

## Transformasi Model Pendapatan Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum Menuju Peningkatan Diversifikasi Finansial

**Izzah Zulfa Nahdhiana<sup>1,\*</sup>, Amy Mustauda<sup>2</sup>, Muhammad Munadi<sup>3</sup>**<sup>1</sup> Program Studi Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Indonesia<sup>2</sup> Program Studi Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Indonesia<sup>3</sup> Program Studi Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Indonesia<sup>1</sup>[zulfaazn02@gmail.com](mailto:zulfaazn02@gmail.com) ; <sup>2</sup>[mustaudaamy05@gmail.com](mailto:mustaudaamy05@gmail.com) ; <sup>3</sup> [muh.munadi@staff.uinsaid.ac.id](mailto:muh.munadi@staff.uinsaid.ac.id)<sup>\*</sup>[mustaudaamy05@gmail.com](mailto:mustaudaamy05@gmail.com)*Received: June 10, 2025**Revised: November 7, 2025**Accepted: November 17, 2025***KATA KUNCI**

Pendapatan, Transformasi Model, Universitas Gadjah Mada

**ABSTRAK**

Pendapatan yang tidak stabil menjadi tantangan bagi perguruan tinggi dalam menjaga keberlanjutan akademik dan operasional. Ketergantungan pada Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) menjadikan universitas kurang mandiri secara finansial. Penelitian ini bertujuan menganalisis tren dan komposisi pendapatan Universitas Gadjah Mada (UGM) tahun 2022–2023 serta arah diversifikasi untuk mengurangi ketergantungan pada sumber akademik. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan analisis konten terhadap Laporan Keuangan Konsolidasian UGM tahun 2022 dan 2023. Hasil menunjukkan total pendapatan 2023 mencapai Rp2,99 triliun, naik Rp82 miliar dari tahun sebelumnya. Layanan pendidikan masih menjadi sumber utama 43% dengan 79% di antaranya berasal dari UKT dan SPP. Sementara itu, pendapatan non-akademik dari entitas anak (5%), hibah (6%), dan kerja sama industri (39%) menunjukkan potensi besar untuk dikembangkan. UGM perlu memperkuat diversifikasi finansial melalui optimalisasi entitas anak seperti PT Pagilaran dan PT Gamatechno Indonesia, pengelolaan aset riset, serta kemitraan industri agar struktur pendanaan lebih mandiri, berkelanjutan, dan tidak bergantung pada mahasiswa.

**KEYWORDS**  
*Revenue, Gadjah Mada University, Transformation model*

### **Gadjah Mada University Revenue Trends 2022-2023**

*Unstable revenue remains a major challenge for universities in maintaining academic and operational sustainability. Dependence on the Single Tuition Fee (UKT) and Education Development Contribution (SPP) makes universities less financially independent. This study aims to analyze the trends and composition of Universitas Gadjah Mada (UGM) revenue in 2022–2023 and examine diversification strategies to reduce dependence on academic income. The research employs a descriptive qualitative method using content analysis of UGM's 2022 and 2023 Consolidated Financial Reports. Results show that total revenue in 2023 reached IDR 2.99 trillion, an increase of IDR 82 billion from the previous year. Educational services remain the main source, contributing 43% of total revenue, with 79% derived from UKT and SPP. Meanwhile, non-academic income from subsidiary entities (5%), grants (6%), and industry collaborations (39%) demonstrates strong potential for development. UGM needs to strengthen financial diversification through optimizing subsidiaries such as PT*

*Pagilaran and PT Gamatechno Indonesia, managing research-based assets, and expanding industrial partnerships to achieve a more independent and sustainable funding structure that is not reliant on student contributions.*

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.



## Pendahuluan

Pendapatan yang stabil dan dikelola secara efektif merupakan faktor kunci bagi keberlangsungan tridarma perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sesuai Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 46, pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat (Arwidayanto et al., 2017 : 43). Secara ideal, universitas sebagai lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk memiliki sistem pendanaan yang beragam, mandiri, dan berkelanjutan agar mampu mendukung kegiatan akademik, riset, serta pengabdian secara optimal. Perguruan tinggi yang sehat secara finansial tidak hanya bergantung pada pendanaan dari pemerintah atau mahasiswa, melainkan juga mampu menghasilkan pendapatan dari berbagai sumber seperti riset dan inovasi, paten, kerja sama industri, filantropi, maupun unit usaha mandiri. Pendapatan universitas idealnya tidak hanya bersumber dari Uang Kuliah Tunggal (UKT) atau dana APBN, tetapi juga dari hasil riset, inovasi, kerja sama industri, serta unit usaha mandiri seperti koperasi, pusat pelatihan, dan inkubator bisnis (Mahmud et al., 2022 : 306-310).

Faktanya, banyak universitas masih bergantung pada UKT, SPP, dan dana pemerintah hingga 40–77%, dengan sumber pendapatan lain seperti PNBP dan kerja sama riset yang masih minim (Ihsan et al., 2024). Munadi dalam penelitiannya menyebutkan bahwa perguruan tinggi masih bergantung pada sumber pendapatan konvensional seperti UKT, SPP, dan Iuran Pengembangan Institusi (IPI) (Munadi, 2024). Menurut laporan keuangan Universitas George Washington bahwa pada 2023 memperoleh pendapatan dari 10 sumber, dengan UKT menyumbang 46% dan perawatan pasien 18%. Tahun 2022, UKT bahkan mencapai 47% dan perawatan pasien 19%, menunjukkan ketergantungan utama universitas pada UKT (The George Washington University, 2023).

Jongbloed (2004) menegaskan bahwa pendanaan pendidikan tinggi tidak bisa hanya bergantung pada UKT, tetapi perlu sistem pendanaan publik yang adil, berbasis kinerja, dan memadukan dana publik serta swasta. Dalam konteks UGM, diperlukan diversifikasi pendapatan dan penerapan pendanaan berbasis performa untuk menjaga keberlanjutan dan kualitas pendidikan. (Jongbloed, 2004). Ketergantungan pada UKT menjadi tantangan utama pembiayaan akibat meningkatnya biaya operasional dan menurunnya kemampuan negara membiayai pendidikan tinggi (Altbach et al., 2009).

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Di satu sisi, UGM diharapkan menjadi universitas berkelas dunia yang mandiri secara finansial dan memiliki struktur pendapatan yang beragam. Namun di sisi lain, realitas menunjukkan bahwa universitas masih bergantung pada satu sumber utama, yakni layanan pendidikan. Ketimpangan ini menandakan bahwa sistem pengelolaan keuangan yang ada belum sepenuhnya adaptif terhadap dinamika ekonomi dan kebijakan pendidikan tinggi yang semakin menuntut efisiensi serta inovasi finansial.

Untuk menjembatani kesenjangan tersebut, diperlukan pengembangan strategi diversifikasi pendapatan yang mampu memperkuat fondasi keuangan universitas. Penelitian ini dikembangkan dengan pendekatan analisis tren dan kontribusi sumber pendapatan UGM selama dua tahun terakhir (2022–2023) guna memahami pola perubahan dan peluang peningkatan pendapatan di masa depan. Diversifikasi pendapatan dipandang sebagai solusi strategis karena dapat memperkecil risiko ketergantungan terhadap satu sumber dana serta membuka potensi finansial baru melalui kolaborasi riset, pengembangan entitas anak, optimalisasi aset produktif, dan kerja sama industri.

Kajian sebelumnya menunjukkan relevansi solusi ini. Penelitian yang dilakukan (Kimathi & Irungu, 2024) di Kenya serta (Jaafar et al., 2021) di Malaysia menemukan bahwa universitas dengan sumber pendapatan yang lebih beragam memiliki tingkat keberlanjutan finansial yang lebih tinggi. Kemudian Hearn (2013) menambahkan bahwa diversifikasi dapat dilakukan melalui inisiatif seperti usaha komersial kampus, riset berbayar, dan kemitraan strategis (Hearn, 2013). Penelitian (Nik Ahmad et al., 2019) di Malaysia juga membuktikan bahwa universitas dengan pendapatan yang beragam lebih tahan terhadap perubahan kebijakan pendanaan pemerintah. Temuan-temuan ini relevan bagi Indonesia, khususnya bagi UGM yang tengah memperkuat kemandirian finansial melalui Rencana Strategis UGM 2022–2027.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis komparatif dua tahun terakhir (2022–2023) yang berbasis pada data laporan keuangan aktual UGM. Tidak hanya memaparkan angka dan tren, penelitian ini juga menyoroti implikasi manajerial dan strategi untuk meningkatkan keberlanjutan finansial perguruan tinggi. Pendekatan empiris terhadap data PTN-BH seperti ini masih jarang dilakukan dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia, sehingga memberikan kontribusi baru dalam pengembangan model pembiayaan universitas yang transparan, terukur, dan inovatif.

Urgensi penelitian ini semakin tinggi karena berkaitan langsung dengan keberlanjutan pendidikan tinggi nasional. Dalam konteks globalisasi dan menurunnya dana publik, universitas harus lebih mandiri dan kreatif dalam menciptakan sumber pendapatan alternatif. Sebagai universitas rujukan nasional, UGM perlu menjadi teladan dalam pengelolaan keuangan yang

adaptif dan inovatif. Analisis terhadap tren pendapatan dua tahun terakhir diharapkan dapat memberikan dasar empiris bagi perencanaan anggaran dan kebijakan diversifikasi keuangan yang berkelanjutan di masa depan.

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis komposisi dan tren perubahan pendapatan Universitas Gadjah Mada selama periode 2022-2023 dan menidentifikasi sektor-sektor pendapatan yang mengalami peningkatan atau penurunan signifikan. Dengan memahami tren ini, diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai keberlanjutan finansial Universitas Gadjah Mada (UGM). Analisis ini juga diharapkan menjadi referensi bagi pemangku kepentingan, baik di lingkungan Universitas Gadjah Mada (UGM) maupun perguruan tinggi lainnya, dalam merancang kebijakan keuangan yang adaptif dan berkelanjutan.

## **Metode**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan desain analisis konten (content analysis) sebagaimana dikembangkan oleh Krippendorff (Krippendorff, 2004), yang bertujuan untuk menafsirkan makna secara sistematis dan valid dari isi dokumen menuju konteks penggunaannya. Data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh melalui dokumentasi Laporan Keuangan Konsolidasian UGM Tahun 2022 dan 2023, meliputi lima kategori utama pendapatan: layanan pendidikan, hibah atau sumbangan, bantuan pendanaan PTN-BH, entitas anak, dan sumber lainnya. Instrumen penelitian berupa lembar tabulasi data yang telah diuji menggunakan validitas isi melalui telaah ahli keuangan pendidikan untuk memastikan kesesuaian antara kategori dan nilai pendapatan. Analisis dilakukan secara deskriptif kuantitatif dengan menghitung total, persentase kontribusi, serta perubahan pendapatan antar tahun untuk menilai tren finansial universitas.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **1. Analisis Pendapatan Universitas Gadjah Mada Tahun 2023**

Pendapatan Universitas Gadjah Mada (UGM) tahun 2023 berasal dari sumber yang dapat dikategorikan menjadi lima jenis utama. Setiap sumber pendapatan memiliki kontribusi yang berbeda dalam keseluruhan penerimaan univesitas. Gambar berikut menunjukkan distribusi presentase dari masing-masing sumber pendapatan dari lima kategori.

**Tabel. 1** Jumlah dan Persentase Sumber Pendapatan UGM Tahun 20223

Sumber Pendapatan	2023	
	Jumlah Uang	Persentase
Layanan Pendidikan	Rp. 1,274,807,614,949	43%
Hibah dan Sumbangan	Rp. 187,875,507,775	6%
Bantuan Pendanaan PTNBH	Rp. 210,261,993,960	7%
Entitas Anak	Rp. 150,946,337,641	5%
Lainnya	Rp. 1,169,131,318,366	39%
<b>Jumlah</b>	<b>Rp. 2,993,022,772,691</b>	<b>100%</b>

Tabel 1 menunjukkan bahwa sumber pendapatan Universitas Gadjah Mada tahun 2023 berasal dari lima komponen utama, yaitu layanan pendidikan, hibah dan sumbangan, bantuan pendanaan PTNBH, entitas anak, serta sumber lainnya, dengan total keseluruhan sebesar Rp2.993.022.772.691. Rincian pendapatan menunjukkan bahwa layanan pendidikan menjadi sumber tertinggi dengan total Rp1.274.807.614.949 atau 43% dari total pendapatan, diikuti oleh pendapatan lainnya seperti rumah sakit, hotel, persewaan, dan jasa sebesar Rp1.169.131.318.366 atau 39%. Sumber berikutnya berasal dari bantuan pendanaan PTNBH sebesar Rp210.261.993.960, hibah dan sumbangan sebesar Rp187.875.507.775, serta entitas anak sebesar Rp150.946.337.641. Dengan demikian, diketahui bahwa sumber pendapatan tertinggi Universitas Gadjah Mada berasal dari layanan pendidikan dengan kontribusi 43% dari keseluruhan pendapatan, diikuti oleh hibah dan sumbangan, bantuan pendanaan PTNBH, entitas anak, serta pendapatan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa aktivitas akademik dan kontribusi pihak eksternal masih menjadi faktor utama dalam pemasukan universitas.

Sumber pendapatan layanan pendidikan didapatkan dari berbagai kegiatan pendidikan, seperti biaya sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) dan uang kuliah tunggal (UKT), pendaftaran ujian masuk, matrikulasi, pendidikan utama, wisuda, dan lainnya dengan total di tahun 2023 sebesar Rp. 1,274,807,614,949 dan di tahun 2022 sebesar Rp. 1,130,432,261,946. Sumber utama dari layanan pendidikan ini dapat dilihat pada tabel 2 berikut

**Tabel. 2** Jumlah Pendapatan dari Layanan Pendidikan

Pendapatan	2023	Persentase
	Jumlah	
Bantuan PTN-BH	Rp. 210,261,993,960	7%
SPP dan UKT	Rp. 1,006,163,272,223	79%
Pendaftaran Ujian Masuk	Rp. 39,784,788,411	3%
Matrikulasi	Rp. 17,189,420,000	1%
Pendidikan Utama	Rp. 603,707,900	0%
Wisuda	Rp. 329,756,333	17%
Lainnya	Rp. 210,736,670,082	17%
<b>Total</b>	<b>Rp. 1,274,807,614,949</b>	<b>100%</b>

Pada **Tabel 2** terlihat bahwa pendapatan tertinggi dari layanan pendidikan Universitas Gadjah Mada (UGM) berasal dari Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dengan total sebesar Rp1.006.163.272.223 atau sekitar 79% dari total kategori ini. Sumber pendapatan tertinggi kedua berasal dari kategori “lainnya” dengan total Rp210.736.670.082 atau 17%, diikuti oleh pendapatan dari bantuan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) sebesar Rp210.261.993.960 atau sekitar 7%. Sementara itu, pendapatan dari pendaftaran ujian masuk tercatat sebesar Rp39.784.788.411 (3%), pendidikan utama sebesar Rp603.707.900 (0%), dan biaya wisuda sebesar Rp329.756.333 (0,17%).

Pendapatan UGM secara keseluruhan mengalami perubahan signifikan dalam komposisi sumber pemasukannya selama periode 2022–2023. Pendapatan dari SPP dan UKT meningkat dari Rp896,13 miliar pada tahun 2022 menjadi Rp1,006 triliun pada tahun 2023, dengan kenaikan sebesar Rp110,03 miliar. Peningkatan ini kemungkinan disebabkan oleh bertambahnya jumlah mahasiswa baru atau adanya penyesuaian tarif UKT di beberapa program studi. Selain dari layanan pendidikan, UGM juga memperoleh pendapatan dari hibah dan sumbangan yang bersumber dari pemerintah, lembaga atau badan usaha dalam negeri maupun luar negeri, serta perorangan. Total pendapatan hibah dan sumbangan mencapai Rp187.875.507.775 pada tahun 2023, menurun dari Rp271.543.848.514 pada tahun 2022. Sumber distribusi sumber hibah dan sumbangan dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3** Jumlah Pendapatan dari Hibah

Pendapatan	2023	Percentase
	Jumlah	
Pemerintah	Rp. 118,336,306,488	63%
lembaga/badan usaha dalam negeri	Rp. 47,123,237,643	25%
lembaga/badan usaha luar negeri	Rp. 19,070,069,208	10%
perorangan dalam negeri	Rp. 2,285,256,306	1%
lainnya	Rp. 1,060,638,130	1%
<b>Total</b>	<b>Rp. 187,875,507,775</b>	<b>100%</b>

**Tabel 3** menunjukkan sumber pendapatan Universitas Gadjah Mada dari hibah dan sumbangan, di mana pemerintah menjadi penyumbang dominan dengan jumlah Rp118.336.306.488 atau sekitar 63% dari total pendapatan hibah. Penyumbang terbesar kedua berasal dari lembaga atau badan usaha dalam negeri sebesar Rp47.123.237.643 (25%), disusul oleh lembaga atau badan usaha luar negeri sebesar Rp19.070.069.208 (10%). Sementara itu, kontribusi dari perorangan dalam negeri dan sumber lainnya masing-masing sebesar Rp2.285.256.306 dan Rp1.060.638.130, atau sekitar 1% dari total keseluruhan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hibah dari pemerintah menjadi sumber utama dalam

kategori ini. Meskipun jumlahnya menurun dibandingkan tahun sebelumnya, hibah tetap berperan penting dalam mendukung kegiatan akademik dan riset di UGM.

Sumber pendapatan ketiga yaitu dari Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH) yang merupakan bantuan pendanaan yang diberikan oleh pemerintah kepada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) dan bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Di Universitas Gadjah Mada bantuan pendanaan PTN-BH pada tahun 2023 mendapat dana sebesar Rp. 210,261,993,960 dan pada tahun 2022 sebesar Rp. 245,326,044,000.

Sumber pendapatan keempat yaitu berasal dari entitas anak dengan total keseluruhan di tahun 2023 sebesar Rp. 150,946,337,641 dan di tahun 2022 sebesar Rp. 183,510,293,476. UGM memiliki sejumlah entitas anak yang dimiliki secara langsung maupun tidak langsung. Berikut pendapatan dari Entitas Anak:

**Tabel. 4** Jumlah Pendapatan dari Entitas Anak

Pendapatan	2023	
	Jumlah	Percentase
Penjualan teh dan kakao	Rp. 57,241,927,980	38%
jasa teknologi	Rp. 51,957,539,510	34%
jasa keuangan	Rp. 13,709,005,567	9%
sewa	Rp. 8,146,337,575	5%
jasa pemeliharaan dan kebersihan	Rp. 7,606,423,406	5%
jasa konsultasi dan pelatihan		0%
produk dan jasa kesehatan	Rp. 2,946,993,577	2%
jasa perjalanan dan akomodasi	Rp. 1,884,074,245	1%
jasa penyiaran		0%
lainnya	Rp. 7,454,035,781	5%
<b>Total</b>	<b>Rp. 150,946,337,641</b>	<b>100%</b>

**Tabel 4** memperlihatkan rincian kontribusi masing-masing sektor dalam pendapatan entitas anak Universitas Gadjah Mada tahun 2023. Dari data tersebut, terlihat bahwa penjualan teh dan kakao menjadi sumber pendapatan terbesar dengan total sebesar Rp57.241.927.980 atau menyumbang 38% dari total pendapatan entitas anak. Di posisi kedua adalah jasa teknologi yang memberikan kontribusi sebesar Rp51.957.539.510 atau 34%, diikuti oleh jasa keuangan sebesar Rp13.709.005.567 atau 9%. Sementara itu, pendapatan dari sektor sewa, jasa pemeliharaan dan kebersihan, serta kategori lainnya masing-masing berkontribusi sebesar 5%. Sektor lain seperti produk dan jasa kesehatan serta jasa perjalanan dan akomodasi menyumbang 2% dan 1%. Beberapa sektor seperti jasa konsultasi dan pelatihan serta jasa penyiaran tidak menghasilkan pendapatan pada tahun ini.

Universitas Gadjah Mada mempunyai entitas anak yang dimiliki secara langsung dan tidak langsung. Entitas anak yang dimiliki secara langsung terdiri dari PT. Gama Multi Usaha Mandiri

(perdagangan dan jasa), PT. Bank Perekonomian Rakyat Universitas Gadjah Mada (perbankan), PT. UGM Samator Pendidikan (Jasa Pendidikan), PT. Pagilaran (perkebunan), PT. Purnagama (jasa), dan PT. Karya Utama Gama (Perdagangan dan jasa). Sedangkan entitas secara tidak langsung dikelola melalui PT Gama Multi Usaha Mandiri yang terdiri dari PT. Gama Wisata (biro perjalanan wisata), PT. Swayasa Prakarsa (pengembangan riset), PT. Radio Swara Gadjah Mada (penyiaran radio), dan PT. Gamatechno Indonesia (jasa dan perdagangan).

Informasi tersebut menggambarkan bahwa diversifikasi usaha melalui entitas anak memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap pendapatan universitas, khususnya dari sektor agribisnis dan teknologi yang terbukti menjadi penopang utama stabilitas finansial UGM secara keseluruhan. Selain sumber pendapatan utama tersebut, UGM juga memperoleh pemasukan dari berbagai aktivitas lainnya, seperti kontrak kerja sama, layanan rumah sakit dan klinik, serta berbagai jasa akademik dan non-akademik yang turut memperluas basis pendapatan universitas.

**Tabel 5.** Jumlah Pendapatan Lainnya

Pendapatan	2023	
	Jumlah	Persentase
kontrak dan kerja sama	Rp. 753,194,502,473	64%
rumah sakit dan klinik	Rp. 246,899,852,389	21%
sewa	Rp. 30,699,989,259	3%
jasa pelatihan	Rp. 24,270,890,048	2%
hasil uji lab dan uji teknis	Rp. 13,215,511,709	1%
hasil investasi	Rp. 13,644,428,535	1%
jasa institusi	Rp. 5,639,698,570	0%
lab. Bahasa	Rp. 1,401,006,565	0%
percetakan	Rp. 941,429,960	0%
jasa konsultasi	Rp. 435,017,927	0%
perpustakaan	Rp. 4,992,520	0%
masing-masing di bawah 500 juta	Rp. 78,783,998,411	7%
<b>Total</b>	<b>Rp. 1,169,131,318,366</b>	100%

**Tabel 5.** menyajikan rincian pendapatan Universitas Gadjah Mada (UGM) dari kategori “lainnya” pada tahun 2023. Berdasarkan data tersebut, sumber pendapatan terbesar berasal dari kontrak dan kerja sama dengan total Rp. 753.194.502.473 atau menyumbang 64% dari keseluruhan kategori ini. Di posisi kedua adalah pendapatan dari rumah sakit dan klinik yang berkontribusi sebesar Rp. 246.899.852.389 atau 21%. Pendapatan lainnya berasal dari berbagai aktivitas seperti sewa (3%), jasa pelatihan (2%), hasil uji laboratorium dan teknis (1%), serta hasil investasi (1%). Selain itu, terdapat juga kontribusi dari jasa institusi, laboratorium bahasa, percetakan, jasa konsultasi, perpustakaan, dan sejumlah kategori lainnya yang masing-masing

berada di bawah 0–1%, serta kelompok pendapatan kecil lainnya yang secara kumulatif menyumbang 7% dari total. Sumber-sumber pendapatan kecil ini, seperti hasil investasi dan jasa non-akademik, pada tahun 2023 tercatat sebesar Rp. 1.169.131.318.366, meningkat dibandingkan tahun 2022 yang sebesar Rp. 1.079.765.175.387. Peningkatan ini terutama didorong oleh kenaikan signifikan pada pendapatan kontrak dan kerja sama yang naik dari Rp. 715.028.235.217 pada tahun 2022 menjadi Rp. 753.194.504.473 pada tahun 2023.

Temuan ini menunjukkan bahwa kerja sama eksternal dan pemanfaatan layanan rumah sakit menjadi kekuatan utama dalam kategori pendapatan lainnya. Hal ini mencerminkan strategi UGM dalam mengembangkan sumber pendapatan non-akademik yang berkelanjutan melalui kemitraan strategis dan optimalisasi aset institusi.

## 2. Analisis Pendapatan Lintas Tahun

Analisis perbandingan pendapatan Universitas Gadjah Mada tahun 2022 dengan tahun 2023 menunjukkan perubahan signifikan pada beberapa kategori sumber pendapatan. Tabel berikut merangkum perubahan tersebut secara rinci.

**Table 7.** Sumber Pendapatan Tahun 2022 dengan 2023

Sumber Pendapatan	Tahun 2023	Tahun 2022	Selisih Tahun 2023 dengan tahun 2022	Keterangan
Layanan pendidikan	Rp1,274,807,614,949	Rp1,130,432,261,946	Rp144,375,353,003	Kenaikan
Hibah dan sumbangan	Rp187,875,507,775	Rp271,543,848,514	-Rp83,668,340,739	Penurunan
Bantuan Pendanaan PTN-BH	Rp210,261,993,960	Rp245,326,044,000	-Rp35,064,050,040	Penurunan
Entitas Anak	Rp150,946,337,641	Rp183,514,293,476	-Rp32,567,955,835	Penurunan
Lainnya	Rp1,169,131,318,366	Rp1,079,765,175,387	Rp89,366,142,979	Kenaikan
<b>Total</b>	<b>Rp2,993,022,772,691</b>	<b>Rp2,910,581,623,323</b>	<b>Rp82,441,149,368</b>	<b>Kenaikan</b>

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa pendapatan Universitas Gadjah Mada (UGM) selama tahun anggaran 2023 mengalami peningkatan sebesar Rp82 miliar dibandingkan tahun sebelumnya. Secara rinci, peningkatan terbesar terjadi pada sumber pendapatan dari layanan pendidikan yang naik sebesar Rp144 miliar. Sementara itu, beberapa sumber pendapatan lainnya justru mengalami penurunan, yaitu pada hibah dan sumbangan sebesar Rp83 miliar, bantuan pendanaan PTN-BH sebesar Rp35 miliar, serta pendapatan dari entitas anak sebesar Rp32 miliar. Adapun kategori pendapatan lainnya mengalami kenaikan sebesar Rp89 miliar. Gambaran perbandingan total pendapatan antara tahun 2022 dan 2023 tersebut dapat dilihat pada Gambar 6, yang seluruh datanya bersumber dari Laporan Keuangan Konsolidasian Universitas Gadjah Mada Tahun 2023 (Laporan Keuangan Konsolidasian Universitas Gadjah Mada, 2023).

## Pembahasan

### Analisis Pendapatan Universitas Gadjah Mada (UGM)

Analisis pendapatan Universitas Gadjah Mada (UGM) menunjukkan bahwa universitas beroperasi melalui empat sumber utama, yaitu layanan pendidikan, hibah atau sumbangan, bantuan pendanaan, dan sumber lainnya. Dalam satu tahun, UGM mencatat kenaikan pendapatan sebesar Rp82 miliar, menandakan pertumbuhan finansial yang stabil. Namun, universitas masih sangat bergantung pada pendapatan dari layanan pendidikan, khususnya Uang Kuliah Tunggal (UKT) yang mencapai sekitar Rp1 triliun. Beberapa sektor pendapatan mengalami penurunan akibat perubahan regulasi serta ketergantungan pada dana eksternal, termasuk kebijakan pemerintah terkait Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH). Sebagai PTN-BH yang dituntut mandiri secara finansial, UGM perlu merumuskan strategi keuangan yang lebih adaptif untuk menjaga kesinambungan operasional dan mendukung pengembangan akademik yang berkelanjutan.

Universitas di Afrika Selatan sangat bergantung pada dana pemerintah, biaya kuliah, dan usaha bisnis sebagai sumber pendapatan. Namun, penurunan dana pemerintah, keterlambatan pembayaran biaya kuliah, serta kondisi ekonomi yang memburuk menimbulkan tantangan besar bagi keberlanjutan operasional. Untuk mengatasinya, universitas perlu melakukan diversifikasi pendapatan melalui pemanfaatan keahlian staf, percepatan penyelesaian studi mahasiswa, penelitian terapan, dan penguatan sektor bisnis universitas (Ngcobo et al., 2024 : 11-12). Kondisi serupa juga terjadi di Kamerun, di mana universitas negeri masih bergantung pada dana pemerintah meskipun memiliki pendapatan internal seperti biaya kuliah dan kerja sama industri (Vukenkeng, 2025). Sementara itu, di Kenya dan Uganda, keterbatasan dana pemerintah mendorong penerapan *sistem cost sharing* dan pinjaman mahasiswa guna mengurangi beban negara sekaligus memperluas akses pendidikan tinggi (Johnstone, 2004b). Meskipun awalnya menuai penolakan karena dianggap bertentangan dengan prinsip pendidikan gratis, kebijakan ini terbukti mampu meningkatkan kualitas, kapasitas, dan pendapatan universitas seperti Nairobi dan Makerere (Johnstone, 2004a). Berbeda dengan kondisi di negara-negara Afrika tersebut, Harvard University memiliki struktur pendapatan yang lebih mandiri, di mana sebagian besar berasal dari filantropi, biaya pendidikan, dan penelitian yang didukung sponsor (Mighfar et al., 2024 : 9-10). Sementara itu, Universitas Gadjah Mada tidak mengkategorikan dana penelitian sebagai pendapatan mandiri karena bersumber dari hibah atau sumbangan yang juga digunakan untuk kebutuhan operasional universitas.

Belajar dari praktik universitas di berbagai negara yang telah mencapai kemandirian finansial, seperti Harvard University dan beberapa perguruan tinggi di Afrika, dapat dipahami bahwa keberhasilan transformasi finansial tidak semata bergantung pada besaran dana, tetapi

pada kemampuan institusi mengelola dan mendiversifikasi sumber pendapatannya secara kreatif. Dalam konteks ini, Universitas Gadjah Mada sebagai PTN-BH memiliki peluang besar untuk meniru pola tersebut melalui optimalisasi aset intelektual, penguatan tata kelola bisnis, serta pengembangan kolaborasi industri yang produktif.

Dalam konteks penguatan kemandirian finansial, Universitas Gadjah Mada (UGM) perlu memperluas diversifikasi pendapatan melalui optimalisasi entitas anak sebagai langkah strategis untuk mengurangi ketergantungan pada sumber pendanaan konvensional seperti Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang selama ini menyumbang sekitar 79% dari total pendapatan layanan pendidikan. Berdasarkan Laporan Keuangan Konsolidasian tahun 2023, kontribusi entitas anak terhadap pendapatan UGM mencapai Rp150,94 miliar atau sekitar 5% dari total pendapatan universitas, dengan sektor agribisnis melalui PT Pagilaran dan sektor teknologi melalui PT Gamatechno Indonesia sebagai penyumbang terbesar. Meskipun porsinya masih relatif kecil, entitas anak memiliki potensi besar untuk menjadi motor penggerak ekonomi kampus apabila dikelola secara profesional dan inovatif. Melalui model bisnis berbasis riset, inovasi, dan kemitraan industri, UGM dapat memperluas sumber pendapatan baru di luar sektor akademik seperti teknologi digital, energi terbarukan, konsultansi publik, serta layanan pendidikan profesional. Diversifikasi ini sejalan dengan arah kebijakan Rencana Strategis UGM 2022–2027 yang menekankan penguatan unit usaha produktif dan tata kelola berbasis *Good Corporate Governance* (GCG). Dengan demikian, entitas anak bukan hanya berfungsi sebagai pelengkap pendanaan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk memperkuat keberlanjutan finansial universitas, meningkatkan daya saing global, serta memastikan keberlangsungan tridarma perguruan tinggi tanpa membebani mahasiswa melalui peningkatan UKT.

Transformasi model pendapatan PTN-BH harus diarahkan pada tiga dimensi utama: (1) diversifikasi sumber finansial, (2) profesionalisasi tata kelola entitas bisnis universitas, dan (3) integrasi nilai ekonomi pengetahuan (*knowledge economy*) ke dalam sistem keuangan kampus. Dalam konteks UGM, peran entitas anak seperti PT Pagilaran dan PT Gamatechno Indonesia menjadi representasi konkret dari paradigma baru bahwa universitas tidak hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai *economic actor* yang berorientasi pada produktivitas, inovasi, dan daya saing global (Mulyana et al., 2018). Optimalisasi sektor riset, paten, teknologi digital, dan kemitraan industri menjadi bagian dari proses transformasi ini (Foss & Gibson, 2015).

Transformasi ini perlu dikawal melalui mekanisme tata kelola yang akuntabel dan profesional agar setiap entitas bisnis universitas benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan institusional. Dengan penerapan prinsip *Good University Governance*, setiap lini usaha di bawah PTN-BH dapat diarahkan pada model keberlanjutan jangka panjang

yang berbasis inovasi. Pendekatan ini juga sejalan dengan konsep *entrepreneurial university* yang menempatkan universitas sebagai penggerak ekonomi berbasis pengetahuan, di mana hasil riset, teknologi, dan inovasi menjadi sumber nilai tambah yang nyata bagi pendanaan pendidikan tinggi(Ortiz et al., 2017).

Untuk menghadapi tantangan pendanaan, Universitas Gadjah Mada (UGM) mengembangkan strategi diversifikasi pendapatan melalui kerja sama industri, optimalisasi paten dan lisensi riset, peningkatan perolehan hibah penelitian, serta penguatan dukungan dari alumni dan filantropi (*Rencana Strategis Universitas Gadjah Mada Tahun 2022-2027, 2023 : 39*). Langkah ini bertujuan mengurangi ketergantungan pada pendanaan konvensional dan menciptakan sistem keuangan yang mandiri dan berkelanjutan. Secara global, banyak negara maju seperti Tiongkok, Jerman, dan Prancis menerapkan *excellence initiatives* dengan memberikan dana besar kepada universitas terpilih guna meningkatkan riset, pengajaran, dan daya saing internasional. Pendekatan tersebut menekankan pentingnya keberagaman sumber pendapatan dan otonomi pengelolaan keuangan. Keberhasilan universitas tidak hanya bergantung pada besarnya pendapatan, tetapi juga pada kemampuan mengelola sumber daya secara inovatif dan strategis. Dalam konteks ini, UGM sebagai PTN-BH perlu terus memperkuat diversifikasi pendapatan dan kapasitas kelembagaan untuk mewujudkan universitas berkelas dunia yang berkelanjutan (Salmi, 2009).

## Simpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa kemandirian finansial perguruan tinggi sangat bergantung pada kemampuan universitas dalam menciptakan sistem pendanaan yang beragam dan berkelanjutan. Temuan menunjukkan bahwa Universitas Gadjah Mada perlu memperkuat strategi diversifikasi pendapatan agar tidak hanya bergantung pada dana akademik seperti UKT dan SPP. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis komparatif berbasis data keuangan aktual dua tahun terakhir yang memberikan gambaran empiris mengenai dinamika pendapatan universitas negeri berbadan hukum di Indonesia. Hasil ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan keuangan universitas tidak semata ditentukan oleh besarnya pendapatan, tetapi oleh inovasi dan efisiensi dalam mengelola sumber daya yang ada. Ke depan, penelitian ini membuka peluang pengembangan model manajemen keuangan universitas yang lebih adaptif, transparan, dan berbasis kinerja guna memperkuat daya saing institusi pendidikan tinggi di tingkat nasional maupun global.

## Daftar Pustaka

- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in Global Higher Education : Tracking an Academic Revolution* (Issue arch). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Arwidayanto, Lamatenggo, N., & Sumar, W. T. (2017). Manajemen Keuangan atau Pembiayaan Pendidikan. In *Widya Padjajaran* (1st ed., Vol. 3, Issue 2). Widya Padjajaran. <https://doi.org/10.57251/ped.v3i2.1374>
- Foss, L., & Gibson, D. (2015). *The Entrepreneurial University Context and Institutional Change* (1st ed.). <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315737065>
- Hearn, J. C. (2013). Diversifying Campus Revenue Streams: Opportunities and Risks. *IHE Research*, 2013, 1–40.
- Ihsan, M. A., Zhahiruddin, A. A., F.A, F. A., & Mardianysah, R. (2024). *Teropong Isu 2 - Menyusuri Jejak Transformasi PTN-BH dalam Keterkaitan dengan Kesejahteraan Mahasiswa*. Bem.Feb.Unair.Ac.Id.
- Jaafar, J. A., Latiff, A. R. A., Daud, Z. M., & Osman, M. N. H. (2021). Does Revenue Diversification Strategy Affect the Financial Sustainability of Malaysian Public Universities ? A Panel Data Analysis Does Revenue Diversification Strategy Affect the Financial Sustainability of Malaysian Public Universities ? A Panel Data An. *Higher Education Policy*, August 2022. <https://doi.org/10.1057/s41307-021-00247-9>
- Johnstone, D. B. (2004a). Higher Education Finance and Accessibility : Tuition Fees and Student Loans in Sub Saharan. *Journal of Higher Education in Africa*, 2(2), 11–23. <https://doi.org/10.57054/jhea.v2i2.1673>
- Johnstone, D. B. (2004b). The Economics and Politics of Cost Sharing in Higher Education : Comparative Perspectives. *Economics of Education Review*, 23(August), 403–410. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2003.09.004>
- Jongbloed, B. W. (2004). Funding Higher Education : Options, Trade-offs and Dilemmas. *Fulbright Brainstorms 2004-New Trends in Higher Education*, November.
- Kimathi, B. K., & Irungu, A. M. (2024). Revenue Diversification on Financial Sustainability of Public Universities in Kenya. *Journal of Finance and Accounting*, 4(3), 31–41. <https://doi.org/DOI:10.70619/vol4iss3pp31-41>
- Krippendorff, K. (2004). Content Analysis An Introduction to Its Methodology. In *Physical Review B* (Vol. 31, Issue 6). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.1103/PhysRevB.31.3460>
- Laporan Keuangan Konsolidasian Universitas Gadjah Mada. (2023).
- Mahmud, A., Nuryatin, A., & Susilowati, N. (2022). Income Generating Activity In Higher Education: A Case Study Of A Public University In Indonesia. *International Journal of*

- Evaluation and Research in Education*, 11(1), 303-312.  
<https://doi.org/10.11591/ijere.v11i1.22050>
- Mighfar, S., Purbaningrum, R. G., & Munadi, M. (2024). Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Analisis Pendapatan Harvard University Tahun 2021-2023. *Journal of Education Management Research (JEMR)*, 2(1), 1-12.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.51878/akademia.v4i4.3776>
- Mulyana, B., Daryanto, A., & Purwito, A. (2018). Business Model Development Strategy of Padjadjaran University with Canvas Business Model Approach. *Asian Business Research Journal*, 3, 1-8. <https://doi.org/10.20448/journal.518.2018.31.1.8>
- Munadi, M. (2024). *Pengembangan Pendapatan Universitas: Belajar Dari Universitas Stanford*. Mpi.Fit.Uinsaid.Ac.Id.
- Ngcobo, X. M., Marimuthu, F., & Stainbank, L. J. (2024). Revenue Sourcing For The Financial Sustainability Of A University Of Technology: An Exploratory Study. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2295173>
- Nik Ahmad, N. N., Siraj, S. A., & Ismail, S. (2019). Revenue Diversification In Public Higher Learning Institutions: An Exploratory Malaysian Study. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(3), 379-397. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2018-0057>
- Ortiz, M. P., Gomez, J. A., Lindahl, J. M. M., & Armengot, C. R. (2017). *Entrepreneurial Universities: Exploring the Academic and Innovative Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47949-1>
- Rencana Strategis Universitas Gadjah Mada Tahun 2022-2027*. (2023).
- Salmi, J. (2009). Excellence strategies and the creation of world-class universities. *ResearchGate*. <https://doi.org/DOI:10.1596/978-0-8213-7865-6>
- The George Washington University. (2023). *Financial Report*.
- Vukenkeng, A. W. (2025). Effect of Internally Generated Income and Government Subvention on the Financial Sustainability in State Universities in Cameroon. *Society & Sustainability*, 7, 77-93. <https://doi.org/DOI:10.38157/ss.v7i1.683>