang dengan disiplin tinggi berdasarkan prinsip-prinsip yang jelas yaitu** utang hanya diambil untuk membiayai aset produktif yang menghasilkan manfaat jangka panjang (seperti pembangunan gedung kuliah baru atau fasilitas riset yang akan meningkatkan kapasitas dan pendapatan di masa depan), dengan struktur pembayaran yang sesuai dengan siklus arus kas institusi, dan dengan analisis mendalam terhadap kemampuan membayar (*debt service capacity*) agar tidak membebani operasional rutin. **Implementasi kebijakan ini menciptakan kerangka kerja yang aman dan terukur.** Sebuah perguruan tinggi dengan kebijakan prudent akan menetapkan batasan rasio utang terhadap kekayaan bersih (*debt-to-net worth ratio*), memastikan bahwa biaya bunga tidak melampaui persentase tertentu dari pendapatan tahunan, dan secara ketat memisahkan antara utang jangka panjang untuk investasi dengan kebutuhan modal kerja jangka pendek. Pendekatan ini memungkinkan kampus untuk memanfaatkan *leverage* keuangan guna mempercepat pencapaian visi strategisnya—seperti menjadi pusat inovasi atau meningkatkan daya tampung—tanpa menjerumuskan diri pada krisis solvabilitas. Dengan demikian, kebijakan utang yang prudent bukanlah ajakan untuk berhutang secara serampangan, melainkan **manifestasi dari tata kelola keuangan yang matang, di mana utang ditempatkan sebagai instrumen strategis yang dikelola dengan penuh perhitungan untuk membangun masa depan yang lebih kokoh dan kompetitif.**

3. Pembangunan Dana Abadi (Endowment Fund):

Universitas seperti Universitas Indonesia (UI), Universitas Gadjah Mada (UGM), dan Institut Teknologi Bandung (ITB) menjadi pelopor dalam membentuk dana abadi secara formal. Mereka mulai merancang mekanisme penghimpunan dana, membentuk lembaga pengelola internal, dan menetapkan kebijakan investasi. UI, misalnya, merintis dana abadi sejak awal 2010-an melalui sumbangan alumni dan kerja sama dengan lembaga keuangan. Dari tabel 5 terlihat beberapa kampus PTN telah memiliki dana abadi bernilai ratusan milyar.

Bagaimana dengan PTS. Banyak PTS yang belum memiliki dana abadi karena kendala aturan yang ada. Pemerintah pada dasarnya telah mengatur dana abadi dalam Perpres No. 12 tahun 2019 tentang Dana Abadi Pendidikan untuk Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) dan Peraturan Menteri Keuangan nomor 68/PMK. 03/2020 tentang Perlakuan Pajak Penghasilan Atas Beasiswa Yang Memenuhi Persyaratan Tertentu Dan Sisa Lebih Yang Diterima Atau Diperoleh Badan Atau Lembaga Nirlaba Yang Bergerak Dalam Bidang Pendidikan Dan/Atau Bidang Penelitian Dan Pengembangan.

Di dalam PMK 68/PMK.03/2020 pada Pasal 4

- (1) Sisa lebih yang diterima atau diperoleh Badan atau Lembaga, dikecualikan sebagai objek pajak penghasilan apabila sebesar jumlah sisa lebih digunakan untuk:
 - a. pembangunan dan/atau pengadaan sarana dan prasarana kegiatan pendidikan dan/ atau penelitian dan pengembangan; dan
 - b. dilakukan paling lama dalam jangka waktu 4 (empat) tahun sejak sisa lebih diterima atau diperoleh.

Dan Pasal 5 khususnya

- (3) Penggunaan sisa lebih dapat dialokasikan dalam bentuk Dana Abadi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dengan syarat:
 - a. Badan atau Lembaga telah ditetapkan dengan peringkat akreditasi tertinggi oleh instansi yang berwenang menetapkan akreditasi;
 - b. disetujui oleh:
 - 1) pimpinan perguruan tinggi, majelis wali amanat, dan pejabat instansi pemerintah terkait di tingkat pusat bagi perguruan tinggi negeri badan hukum;
 - 2) pimpinan perguruan tinggi, badan penyelenggara, dan pejabat instansi pemerintah terkait di tingkat pusat bagi perguruan tinggi swasta; atau
 - 3) pimpinan badan atau lembaga pendidikan, badan penyelenggara, dan pejabat instansi pemerintah terkait di tingkat provinsi atau kabupaten/kota bagi badan atau lembaga pendidikan selain perguruan tinggi sebagaimana dimaksud pada angka 1) dan angka 2);
 - c. disetujui oleh pimpinan badan atau lembaga penelitian dan pengembangan, dan pejabat instansi pemerintah terkait di tingkat pusat bagi badan atau lembaga penelitian dan pengembangan; dan

- d. telah terdapat pengaturan terkait Dana Abadi di Badan atau Lembaga dalam bentuk Peraturan Presiden dan/atau Peraturan Menteri yang membidangi pendidikan dan/ atau penelitian dan pengembangan.

Dari kedua pasal tersebut terlihat bahwa pemerintah mengizinkan sisa lebih yang diterima oleh lembaga pendidikan dapat dikecualikan sebagai objek pajak penghasilan bila digunakan untuk pembangunan sarpras dalam jangka waktu 4 tahun. Peraturan PMK 68/PMK.03/2020 juga memungkinkan Lembaga Pendidikan untuk membentuk dana abadi dengan syarat memiliki akreditasi tertinggi (Unggul atau A) dimana hanya ada 161 kampus (3,6%). Namun kampus PTS yang telah memiliki status akreditasi unggul juga tidak serta merta dapat membentuk dana abadi karena kendala pada point (d) yaitu adanya pengaturan terkait Dana Abadi di Badan atau Lembaga dalam bentuk Peraturan Presiden dan/atau Peraturan Menteri yang membidangi pendidikan dan/ atau penelitian dan pengembangan. Hal ini berbeda dengan PTN dimana pembentukan aturan payung selalu dilakukan oleh Menteri Pendidikan sehingga pasal ini dengan otomatis terpenuhi di PTN, sedangkan untuk PTS maka sangat diharapkan APTISI (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia) melakukan pendekatan kepada Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi untuk mengelurakan aturan terkait dana abadi di PTS.

Dana abadi (*endowment fund*) berperan sebagai penyangga keuangan jangka panjang yang vital bagi perguruan tinggi, berfungsi sebagai fondasi finansial yang stabil di tengah fluktuasi pendapatan tahunan dari uang kuliah, hibah penelitian, atau anggaran pemerintah. Dana ini dibentuk dari akumulasi sumbangan filantropi yang diinvestasikan secara profesional, dengan hanya sebagian dari hasil investasi (biasanya sekitar 4-5%) yang digunakan untuk mendukung operasional, beasiswa, penelitian, atau inisiatif strategis lainnya, sementara pokok dana tetap utuh dan terus bertumbuh. Mekanisme ini menciptakan sumber pendapatan yang berkelanjutan dan dapat diprediksi, yang memberikan keleluasaan bagi pimpinan perguruan tinggi untuk merencanakan dan mengembangkan program-program unggulan tanpa terbelenggu oleh ketidakpastian pendanaan tahunan. Sebagai penyangga, *endowment fund* memberikan ketahanan dan otonomi strategis yang luar biasa. Dalam situasi krisis—seperti penurunan jumlah mahasiswa, pemotongan anggaran negara, atau guncangan ekonomi—pendapatan dari dana abadi dapat menjadi penyelamat yang menjaga kelangsungan program akademik dan operasional inti tanpa perlu melakukan pemotongan drastis. Lebih dari sekadar dana darurat, *endowment fund* memungkinkan perguruan tinggi untuk mengambil risiko dalam inovasi pendidikan, merekrut profesor terbaik dunia, atau memberikan beasiswa menyeluruh kepada calon mahasiswa berbakat tanpa memandang latar belakang ekonomi, sehingga memperkuat misi keadilan sosial dan daya saing institusi. Dengan demikian, membangun dan mengelola *endowment fund* yang kuat bukanlah kemewahan, melainkan sebuah keharusan strategis untuk memastikan

keberlanjutan, kemandirian, dan keunggulan sebuah perguruan tinggi lintas generasi.

Strategi penggalangan dana (fundraising) yang proaktif dan terstruktur dari alumni, korporasi, dan filantropi merupakan katalisator penting untuk mempercepat pembentukan dan pertumbuhan dana abadi (*endowment fund*) serta mendanai inisiatif strategis lainnya di perguruan tinggi. Pendekatan ini bergeser dari sekadar menunggu sumbangan sporadis menjadi membangun hubungan jangka panjang yang bermakna dengan para pemangku kepentingan eksternal. Untuk alumni, strateginya melibatkan lebih dari sekadar permintaan dana; ini mencakup pelibatan berkelanjutan melalui acara reuni, pembaruan prestasi kampus, dan penawaran program alumni eksklusif, sehingga mereka merasa tetap terhubung dan ingin memberikan kembali (*give back*) kepada almamater yang telah membentuk mereka. Sementara itu, pendekatan kepada korporasi dan filantropi harus berbasis pada nilai dan kemitraan strategis, di mana donasi dilihat sebagai investasi sosial untuk mengembangkan talenta masa depan, mendukung riset terapan yang relevan dengan industri, atau memecahkan masalah sosial yang lebih luas. **Keberhasilan strategi ini bergantung pada tiga pilar utama: cerita yang menarik, transparansi yang mutlak, dan adanya diferensiasi.** Perguruan tinggi harus mampu "menjual" visi dan dampaknya dengan narasi yang kuat—misalnya, bagaimana setiap donasi akan secara langsung membiayai beasiswa bagi mahasiswa kurang mampu, membangun laboratorium inovatif, atau mendukung penelitian kanker. Transparansi tentang penggunaan dana, yang didukung oleh laporan keuangan yang akuntabel, adalah kunci untuk membangun kepercayaan. Selain itu, penawaran harus memiliki diferensiasi, seperti memberikan kesempatan untuk memberikan nama pada beasiswa atau fasilitas tertentu, atau melibatkan donor dalam agenda strategis kampus. Dengan pendekatan yang holistik ini, *fundraising* tidak lagi dipandang sebagai aktivitas pencarian dana darurat, melainkan **sebagai bagian integral dari tata kelola dan hubungan masyarakat perguruan tinggi yang memastikan keberlanjutan finansial dan kemampuan untuk terus berinovasi demi kepentingan publik.**

4. Model Investasi yang Bertanggung Jawab

Pada bagian ini akan dibahas lebih lanjut investasi yang dapat dilakukan oleh Perguruan Tinggi baik pada aset riil dan aset keuangan. Sebelum membahasnya ada baiknya untuk melihat penerimaan dan pengeluaran pada beberapa kampus besar ternama dunia seperti yang disajikan pada Tabel 6.

Dari Tabel 6 terlihat bahwa pendapatan kampus yang berasal dari *tuition fee* adalah kurang dari 25%, sedangkan 75% berasal dari hibah, jasa yang ditawarkan ke publik, serta pengembangan dana abadi dan hasil investasi. Hal ini tentu bertolak belakang dengan tabel 5 dimana dominasi PTN besar di Indonesia masih dominan berasal dari *tuition fee* dan APBN. Pada kasus empat kampus di Luar Negeri, mengingat besarnya dana masyarakat *non tuition fee*, maka pengelolaan investasi yang bertanggung jawab menjadi suatu keharusan. Bila memperhatikan pada laporan keuangan kampus luar negeri maka pendapatan *non tuition fee* dapat berupa pendapatan dari investasi pada aset riil dan aset keuangan.

Tabel 6. Pendapatan dan Pengeluaran 2 Kampus Besar di USA dan UK

<i>Account</i>	<i>Harvard University</i>		<i>Stanford University</i>		<i>University of Oxford</i>		<i>University of Cambridge</i>	
	<i>June 30 (Mio \$)</i>		<i>August 31 (Mio \$)</i>		<i>July 31 (Mio £)</i>		<i>July 31 (Mio £)</i>	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
<i>Total Revenue</i>	6.681	6.473	19.391	18.314	3.021	3.054	2.660	2.630
- <i>Students</i>	1.439	1.383	845	802	603	551	436	415
- <i>Gifts + Sponsor</i>	1.602	1.541	2.662	2.473	1.912	1.988	1.834	1.802
- <i>Investment income</i>	2.791	2.666	3.824	3.563	205	197	194	224
- <i>Others</i>	849	883	12.060	11.476	301	318	195	189
<i>Operating Exp</i>	6.794	6.427	18.935	17.709	2.895	2.263	2.683	2.244
<i>Non Ops. Activities</i>	+697	+243			+390	+212	+286	+340
<i>Net Change</i>	584	289	456	605	516	1.003	287	726
<i>Total Asset</i>	82.419	76.783	87.183	80.144	9.588	9.026	10.417	10.035
<i>Endowment Fund</i>	68.691	64.331	41.547	38.338	6.904	6.388	4.607	4.286
<i>Increasing</i>	4.360 (6,7%)		3.209 (8,37%)		516 (8,1%)		321 (1,9%)	

Sumber: *Annual Report* masing-masing kampus

Selanjutnya akan dikupas berbagai sumber pendapatan investasi yang diperoleh oleh kampus-kampus di luar negeri

- **Investasi Aset Riil**

Pengelolaan dana kampus berbasis model Investasi yang Bertanggung Jawab, khususnya dalam investasi aset riil, menempatkan prinsip keberlanjutan jangka panjang dan keselarasan dengan misi institusi sebagai landasan utama. Model ini menggeser fokus dari sekadar mengejar imbal hasil finansial maksimal, menjadi menciptakan dampak positif berkelanjutan bagi masyarakat dan lingkungan di sekitar kampus. Praktik ini diwujudkan dengan mengalokasikan sebagian endowment fund atau dana abadi ke dalam aset berwujud seperti properti, infrastruktur energi terbarukan, dan pembangunan kawasan inovasi, yang tidak hanya memberikan arus kas stabil tetapi juga langsung merefleksikan nilai-nilai lembaga.

Contoh global yang menonjol adalah Universitas Harvard, yang memiliki dana abadi terbesar di dunia bernilai \$68.7 miliar. Melalui anak perusahaannya, *Harvard Management Company* (HMC), universitas ini menerapkan strategi investasi yang sangat terdiversifikasi, mencakup alokasi signifikan ke aset riil seperti real estat. Pendekatan ini memungkinkan Harvard membiayai lebih dari sepertiga anggaran operasionalnya dari hasil investasi, menjamin keberlangsungan misi akademiknya untuk generasi mendatang. Hasil lain ditunjukkan oleh Stanford University dimana 62% dari pendapatan total \$ 19,4 Miliar berasal dari jasa *health care* dan diikuti pendapatan hasil investasi menyumbang 12% dari total pendapatan. Sementara University of Cambridge menggunakan cara berbeda dimana pendapatan dari jasa *examination, assessment and publishing services* (yang mencakup sebagian besar pendapatan dari Pers & Penilaian) merupakan sumber pendapatan terbesar, dan berjumlah £1.032,1 juta di tahun 2025 atau setara dengan 39% dari total pendapatan untuk tahun tersebut. Sedangkan University of Oxford pendapatan didominasi oleh *educational publishing* dan pendapatan dari hasil riset.

Di sisi lain, model filantropi serupa yang juga berakar pada investasi aset riil dapat ditemui di Universitas Al-Azhar, Kairo, melalui instrumen wakaf. Tradisi wakaf, yang secara historis bahkan mempengaruhi konsep *endowment* di Barat, melibatkan pemberian aset produktif seperti tanah dan properti yang hasil pengelolaannya didedikasikan secara permanen untuk mendanai pendidikan, penelitian, dan beasiswa, menjamin kemandirian finansial dan aksesibilitas pendidikan.

Sementara itu, di Indonesia, meskipun belum sebesar skala Harvard, semangat dan prinsip yang sama mulai diterapkan. Beberapa universitas terkemuka di Indonesia mulai mengembangkan dan mengelola aset riil produktif, seperti gedung komersial, kawasan teknologi (*science and techno park*), perhotelan, SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum) dan fasilitas lain yang disewakan. Hasil sewa dan pengelolaan aset ini kemudian dialihkan untuk mendukung operasional kampus, beasiswa, dan

pengembangan riset. Langkah ini mencerminkan pergeseran menuju kemandirian finansial dengan mengadopsi prinsip investasi yang bertanggung jawab, di mana aset fisik kampus tidak hanya berfungsi sebagai fasilitas pendidikan, tetapi juga sebagai motor penggerak ekonomi yang berkelanjutan bagi institusi itu sendiri.

- **Investasi Aset Keuangan**

Dalam pengelolaan dana kampus yang modern, prinsip mendasar yang memandu universitas untuk mengelola dana abadi (*endowment*) atau dana pensiunnya secara berkelanjutan. Prinsip ini tidak lagi semata mengejar imbal hasil keuangan tertinggi, tetapi mengintegrasikan analisis terhadap faktor-faktor Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (*Environment, Social and Governance - ESG*) untuk mengelola risiko jangka panjang dan selaras dengan nilai-nilai serta misi pendidikan institusi. Intinya, universitas memanfaatkan dana yang dimilikinya untuk berinvestasi pada surat berharga berupa kepemilikan saham, obligasi negara dan penerbitan reksadana. Sebagai contoh dari 4 universitas di luar negeri memiliki portofolio keuangan yang dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Portofolio Investasi

Asset	Harvard University 30 Juni 2025	Stanford University 31 Agustus 2025	University of Cambridge 30 Juni 2025	University of Oxford 31 Juli 2025
Saham Publik	14%	18%	39%	37%
Hedge Funds	31%	0%		
Private Equity	41%	36%	24%	43%
Real Estate	5%	16%	9%	6%
Bonds	4%	9%		
Other real assets	3%	20%	22%	14%
Cash	3%	2%	6%	
Endowment	100%	100%	100%	100%

Pada tabel 7 terlihat juga dimana Universitas luar negeri telah banyak melakukan investasi pada aset keuangan seperti saham perusahaan publik, obligasi, penempatan pada perusahaan (*private equity*) hingga *hedge fund*.

Di Indonesia, beberapa perguruan tinggi telah melakukan investasi dalam bentuk penginisiasi penerbitan reksadana sebagai berikut:

1. RDC - BNI-AM UGM Progressive Balanced” disponsori Universitas Gadjah Mada dengan tanggal efektif 19 Februari 2016
2. RDPT – “BNI-AM Makara Investasi” disponsori Universitas Indonesia dengan tanggal efektif 9 November 2016.
3. RDPT – “BNI-AM ITB Harmoni” disponsori disponsori Institut Teknologi Bandung dengan tanggal efektif 28 September 2017.
4. RDC Syariah – “Majoris Syariah Dana Lestari Universitas Syiah Kuala Indonesia” disponsori oleh Universitas Syiah Kuala Aceh dengan tanggal efektif 3 Oktober 2019.

5. RDPT – “BNI-AM Teakwood Kelas UNPAD Idaman” disponsori Universitas Padjajaran dengan tanggal efektif 13 Desember 2022.

Berbagai upaya pemanfaatan dana untuk menghasilkan pendapatan di luar *tuition fee*, sudah sepatutnya dilakukan kampus-kampus diseluruh Indonesia, sehingga mengurangi risiko ketergantungan pada *tuition fee*.

IV. Tantangan dan Peluang ke Depan

Di balik perannya sebagai pusat ilmu pengetahuan, perguruan tinggi (PT) di Indonesia menghadapi tantangan pengelolaan keuangan yang unik dan kompleks. Salah satu tantangan mendasar adalah keterbatasan sumber pendanaan yang seringkali bergantung pada dana pemerintah dan mahasiswa, di mana regulasi yang membatasi ruang gerak investasi semakin mempersulit upaya mereka untuk mandiri secara finansial dan berkelanjutan. Adapun beberapa tantangan yang dihadapi oleh PT di Indonesia.

Pertama, Regulasi yang membatasi investasi PT. Tidak seperti perusahaan swasta, universitas tidak memiliki kebebasan mutlak untuk berinvestasi karena statusnya sebagai bagian dari pemerintahan (PTN) atau badan hukum nirlaba (PTS). Meski disadari bahwa PT perlu melakukan investasi sebagai alat untuk memperoleh manfaat ekonomi dan sosial, implementasinya bagi PT dibatasi oleh beberapa faktor: Pertama, **Orientasi dan Prinsip Kebijakan**. Kebijakan pemerintah seringkali menempatkan pendidikan sebagai "investasi jangka panjang" untuk membangun sumber daya manusia. Hal ini bisa menciptakan paradigma di mana tujuan sosial pendidikan dianggap lebih utama, sehingga aturan investasi untuk keuntungan finansial diterapkan dengan lebih ketat dan hati-hati. Kedua, **Tata Kelola dan Akuntabilitas yang Ketat**. Sebagai pengelola uang negara atau publik, PT wajib mematuhi prinsip akuntabilitas dan transparansi yang sangat tinggi. Setiap keputusan investasi harus dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan administratif. Prosedur yang panjang dan risiko jika investasi gagal (seperti potensi tuntutan korupsi atau penggelapan) membuat pengelola kampus cenderung menghindari instrumen investasi yang berisiko, meskipun potensi imbal hasilnya tinggi. Dan Ketiga, **Ketidaktepatan Regulasi Spesifik**. Seringkali, tidak ada peraturan yang secara khusus dan rinci mengatur jenis investasi apa saja yang boleh dilakukan oleh PT. Ketidaktepatan ini menciptakan ketidakpastian hukum. Akibatnya, pihak universitas sering memilih untuk tidak berinvestasi sama sekali (*risk-averse*) atau hanya menyimpan dana di instrumen yang sangat aman dengan imbal hasil minimal, seperti deposito bank.

Kedua, Budaya dan resistensi terhadap perubahan. Tantangan pengelolaan keuangan perguruan tinggi tak hanya bersifat teknis, tetapi juga sangat kultural, dimana budaya organisasi yang mapan dan resistensi terhadap perubahan sering kali menjadi penghalang yang lebih kokoh daripada kendala regulasi. Sering kali, budaya "*ini sudah biasa kami*"

lakukan bertahun-tahun" melekat erat dalam birokrasi kampus, menciptakan *inertia* (kelembaman) terhadap inovasi sistem keuangan. Resistensi ini muncul dari berbagai level, mulai dari pimpinan yang mungkin enggan mengambil risiko atas kebijakan baru, hingga staf administrasi yang merasa terancam dengan digitalisasi dan sistem yang lebih transparan. Pola pikir yang menganggap anggaran adalah sesuatu yang kaku untuk dihabiskan di akhir tahun (bukan sebagai alat perencanaan strategis) memperkuat budaya ini. Dampaknya, upaya untuk menerapkan sistem keuangan yang lebih efisien, berbasis teknologi, dan berorientasi kinerja sering terhambat. Inisiatif yang seharusnya dapat menghemat waktu, mengurangi duplikasi data, dan meningkatkan akuntabilitas justru dipersepsikan sebagai beban tambahan yang rumit. Hal ini diperparah jika perubahan tersebut tidak disertai dengan sosialisasi yang memadai dan pelatihan yang berkelanjutan, sehingga menimbulkan kecemasan dan penolakan. Pada akhirnya, budaya yang resistan ini membatasi kemampuan perguruan tinggi untuk beradaptasi dengan tuntutan finansial yang semakin kompleks, menghambat transparansi, dan berpotensi menyuburkan praktik-praktik keuangan yang kurang optimal.

Ketiga, Ketidaksiapan SDM dalam pengelolaan keuangan modern. Ketidaksiapan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengadopsi dan mengelola sistem keuangan modern merupakan tantangan mendalam yang kerap menghambat transformasi keuangan di perguruan tinggi. Di banyak institusi, tim keuangan masih beroperasi dengan paradigma dan keterampilan lama yang mengandalkan proses manual, spreadsheet terpisah-pisah, dan pemahaman yang terbatas terhadap instrumen keuangan kontemporer seperti *endowment fund*, investasi bertanggung jawab, atau analisis data finansial yang canggih. Kesenjangan kompetensi ini menjadi semakin lebar dengan cepatnya perkembangan teknologi, seperti penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP), software akuntansi terkini, dan platform analitik data yang membutuhkan literasi digital yang memadai. Ketidaksiapan ini tidak hanya soal kemampuan teknis, tetapi juga menyangkut mindset dan kapasitas adaptasi. Banyak staf keuangan yang telah bertahun-tahun bekerja dengan cara yang sama merasa nyaman dengan rutinitas lama dan menganggap sistem baru sebagai ancaman terhadap posisi atau sebagai beban kerja tambahan yang rumit. Akibatnya, investasi besar pada perangkat lunak dan sistem keuangan mutakhir sering kali tidak dimanfaatkan secara optimal, berujung pada inefisiensi, risiko kesalahan manusia (*human error*) yang tinggi, dan lambatnya pelaporan keuangan. Perguruan tinggi pun kesulitan untuk melakukan perencanaan keuangan strategis jangka panjang, mengelola aset dan investasi dengan profesional, serta memenuhi tuntutan akuntabilitas dan transparansi yang semakin ketat dari pemangku kepentingan. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan komitmen kuat dari pimpinan untuk melakukan transformasi menyeluruh, tidak hanya sekadar mengganti sistem, tetapi juga berinvestasi pada pengembangan kapasitas SDM secara berkelanjutan melalui pelatihan yang relevan, rekrutmen talenta baru dengan keahlian spesifik, dan menciptakan budaya

organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran. Tanpa SDM yang mumpuni, alat dan regulasi keuangan secanggih apapun hanya akan menjadi beban, bukan solusi, bagi kemandirian finansial perguruan tinggi.

Di balik tantangan, terdapat peluang yang bisa dimanfaatkan PT. Untuk meraih peluang ini, perguruan tinggi perlu memulai dengan audit kesiapan teknologi dan SDM, diikuti dengan investasi bertahap pada infrastruktur yang aman dan andal. Pelatihan intensif bagi staf dan sosialisasi manfaat kepada seluruh civitas akademika juga krusial untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Dengan pendekatan yang terencana, teknologi *fintech* bukan lagi sekadar alat bantu, melainkan penggerak utama menuju tata kelola keuangan perguruan tinggi yang lebih cerdas, lincah, dan berkelanjutan. Adapun peluang yang menjadi triger menuju kemandirian keuangan adalah sebagai berikut.

Pertama, Teknologi *fintech* dan digitalisasi layanan keuangan. Digitalisasi, melalui teknologi *fintech* dan platform keuangan modern, membuka peluang besar bagi perguruan tinggi untuk mengatasi berbagai tantangan pengelolaan keuangan. Transformasi ini bukan sekadar otomatisasi, melainkan fondasi baru untuk menciptakan ekosistem keuangan kampus yang lebih efisien, transparan, dan mandiri. Platform *fintech* aplikasi khusus dapat membantu tim keuangan perguruan tinggi mengelola dana abadi (*endowment fund*) atau investasi dengan lebih profesional. Teknologi ini memungkinkan analisis data pasar, diversifikasi portofolio otomatis, dan pemantauan kinerja yang lebih mudah, meskipun dengan sumber daya SDM yang terbatas. Digitalisasi layanan pembayaran melalui *e-wallet*, *virtual account*, dan *gateway* pembayaran *online* memudahkan mahasiswa dan pihak eksternal baik untuk transaksi atau pun memberikan sumbangan. Selain itu, platform *crowdfunding* digital dapat membuka peluang baru untuk galang dana (*fundraising*) dari alumni dan masyarakat secara lebih luas, transparan, dan efisien.

Kedua, Kemitraan strategis dengan dunia usaha/industri. Kemitraan strategis dengan dunia usaha dan industri (DUDI) membuka peluang transformatif bagi pengelolaan keuangan perguruan tinggi dengan menciptakan aliran pendapatan baru yang berkelanjutan, yang sangat berbeda dari ketergantungan tradisional pada anggaran pemerintah dan uang kuliah. Kerja sama ini melampaui sekadar penandatanganan nota kesepahaman (MoU), melainkan berorientasi pada penciptaan nilai nyata (*MoU to Revenue*) yang dapat berdampak langsung pada kesehatan finansial kampus. Bentuk pendanaan dari kemitraan ini sangat beragam, mulai dari dukungan finansial langsung untuk penelitian tertentu, program pelatihan dan sertifikasi berbayar, hingga pembiayaan bersama untuk pengembangan produk dan inovasi teknologi baru yang memiliki nilai komersial. Sumber pendapatan lain yang semakin strategis adalah pengembangan kurikulum bersama yang sesuai dengan kebutuhan industri, yang sering kali didukung oleh perusahaan mitra untuk menyediakan materi, pelatih, atau peralatan mutakhir. Selain sebagai sumber pendapatan, kemitraan ini juga berfungsi sebagai instrumen penghematan biaya dan peningkatan daya saing kampus.

Misalnya, kerja sama dengan perusahaan teknologi global memungkinkan perguruan tinggi mengakses *platform*, *software*, dan kurikulum pelatihan berstandar internasional dengan biaya yang lebih efisien, sehingga mengurangi beban investasi mandiri untuk pembaruan teknologi. Pola kemitraan yang mendorong kolaborasi riset juga dapat mengalihkan sebagian biaya penelitian dari anggaran internal kampus ke mitra industri. Dampak finansialnya menjadi komprehensif dan jangka panjang. Dengan demikian, kemitraan strategis dengan DUDI tidak hanya menjadi alternatif pendanaan, tetapi juga fondasi bagi terciptanya model pengelolaan keuangan perguruan tinggi yang lebih mandiri, adaptif, dan berkelanjutan.

Ketiga, Semakin berkembangnya kesadaran filantropi pendidikan. Semakin berkembangnya kesadaran filantropi pendidikan, baik dari individu, alumni, korporasi, hingga lembaga donor, membuka peluang finansial yang sangat strategis bagi perguruan tinggi untuk membangun kemandirian dan keberlanjutan keuangan. Potensi ini tidak lagi terbatas pada sumbangan spontan, tetapi telah berevolusi menjadi gerakan sistematis yang mendorong terciptanya dana abadi (*endowment fund*) dan program pendanaan berkelanjutan. Alumni yang sukses, misalnya, semakin memiliki kesadaran untuk "memberi kembali" (*giving back*) kepada almamaternya, tidak hanya sebagai bentuk nostalgia, tetapi sebagai investasi sosial untuk menjamin kualitas pendidikan generasi penerus. Di sisi lain, perusahaan-perusahaan besar juga semakin melihat filantropi pendidikan sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility* - CSR) yang strategis, yang sejalan dengan pembangunan sumber daya manusia yang kompeten di masa depan. Peluang ini memungkinkan perguruan tinggi untuk mendiversifikasi sumber pendapatan, mengurangi ketergantungan pada anggaran negara dan uang kuliah, serta membiayai inisiatif-inisiatif strategis seperti beasiswa bagi mahasiswa kurang mampu, pengembangan fasilitas penelitian mutakhir, atau peningkatan kesejahteraan dan rekrutmen dosen berkaliber internasional. Kunci untuk memanfaatkan peluang ini terletak pada kemampuan perguruan tinggi untuk membangun hubungan dan kepercayaan jangka panjang dengan para donatur, serta menciptakan sistem pengelolaan dana yang transparan dan akuntabel. Dengan komunikasi yang efektif mengenai dampak setiap donasi dan tata kelola yang profesional, kesadaran filantropi yang berkembang ini dapat diubah menjadi pondasi keuangan yang kokoh bagi masa depan pendidikan tinggi yang lebih mandiri dan berkualitas.

V. Konklusi dan Rekomendasi

Masa depan dan keberlanjutan Perguruan Tinggi (PT) tidak lagi dapat hanya bertumpu pada keunggulan akademik semata, melainkan juga pada ketahanan finansial yang kokoh. Ketergantungan berlebihan pada pendanaan pemerintah dan uang kuliah mahasiswa membuat PT rentan terhadap gejolak ekonomi dan perubahan kebijakan. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan dan investasi yang bijak, berkelanjutan, dan bertanggung jawab telah menjadi pilar krusial yang menopang kemandirian,

inovasi, dan kualitas pendidikan itu sendiri. Transformasi menuju tata kelola keuangan yang lebih profesional, dengan mengadopsi prinsip-prinsip modern, teknologi, dan kemitraan strategis, bukan lagi sekadar pilihan, melainkan sebuah keharusan strategis bagi setiap PT yang ingin mempertahankan relevansi dan kompetitifnya di era disrupsi ini.

Diversifikasi pendapatan yang berhasil dijalankan oleh perguruan tinggi bukan sekadar strategi finansial, melainkan landasan bagi terwujudnya misi akademik yang lebih bebas, berani, dan berkelanjutan. Implikasinya sangat mendalam, di mana kemandirian finansial langsung membuka ruang gerak untuk mewujudkan cita-cita pendidikan tinggi yang ideal. Dengan tidak lagi bergantung secara dominan pada satu sumber pendapatan—seperti anggaran pemerintah yang fluktuatif atau uang kuliah (*tuition*) yang terbatas—universitas dapat mempertahankan, bahkan memperkuat, otonomi akademiknya. Kebebasan ini memungkinkan institusi untuk menetapkan agenda penelitian dan kurikulum berdasarkan nilai-nilai keilmuan dan kebutuhan masyarakat jangka panjang, tanpa tekanan politik atau komersial yang berlebihan dari pihak pendana tunggal. Dari otonomi ini, lahirlah kemampuan untuk mendanai riset dan inovasi berisiko tinggi yang mungkin tidak diminati pendana konvensional, tetapi memiliki potensi revolusioner untuk memecahkan masalah kompleks dunia. Dana abadi (*endowment*) dan hasil investasi yang stabil memberikan "modal kesabaran" untuk eksplorasi ilmiah jangka panjang yang mendalam. Di sisi lain, kekuatan finansial ini juga memungkinkan universitas untuk secara aktif memperluas akses pendidikan dengan menyediakan paket bantuan keuangan (*financial aid*) dan beasiswa yang sangat murah hati. Dengan demikian, institusi dapat menarik talenta akademik terbaik dari seluruh lapisan masyarakat, murni berdasarkan potensi dan prestasi, bukan latar belakang ekonomi. Pada akhirnya, seluruh upaya ini bermuara pada satu tujuan utama: menjaga keberlanjutan jangka panjang perguruan tinggi. Pendapatan yang terdiversifikasi dan dikelola dengan baik menghasilkan aliran dana yang stabil, yang dapat melindungi kampus dari gejolak siklus penerimaan mahasiswa baru atau krisis ekonomi. Dengan fondasi keuangan yang sehat, universitas dapat fokus pada visinya untuk melayani masyarakat dan memajukan peradaban ilmu pengetahuan, untuk generasi sekarang dan yang akan datang.

Dari berbagai uraian yang telah dikemukakan di atas, maka disampaikan rekomendasi Kebijakan dan Praktik sebagai berikut. **Pertama**, Pentingnya payung hukum/hukum yang mendukung otonomi keuangan PT. Pembatasan dalam peraturan memiliki konsekuensi nyata. PTN menjadi sangat bergantung pada anggaran pemerintah dan pembayaran uang kuliah, Sedangkan PTS bergantung pada pembayaran uang kuliah, hal ini membuat PT rentan terhadap fluktuasi kebijakan pemerintah. Keterbatasan dana menghambat pengembangan infrastruktur riset mutakhir, pembaruan kurikulum, dan peningkatan kesejahteraan dosen. Dalam jangka panjang, ini dapat memengaruhi daya saing pendidikan tinggi Indonesia di kancah global. Di sisi lain, muncul wacana tentang perlunya kerangka

regulasi yang lebih adaptif untuk mendukung hilirisasi riset dan inovasi dari kampus ke industri. Kebijakan dan regulasi yang kuat dinilai sebagai elemen strategis untuk menciptakan ekosistem inovasi yang sinergis. Perlu adanya aturan yang tidak hanya membatasi, tetapi juga memfasilitasi PT untuk mengelola dana abadi (*endowment*) di PTS, melakukan investasi yang bertanggung jawab, dan bermitra dengan industri untuk komersialisasi hasil riset, sehingga dapat menciptakan sumber pendapatan alternatif yang berkelanjutan. **Kedua**, Penguatan kapasitas tim keuangan dan investasi PT. Selain Diperlukan regulasi yang lebih jelas dan proporsional dari pemerintah yang memberikan rambu-rambu aman bagi investasi PT, sekaligus memberi keleluasaan. Perguruan tinggi juga perlu memperkuat kapasitas tata kelola keuangan internal mereka dengan sistem dan SDM yang profesional agar dapat mengelola portofolio investasi dengan hati-hati dan transparan. Dengan demikian, universitas dapat lebih mandiri secara finansial tanpa mengabaikan misi utamanya dalam pendidikan dan pengabdian masyarakat. **Ketiga**, Integrasi antara perencanaan akademik dan perencanaan keuangan. Integrasi antara perencanaan akademik dan perencanaan keuangan merupakan rekomendasi kebijakan dan praktik yang fundamental untuk menciptakan tata kelola perguruan tinggi yang sehat, strategis, dan berkelanjutan. Selama ini, kedua domain ini sering berjalan paralel atau bahkan terpisah, di mana unit akademik merencanakan visi pengembangan tanpa pertimbangan finansial yang memadai, sementara unit keuangan mengelola anggaran berdasarkan pola historis tanpa pemahaman mendalam tentang prioritas dan dampak akademik. Padahal, setiap ambisi akademik—mulai dari pembukaan program studi baru, rekrutmen profesor internasional, pembangunan laboratorium canggih, hingga peningkatan publikasi riset—memiliki implikasi keuangan yang nyata. Oleh karena itu, integrasi ini menuntut perubahan paradigma dari penganggaran yang bersifat inkremental (hanya menambah atau mengurangi dari anggaran tahun lalu) menjadi penganggaran berbasis kinerja dan strategis (*strategic performance-based budgeting*). Implementasinya memerlukan kerangka kerja yang sistematis, dimulai dari penyelarasan Rencana Strategis (Renstra) institusi dengan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) secara riil. Proses perencanaan harus kolaboratif dan dimulai dari level unit (fakultas, jurusan, pusat riset), di mana setiap proposal akademik wajib dilengkapi dengan “*business case*” yang jelas yang menguraikan tujuan, outcome yang diharapkan, kebutuhan sumber daya (SDM, infrastruktur, operasional), serta analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*). Informasi ini kemudian dikonsolidasikan di tingkat universitas untuk menentukan prioritas alokasi dana berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian Renstra. Dengan pendekatan ini, setiap rupiah yang dianggarkan memiliki tautan yang jelas dengan tujuan akademik, memastikan bahwa sumber daya keuangan yang terbatas dialokasikan pada inisiatif yang paling berdampak bagi kemajuan dan daya saing perguruan tinggi.

Daftar Pustaka

- CNBC Indonesia. 16 May 2025. Fantastis! Dana Abadi Harvard University Nyaris Rp 900 Triliun.
<https://www.cnbcindonesia.com/research/20250516135444-128-633814/fantastis-dana-abadi-harvard-university-nyaris-rp-900-triliun>
- CNN Indonesia. 10 Des 2024. 10 Negara dengan Jumlah Universitas Terbanyak di Dunia, Ada Indonesia Available at
<https://www.cnnindonesia.com/edukasi/20241204144909-561-1173706/10-negara-dengan-jumlah-universitas-terbanyak-di-dunia-ada-indonesia>
- Detikedu, 26 Agustus 2025. Komisi X DPR Soroti Dampak PTNBH, Desak Evaluasi Agar PTS Tak Terpinggirkan.
<https://www.detik.com/edu/perguruan-tinggi/d-8080659/komisi-x-dpr-soroti-dampak-ptnbh-desak-evaluasi-agar-pts-tak-terpinggirkan>
- Harvard University. 2025. Financial Report Fiscal year 2025. Available at
<https://finance.harvard.edu/annual-report>
- Institut Teknologi Bandung. 2024. *Laporan Keuangan 2024*. Available at
<https://ppid.itb.ac.id/informasi-publik/laporan-keuangan-itb-audited-lengkap>
- PD-DIKTI. 2025. Statistika Perguruan Tinggi di Indonesia. Available at
<https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id/statistik?tab=pt>
- Stanford University. 2025. Financial Report Fiscal year 2025. Available at
<https://bondholder-information.stanford.edu/financials/annual-reports>
- Undang-undang No. 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.
- Universitas Airlangga. 2024. *Laporan Keuangan 2024*. Available at
<https://ditkeu.unair.ac.id/laporan/>
- Universitas Brawijaya. 2024. *Laporan Keuangan 2024*. Available at
<https://ppid.ub.ac.id/informasi-publik/laporan-keuangan/#LAPKEU>
- Universitas Diponegoro. 2024. *Laporan Keuangan 2024*. Available at
<https://ppid.undip.ac.id/download/laporan-keuangan-2024/>
- Universitas Gadjah Mada. 2024. *Laporan Keuangan 2024*. Available at
<https://ugm.ac.id/id/3621-laporan-keuangan/>
- Universitas Indonesia. 2024. *Laporan Keuangan 2024*. Available at
<https://ppid.ui.ac.id/laporan-keuangan-universitas-indonesia/>
- University of Cambridge. 2025. Financial Report Fiscal year 2025. Available at
<https://www.cambridge.org/about-us/annual-report>
- University of Oxford. 2025. Financial Report Fiscal year 2025. Available at
<https://www.ox.ac.uk/about/organisation/finance-and-funding>
- World Bank. 2025. *World Population*. Available at
<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
- World Bank. 2025. *Fertility Rate*. Available at
<https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN>

Ucapan Terima Kasih

Terimakasih untuk istriku tercinta Vinsensia Sumiati dan kedua putri tercintaku: Ivonne Vedimia Murhadi dan Vivian Vedimia Murhadi.

Terima kasih juga disampaikan kepada orang tua: (Alm) Suhadi TS, (Alm) Siti Hawa, (Alm) Tirta Gunawan dan Ibu Sri Murniati.

Terima kasih juga disampaikan untuk saudara-saudaraku: Kresensia Lily Dwikoyati, Yocky Wulantoro dan Eka Guan Zita.

Terima kasih juga kepada Prof. Dr. S. Pantja Djati, Msi, MA, yang merupakan sahabat sejak kuliah S3 di Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan bantuan dan motivasi untuk mencapai Guru Besar.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



A. Data Pribadi

Nama	: Prof. Dr. Werner R. Murhadi, SE, MM, CSA, CIB, CRP
Alamat	: Pondok Tjandra Indah, Jl. Manggis VIII / 644, Sidoarjo
Jabatan Fungsional	: Guru Besar 850
Bidang Keahlian	: Manajemen Keuangan dan Investasi
NIP/NIDN/NUPTK	: 0725017501/ 0725017501/ 5457753654130102
Institusi	: Universitas Surabaya
Alamat Institusi / Telp	: Jl.Raya Kalirungkut, Surabaya, 031-2981130
Program Studi (Prodi)	: Magister Manajemen
Akreditasi Prodi	: Unggul
SK Akreditasi	: 1831/DE/A.5/AR.10/XII/2024
Mata Kuliah yang diampu	: Manajemen Keuangan & Investasi, Penilaian Aset keuangan, Manajemen Strategik, Topik Kontemporer dalam Strategi, Metode Riset & Ekonomi Manajerial
Research Interest	: <i>Corporate Finance, Behavioral Finance, Investment, Strategic Management</i>
ID. SINTA	: 5978417
ID. Scopus	: 58496954500
ID. Web of Science (WoS)	: E-9642-2018
ID.ORCID	: 0000-0002-7297-861X
Alamat e-mail	: werner@staff.ubaya.ac.id

B. Pendidikan Formal

Jenjang Pendidikan Formal	Tahun Lulus
Pendidikan Doktor (Dr.), Universitas Brawijaya (September 2005 –25 September 2007) dengan predikat “ CumLaude ”	2007
Pendidikan Magister Manajemen (M.M), Universitas Gadjah Mada (Nop 1999 –Maret 2001) dengan predikat “ The First Best Graduate ” dan “ Cum Laude ”	2001
Pendidikan Sarjana Ekonomi (SE.), Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya (1993–1997) with “ Cum Laude ”.	1997
SMA St. Paulus, Pontianak Kalbar	1993
SMP Panca Setya, Sintang Kalbar	1990
SDN 1, Sintang Kalbar	1987

C. Pendidikan Tambahan

Pelatihan/Penataran/Magang	Tahun
Pelatihan Asesor Komite Akreditasi (Validator) Lamemba	2025
<i>Course Creative Thinking & Innovation from University of Sydney, Australia. Coursera.</i>	2024
<i>Course Market Research & Consumer Behavior from IE Business School, Madrid. Coursera.</i>	2024
<i>Course Digital Business Strategy from Darden School of Business, University of Virginia, USA. Coursera.</i>	2024
<i>Course Corporate Strategy from University of London, UCL School of Management, UK. Coursera.</i>	2024
<i>Course Principle of Sustainable Finance from Erasmus University, Rotterdam, Belanda. Coursera.</i>	2024
<i>Course Value Investing Strategy from Starweaver (2024). Coursera.</i>	2024
<i>Certified Investment Banker – CIB (6 Desember 2024)</i>	2024
<i>Certified Securities Analyst CSA (6 Desember 2024)</i>	2024
<i>Certified Risk Professional – CRP (25 Oktober 2024)</i>	2024

D. Jumlah Publikasi dan H-indeks

Jumlah artikel terindeks Scopus	:	4
H-indeks Scopus	:	3
Jumlah artikel terindeks WoS	:	10
H-indeks WoS	:	2
H-indeks Google Scholar	:	23
SINTA Score Overall	:	1.931

E. Publikasi Artikel di Jurnal Internasional dan Nasional

No	Judul	Tahun
1	<i>Governance and Internationalization on Firm Performance; A Acse Study in Indonesia and Malaysia.</i> Revista de Metodos Cuantitativos para la Economia y la Empresa, 40 (December):1-15. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla Spanyol. ISSN: 1886-516X. https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/10865/10601 (Scopus Q3).	2025
2	<i>The Influence of Demographic Characteristics and Financial Literacy on Investor Behavioral Biases.</i> JBTI Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi. 16 (3): 212-225. Nov 2025. ISSN: 2622-0733. https://journal.umy.ac.id/index.php/bti/article/view/212-225 (SINTA 2).	2025
3	<i>The Influence of Live Commerce Platforms on Generation Z Impulse Buying in Java Island: Use and Gratification Theory Approach.</i> International Journal of Business Studies 9(3):221-239. (October 2025). ISSN: 2622-4585. https://ijbs.ipmi.ac.id/index.php/ijbs/article/view/392/207 (SINTA3)	2025
4	<i>Business Strategy Analysis of PT Kalbe Farma Tbk Using Strategic Management Approach.</i> Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA), 6(4): 3435-3448. Sept 2025 ISSN: 2721-303X. (SINTA3) https://dinastipub.org/DIJEFA/article/view/5068/3537	2025
5	<i>Analisis Strategi PT Pakuwon Jati Tbk.</i> Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA), 2(1): 697-705. ISSN: 2721-3021. (SINTA3) http://dinastipub.org/DIJEFA/article/view/4049/2790	2025

-
- 6 *The Role of ESG on Dividend and Firm Value: The Moderation Effect of Audit Quality.* Media Ekonomi dan Manajemen, 40(1):148-164. ISSN: 2503-4464. **(SINTA2)**
<https://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/fe/article/view/5397>

 - 7 *The effect of overconfidence, representative, anchoring and availability biases on investment decisions and market efficiency.* Matrix: Jurnal Manajemen, Strategi bisnis dan Kewirausahaan, 18(2):125-136. ISSN: 2302-8890.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/article/view/117872/57041> **(SINTA 2)**

 - 8 *The Good Corporate Governance: Case Study in Indonesia and Phillipines.* Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi (UMY). 15(1). ISSN: 2622-0733.**(SINTA2)**
<https://journal.umy.ac.id/index.php/bti/article/view/19871>

 - 9 *PT Siantar Top Tbk's Strategy in Facing Competition in the Processed Food Industry.* Journal of Universal Studies 4(8):7446-7456. ISSN: 2775-3727.
<https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i8.1800> **(SINTA 3).**

 - 10 *The Effect of Financial Literacy and Demographic Variable on Behavioral Biases.* Asian Economic and Financial Review. 14(4):312-325.E-ISSN:2222 6737.
<https://archive.aessweb.com/index.php/5002/issue/view/911> **(Scopus Q2)**

 - 11 *Implementation of Corporate Governance in Emerging Market: Indonesia Stock Exchange and Singapore Exchange.* Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, 9(1): 113-136. 03 April 2024. E-ISSN: 2581-2157.
(SINTA 3). <http://dx.doi.org/10.30737/ekonika.v9i1.5501>

 - 12 *Good Corporate Governance in Non Financial Sector Companies on The Indonesian Stock Exchange.* Jurnal Ilmiah Akuntansi fakultas Ekonomi (JIAFE), 10(1):13-22. March 9, 2024. E-ISSN 2502-4159. <https://doi.org/10.34204/jiafe.v10i1.9007> **(SINTA-3)**

 - 13 *Corporate Governance Mechanism and Capital Structure Decision: Evidence from Indonesia.* Journal of Entrepreneurship & Business, 5(1):79-89, 22-01-2024, ISSN 2721-706X.
<https://doi.org/10.24123/jeb.v5i1.6152> **(SINTA 3)**
-

-
- 14 *The Big Five Personality Traits Indonesia Investor during the Covid-19 Pandemic.* Media Ekonomi & Manajemen. 39(1):99 -114. January 2024. ISSN 2503-4464. (SINTA 2)
<http://dx.doi.org/10.56444/mem.v39i1.4381>
-
- 15 *The effect of financial literacy on financial inclusion, social capital, and cognition on beginner and experienced investor.* Journal of Business & Banking, 13(2), 269–286. ISSN: 2303-2360. (SINTA 3).
<https://journal.perbanas.ac.id/index.php/jbb/article/view/4431>
-

F. Artikel Seminar Internasional

No	Karya Ilmiah Prosiding	Tahun
1	<i>The Effect of Behavioral Propensity on Financial Risk Tolerance among Investor: The Role of Religiosity as a Moderating Variable.</i> Proceedings The 3 rd Tadulako International Conference on Economics and Business 2025	2025
2	<i>Ownership Structure and Dividend Policy in Indonesia.</i> Proceeding of The International Symposium on Management, Volume 22, INSYMA 2025 Vietnam. https://insyma.org/proceedings/search?query=werner&query_type=keyword&record_types%5B%5D=Item&record_types%5B%5D=File&record_types%5B%5D=Collection&record_types%5B%5D=SimplePagesPage&submit_search=Submit	2025
3	<i>The Effect of Liquidity, Profitability, Debt, Firm Size, and Dividend Policy on Firm Value.</i> Proceeding of The International Symposium on Management, Volume 22, INSYMA 2025 Vietnam. https://insyma.org/proceedings/search?query=werner&query_type=keyword&record_types%5B%5D=Item&record_types%5B%5D=File&record_types%5B%5D=Collection&record_types%5B%5D=SimplePagesPage&submit_search=Submit	2025
4	<i>The Impact of Capital Structure on Firm Performance: Covid 19 Case.</i> Proceeding of The International Symposium on Management, Volume 21, INSYMA 2024 https://insyma.org/proceedings/search?query=werner&query_type=keyword&record_types%5B%5D=Item&record_types%5B%5D=File&record_types%5B%5D=Collection&record_types%5B%5D=SimplePagesPage&submit_search=Submit	2024

5	<i>The Effect of Corporate Governance and Ownership Structure on Company Performance, Proceedings 2023 MAG Scholar Conference in Business, Marketing & Tourism.</i> https://drive.google.com/file/d/15Ys0uEYVlwCWJhMFMFcntG0jcpwTChhP/view	2023
6	<i>Corporate Governance of Firm Performance in the Non-Financial Sector for the 2017–2021 Period. Proceeding of The International Symposium on Management, Volume 20, INSYMA 2023 Thailand.</i> https://doi.org/10.2991/978-94-6463-244-6_17	2023

G. Penulisan Buku

No	Karya Ilmiah Prosiding	Tahun
1	Analisis Laporan Keuangan, Proyeksi dan Valuasi Saham, 2 nd ed., Penerbit Salemba Jakarta. ISBN:978-623-181-122-6	2025
2	Metode Penelitian: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif, Ekuitas Publisher. ISBN: 9-786231-074553	2025
3	Manajemen Strategi, Direktorat Penerbitan & Publikasi Ilmiah UBAYA, ISBN: 9-786238-038268	2024
4	Strategi Kontemporer Bisnis (Jan 2024), Direktorat Penerbitan & Publikasi Ilmiah UBAYA, ISBN:9-786238-038282	2024
5	Indonesia <i>Business Case</i> (sept 2019), Penerbit Rajawali Press, ISBN978-623-231-144-2	2019
6	Perencanaan Keuangan Profesional, 2018, Penerbit leisyah Makasar. ISBN: 978-623- 7045-01-4	2018
7	Indonesia Business Cases, 2014, Penerbit Mitra Wacana Media, ISBN: 978-602-318-006- 6	2014
8	Analisis Laporan Keuangan, Proyeksi dan Valuasi Saham, 2013, Penerbit Salemba Jakarta. ISBN:978-979-061-331-7	2013
9	Analisis Saham: Pendekatan Fundamental, Penerbit Indeks, 2009. ISBN: 978-979-062- 123-7	2009

H. HAKI / Paten

No.	Tahun	Judul/Tema HKI	Jenis	Nomor P/ID
1	2025	Book “Metode Penelitian: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif”	Hak cipta	EC002025027390
2	2024	Book “Manajemen Strategi”	Hak cipta	EC00202414074
3	2024	Book “Strategi Kontemporer Bisnis”	Hak cipta	EC00202414073
4	2021	“Mendeley Untuk Sitasi Dan Daftar Pustaka”	Hak cipta	EC00202132891
5	2020	Book “Indonesia Business case”	Hak cipta	EC00202050486
6	2020	Book “Perencanaan Keuangan Profesional”	Hak cipta	EC00202050487
7	2020	Video “MLB eastern 1”	Hak cipta	EC00202050488
8	2020	Video “MLB Eastern 2”	Hak cipta	EC00202050489
9	2020	Video “EM13”	Hak cipta	EC00202053225
10	2020	Video “EM02”	Hak cipta	EC00202053226
11	2020	Video “EM03”	Hak cipta	EC00202053227
12	2020	Video “MS Etika & CSR”	Hak cipta	EC00202055313
13	2020	Video “MS Execution”	Hak cipta	EC00202055314
14	2020	Video “MS Implementation”	Hak cipta	EC00202055315
15	2020	Video “MS Monitoring”	Hak cipta	EC00202055316

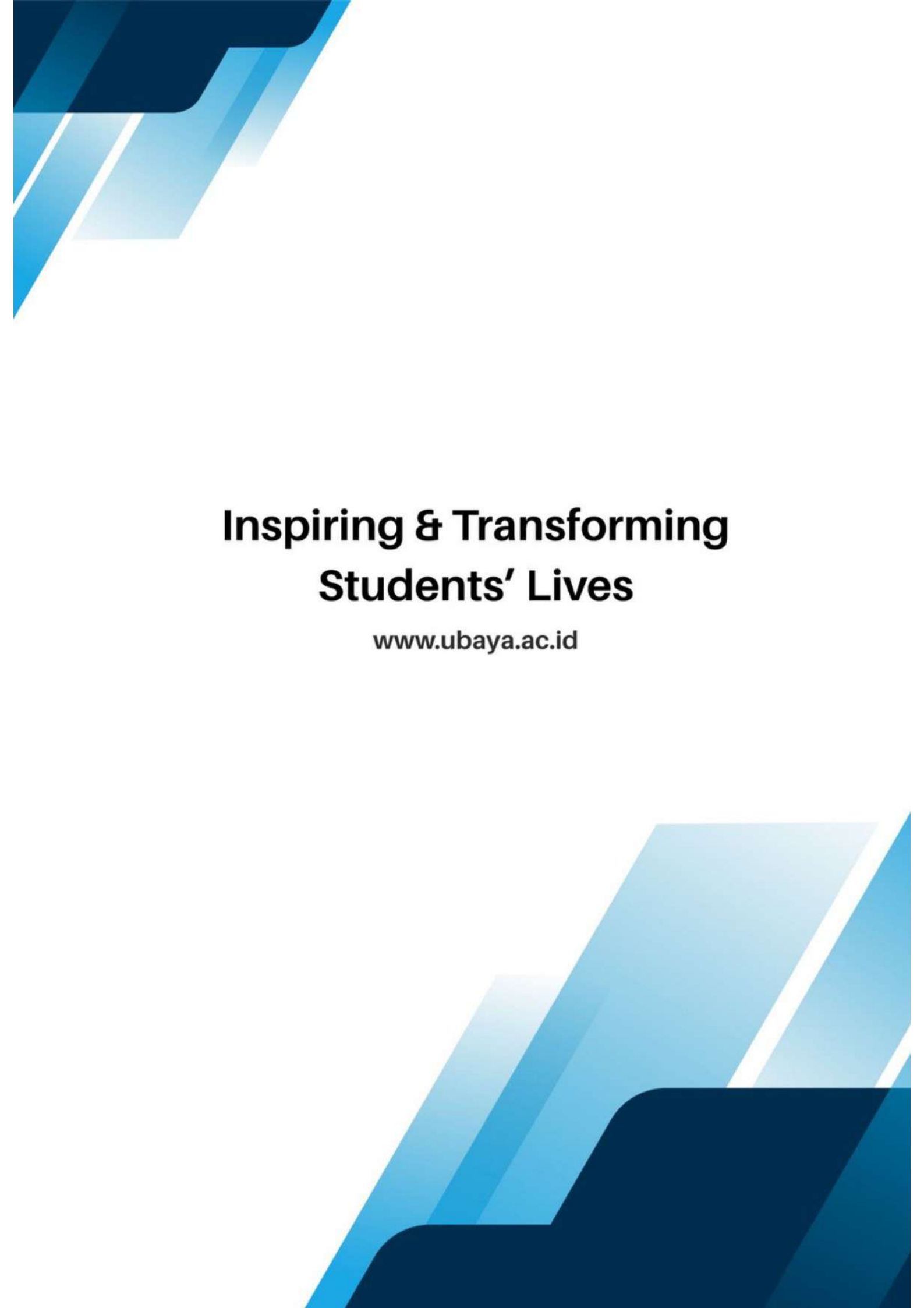
I. Pengalaman Kerja

No	Posisi dan Nama Lembaga	Tahun
01	KPS MM Ubaya	01/6/2019 - Skrg
02	Asesor Komite Akreditasi Lamemba	21/7/2025 - Skrg
03	Asesor Lamemba	23/2/2022 - Skrg
04	Ketua Lab Manajemen Keuangan	01/6/2015 – 31/5/2019
05	Komisaris Utama PT BPR Dana Mitra Surya	01/2/2017 – 31/10/2018
06	KPS Manajemen	01/3/2009 – 31/5/2011
07	Ketua Lab Manajemen Keuangan	01/3/2008 – 28/2/2009
08	Ketua Lab Manajemen Keuangan	01/6/2003 – 31/7/2005
09	Finance & Accounting Manager PT Sentra Inti tata Indograha	2001
10	Dosen UKWMS	1998-1999
11	Account Officer PT Bank Dagang Nasional Indonesia Tbk	1997-1998

J. Pengalaman Organisasi

No	Nama Organisasi	Jabatan	Periode Tahun
1	Pengurus Pusat APMMI	Bendahara	1/1/2025-31/12/2027
2	Pengurus Pusat APMMI	Bendahara	1/1/2022-31/12/2024
3	Pengurus Pusat APMMI	Bendahara	1/6/2019-31/12/2021

*** Terima Kasih ***



Inspiring & Transforming Students' Lives

www.ubaya.ac.id