

Evaluasi Internal

EVALUASI PENERIMAAN UNIVERSITAS ANDALAS 2023-2025 Strategi Peningkatan Pendapatan Non-Layanan Pendidikan (PNLP) dan Kebutuhan *Scale-Up* Pendanaan

Oleh
Hefrizal Handra

Pengantar

Evaluasi terhadap penerimaan Universitas Andalas (UNAND) selama periode 2023–2025 menunjukkan bahwa meskipun total pendapatan telah mendekati Rp 1 triliun per tahun, kapasitas pendanaan tersebut masih relatif terbatas jika dikaitkan dengan jumlah mahasiswa sekitar 35.000 orang. Dalam dua tahun terakhir, pertumbuhan penerimaan UNAND didominasi oleh pertumbuhan Pendapatan Non-Layanan Pendidikan (PNLP), yang tumbuh 17,5% per tahun, sedangkan pertumbuhan Pendapatan Layanan Pendidikan (PLP) antara lain dari UKT/SPP dll. hanya sebesar 4,4% per tahun. Pergeseran ini tentu cukup menggembirakan dalam konteks upaya untuk mengurangi ketergantungan kepada PLP, namun PNLP bukanlah pendapatan yang dapat digunakan untuk pengembangan, namun dominan untuk membiayai layanan terkait.

Dalam konteks perbandingan Penerimaan UNAND dengan institusi lain, secara rata-rata, pendapatan UNAND berada pada kisaran Rp 25–30 juta per mahasiswa per tahun (lihat Tabel), jauh di bawah perguruan tinggi terkemuka di Indonesia seperti Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, dan Institut Teknologi Bandung yang telah mencapai sekitar Rp 70–90 juta per mahasiswa. Kesenjangan ini menjadi semakin signifikan jika dibandingkan dengan universitas di negara maju seperti National University of Singapore dan University of Oxford, yang memiliki kapasitas pendanaan jauh lebih besar serta struktur pendapatan yang sangat terdiversifikasi.

Kondisi ini menegaskan bahwa persoalan utama UNAND tidak hanya terletak pada struktur pendapatan yang rendah fleksibilitasnya, tetapi juga pada **skala (size) pendanaan yang belum memadai untuk mendorong lompatan kualitas (*quality lift-up*)**. Oleh karena itu, diperlukan strategi ganda: reformasi internal dan peningkatan kapasitas pendanaan melalui dukungan eksternal.

Pointers:

- Pertumbuhan PNLP cukup menggembirakan, namun bukan penerimaan yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan layanan pendidikan.
- Pendapatan ±Rp 1 triliun belum memadai untuk 35.000 mahasiswa
- Pendapatan rata-rata per mahasiswa hanya ±30–40% dibandingkan PTN top di Indonesia
- Gap dengan universitas global sangat besar.
- Masalah utama: **size dan fleksibilitas pendanaan**

Tabel Penerimaan Universitas Andalas 2023-2025 (Rupiah)

URAIAN	2023	2024	2025	Pertumbuhan Tahunan
PENERIMAAN DARI APBN	339.731.654.337	402.259.878.896	344.561.487.521	0,7%
Rupiah Murni - Gaji dan Tunjangan ASN	235.762.732.160	257.011.026.585	268.769.794.197	6,8%
Bantuan Pendanaan PTNBH	98.616.000.000	84.349.820.000	52.931.590.202	-26,7%
Lainnya (PR-PTN, Equity, dll)	5.352.922.177	60.899.032.311	22.860.103.122	
PENERIMAAN-UNAND	545.956.264.882	599.694.517.519	631.862.309.982	7,6%
Pendapatan Layanan Pendidikan (UKT, SPP, PI, dll)	396.930.205.374	413.280.699.504	432.736.364.449	4,4%
Pendapatan Non Layanan Pendidikan (RS, Asrama, Klinik, dll)	99.415.807.946	130.040.852.203	137.316.351.382	17,5%
Kerjasama Tridharma Perguruan Tinggi	49.610.251.562	56.372.965.812	61.809.594.150	11,6%
TOTAL	885.687.919.219	1.001.954.396.415	976.423.797.503	5,0%

Sumber: Laporan Keuangan UNAND, Tahun 2025 Unaudited

Permasalahan Utama

Struktur penerimaan UNAND masih didominasi oleh sumber pendanaan yang bersifat rigid (tidak fleksibel dalam pemanfaatan), khususnya dari APBN yang sebagian besar adalah untuk belanja pegawai (ASN) dan tambahan untuk operasional. Di sisi lain, pendapatan internal sangat bergantung pada pendapatan dari layanan pendidikan (PLP) dalam berbagai bentuk, diantaranya UKT/SPP mahasiswa yang memiliki keterbatasan dalam peningkatan tarif serta sensitif terhadap jumlah mahasiswa.

Pendapatan Non-Layanan Pendidikan (PNLP) memang telah menunjukkan tren peningkatan yang signifikan, namun sebagian besar masih terserap dan digunakan sendiri oleh unit penghasil seperti rumah sakit, klinik, dan asrama. Hal ini menyebabkan kontribusi netto terhadap universitas relatif kecil, sehingga ruang fiskal (di luar pendapatan dari layanan pendidikan) yang benar-benar dapat digunakan untuk kepentingan strategis sangat terbatas.

Dengan kondisi ini, harus diakui UNAND menghadapi keterbatasan dalam membiayai peningkatan kualitas akademik, penguatan riset, dan internasionalisasi, yang merupakan faktor kunci dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi. Kalaupun ada dukungan APBN untuk peningkatan kualitas riset dan internasionalisasi, jumlahnya masih sangat terbatas.

Pointers:

- Pertambahan dukungan APBN sangat terbatas dan rigid
- PLP menjadi backbone tetapi tidak *scalable*
- PNLP belum menghasilkan surplus institusi
- Ruang fiskal strategis sangat terbatas

Analisis Strategis

Permasalahan UNAND dapat dipahami melalui dua dimensi utama. Pertama adalah keterbatasan skala pendanaan (*size constraint*), di mana total pendapatan yang ada belum cukup untuk mendukung transformasi kualitas secara signifikan. Kedua adalah keterbatasan kualitas

pendapatan (*structural constraint*), di mana sebagian besar pendapatan tidak fleksibel dan tidak dapat dialokasikan untuk kebutuhan strategis.

Jika dibandingkan dengan universitas seperti Universitas Indonesia atau Institut Teknologi Bandung, yang memiliki pendapatan beberapa kali lipat lebih besar per mahasiswa, UNAND menghadapi keterbatasan kapasitas fiskal untuk melakukan investasi besar. Sementara itu, universitas seperti National University of Singapore dan University of Oxford menunjukkan bahwa keberhasilan institusi sangat ditentukan oleh kemampuan membangun sumber pendapatan non-tuition yang kuat, seperti riset, endowment, dan kemitraan strategis.

Kombinasi keterbatasan skala dan struktur ini menempatkan UNAND dalam risiko “*middle-income trap*” dalam konteks perguruan tinggi, yaitu kondisi di mana institusi mampu bertahan tetapi sulit untuk melakukan lompatan menuju universitas unggul.

Pointers:

- Size kecil → kapasitas investasi terbatas
- Struktur rigid → tidak fleksibel untuk prioritas strategis
- Gap dengan PTN top dan global signifikan
- Risiko: **stagnasi kualitas (*middle-income trap*)**

Arah Kebijakan: *Dual Strategy*

Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan pendekatan kebijakan yang menggabungkan reformasi internal dan peningkatan skala pendanaan secara simultan. Dari sisi internal, UNAND perlu mentransformasi Pendapatan Non-Layanan Pendidikan (PNLP) agar mampu menghasilkan surplus institusional. Unit layanan harus didorong tidak hanya mencapai break-even, tetapi juga memberikan kontribusi *netto* kepada universitas melalui kebijakan margin institusional. Selain itu, monetisasi aset perlu dilakukan secara lebih agresif, kerjasama tridharma perlu didesain ulang agar menghasilkan margin, serta penguatan dana abadi dan pengembangan program pendidikan premium perlu dipercepat.

Namun demikian, reformasi internal saja tidak cukup. UNAND juga memerlukan strategi *scale-up* melalui dukungan eksternal. Hal ini mencakup peningkatan dukungan pemerintah dalam bentuk pendanaan berbasis kinerja dan investasi infrastruktur, penguatan kemitraan dengan industri, serta pengembangan sumber pendanaan dari alumni dan filantropi.

Pointers:

- *Reform* internal: PNLP harus menghasilkan surplus
- Monetisasi aset dan endowment = kunci jangka panjang
- Kerjasama harus memberikan margin institusi
- Internal reform **tidak cukup tanpa *scale-up funding***

Rekomendasi

Dalam jangka pendek hingga menengah, UNAND perlu menetapkan indikator pendapatan per mahasiswa sebagai ukuran kinerja strategis, melakukan audit terhadap PNLP untuk

mengidentifikasi kontribusi netto, serta menetapkan kebijakan margin institusional pada unit layanan dan kerja sama. Selain itu, perlu disusun roadmap penguatan dana abadi dan monetisasi aset secara sistematis.

Pada saat yang sama, UNAND perlu memperkuat komunikasi kebijakan dengan pemerintah untuk memperoleh dukungan afirmatif, khususnya dalam rangka meningkatkan kapasitas pendanaan universitas di luar Jawa. Pengembangan ekosistem *fundraising* yang profesional juga menjadi langkah penting untuk mendukung peningkatan skala pendanaan dalam jangka panjang.

Pointers:

- KPI baru: pendapatan per mahasiswa
- Audit PNLP: bruto vs netto
- Wajibkan margin institusi
- Dorong afirmasi pemerintah (*lift-up funding*)
- Bangun sistem *fundraising* profesional

Langkah yang Telah Dilakukan UNAND

UNAND telah mengembangkan berbagai aktivitas Pendapatan Non-Layanan Pendidikan, diantaranya yang sudah berjalan dalam satu dekade terakhir seperti layanan rumah sakit, klinik, asrama, serta penyewaan dan optimalisasi aset. Aktivitas ini menunjukkan bahwa UNAND telah memiliki basis ekonomi institusional yang potensial untuk terus berkembang, meskipun sebagian besar masih bersifat *cost recovery* dan belum dapat menghasilkan surplus yang signifikan bagi universitas.

Di sisi pendanaan jangka panjang, UNAND setelah menjadi PTN-BH juga telah membentuk Dana Abadi yang saat ini berjumlah sekitar Rp 32,5 miliar, dengan hasil pengelolaan sekitar Rp 1,6 miliar pada tahun 2025. Meskipun masih relatif kecil dibandingkan kebutuhan institusi, keberadaan dana abadi ini merupakan langkah strategis yang sangat penting sebagai embrio pembiayaan berkelanjutan (*sustainable financing*). Selain itu, UNAND juga telah memiliki entitas bisnis melalui Perseroan Milik Universitas, yaitu PT AKSI dan PT APJ, yang berpotensi menjadi instrumen penting dalam pengembangan usaha dan monetisasi aset universitas secara lebih profesional.

Dalam aspek sosial dan afirmasi, UNAND juga telah membentuk Unit Pengelola Wakaf dan Unit Pengumpul Zakat yang berperan dalam mendukung akses pendidikan bagi mahasiswa dari keluarga kurang mampu. Inisiatif ini tidak hanya memperkuat fungsi sosial universitas, tetapi juga membuka peluang pengembangan sumber pendanaan berbasis filantropi.

Berbagai langkah tersebut menunjukkan bahwa UNAND telah berada pada jalur transformasi yang tepat, dengan fondasi kelembagaan yang cukup lengkap untuk mendukung penguatan kapasitas fiskal. Namun demikian, seluruh instrumen ini masih berada pada tahap awal pengembangan dan belum terintegrasi secara optimal dalam suatu sistem pendapatan institusional yang kuat.

Oleh karena itu, tantangan ke depan bukan hanya membangun instrumen baru, tetapi **mengintegrasikan, menskalakan, dan mengoptimalkan instrumen yang telah dimiliki** agar mampu menghasilkan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kapasitas fiskal universitas. “UNAND telah memiliki fondasi yang lengkap, namun memerlukan penguatan skala dan integrasi agar mampu menghasilkan lompatan kualitas.”

Ke depan, keberhasilan UNAND akan sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk mengkonsolidasikan seluruh sumber pendapatan, memperkuat tata kelola bisnis institusional, serta memperoleh dukungan pendanaan yang lebih besar untuk mendorong transformasi menuju universitas unggul dan berdaya saing tinggi.

Penutup

Kemandirian fiskal universitas tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya yang ada, tetapi juga oleh kapasitas untuk meningkatkan skala pendanaan secara signifikan. Dalam konteks ini, Universitas Andalas tidak memulai dari nol, tetapi telah memiliki berbagai instrumen dan inisiatif yang menjadi fondasi penting bagi penguatan kapasitas fiskal ke depan.

Pendekatan yang menggabungkan reformasi internal dan dukungan eksternal akan menjadi kunci bagi UNAND untuk keluar dari keterbatasan struktural dan mencapai posisi sebagai universitas unggul dan berdaya saing tinggi.

Pointers Penutup:

- Fokus: **besar + fleksibel**
- Bukan hanya survive, tetapi *scale-up* untuk compete
- *Lift-up funding* = syarat transformasi