



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Transformasi Tata Kelola Keuangan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum: Perspektif *Good University Governance* pada Universitas Andalas

Benny Amir¹, Prisilia Damayanti², Achmad Fauzi³

¹Universitas Terbuka, Padang, Indonesia, ben150409@gmail.com

²IBI Kosgoro 1957, Jakarta, Indonesia, prisild@rocketmail.com

³Universitas Bhayangkara, Jakarta, Indonesia, achmad_fauziok@yahoo.com

Corresponding Author: ben150409@gmail.com¹

Abstract: *The institutional transformation of state universities in Indonesia from Work Units (Satker) to Public Service Agencies (BLU) and subsequently Legal Entity State Universities (PTNBH) has brought a significant expansion of financial autonomy for universities. However, the expansion of autonomy has not been fully accompanied by the strengthening of substantive and balanced financial governance with the principles of Good University Governance (GUG). This research aims to explore the evolution of financial governance of Andalas University in each phase of institutional transformation and evaluate the application of the principles of transparency, accountability, participation, and the rule of law in the context of PTNBH. This study uses an interpretive qualitative approach with a case study strategy. Data was collected through interviews with various actors then analyzed the data using a reflexive thematic analysis approach. The results show that there is a dominance of procedural transparency and accountability, selective and symbolic stakeholder participation, and the role of supervisory organs that have not yet functioned strategically, especially in the PTNBH phase. This research has implications for the importance of shifting policy focus from structural-formal emphasis to internalizing financial governance practices that are substantive, reflective, and oriented towards strengthening institutional accountability in public universities.*

Keywords: *Higher Education Autonomy, Good University Governance, Financial Governance, Institutional Theory*

Abstrak: Transformasi kelembagaan perguruan tinggi negeri di Indonesia dari Satuan Kerja (Satker) menjadi Badan Layanan Publik (BLU) dan selanjutnya Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) telah membawa perluasan otonomi keuangan yang signifikan bagi perguruan tinggi. Namun, perluasan otonomi belum sepenuhnya disertai dengan penguatan tata kelola keuangan yang substantif dan seimbang dengan prinsip-prinsip *Good University Governance* (GUG). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi evolusi tata kelola keuangan Universitas Andalas dalam setiap fase transformasi kelembagaan dan mengevaluasi penerapan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan supremasi hukum dalam konteks PTNBH. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif dengan

strategi studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan berbagai aktor kemudian menganalisis data menggunakan pendekatan analisis tematik reflektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dominasi transparansi dan akuntabilitas prosedural, partisipasi pemangku kepentingan yang selektif dan simbolis, serta peran organ pengawas yang belum berfungsi secara strategis, terutama pada fase PTNBH. Penelitian ini berimplikasi pada pentingnya pergeseran fokus kebijakan dari penekanan struktural-formal menjadi internalisasi praktik tata kelola keuangan yang substantif, reflektif, dan berorientasi pada penguatan akuntabilitas kelembagaan di perguruan tinggi negeri.

Kata Kunci: Otonomi Perguruan Tinggi, *Good University Governance*, Tata Kelola Keuangan, *Institutional Theory*

PENDAHULUAN

Transformasi Perguruan Tinggi Negeri menjadi PTNBH membawa perluasan otonomi keuangan yang signifikan bagi universitas (Herlina et al., 2023; Suryani et al., 2024). Keberadaan PTN-BH memberikan posisi khusus dalam otonomi pendidikan tinggi yang selaras dengan undang-undang pendidikan tinggi (Azwardi & Purwani, 2024). Universitas memperoleh kewenangan luas dalam pengelolaan anggaran dan sumber pendanaan (Fintari et al., 2023). Regulasi negara tetap mengatur mekanisme akuntabilitas formal. Praktik tata kelola keuangan PTNBH menunjukkan dominasi kepatuhan administratif dibandingkan pengendalian substantif (Prasojo et al., 2020; Siregar & Putra, 2024). Transparansi keuangan berjalan secara prosedural dan terfragmentasi. Akses informasi keuangan masih terkonsentrasi pada manajemen inti. Organ pengawasan memiliki peran strategis yang terbatas. Partisipasi pemangku kepentingan bersifat selektif dan simbolik. Kondisi ini menciptakan ketegangan antara otonomi dan akuntabilitas (Hamid & Christine, 2019; Marlina & Fitriyah, 2022). Fenomena tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai efektivitas penerapan prinsip *Good University Governance* dalam tata kelola keuangan PTNBH.

Studi-studi terdahulu mengenai tata kelola keuangan perguruan tinggi negeri di Indonesia umumnya memposisikan perubahan status kelembagaan dari Satker dan BLU menuju PTNBH sebagai respon regulatif negara untuk memperluas otonomi dan meningkatkan efisiensi pengelolaan public (Herlina et al., 2023; Prasojito et al., 2020). Namun, sebagian besar penelitian yang ada memandang transformasi Universitas sebagai proses restrukturisasi kelembagaan dan regulasi yang bersifat formal (Kristianingsih et al., 2022; Sukirno, 2017), dengan perhatian yang masih terbatas terhadap praktik tata kelola yang dijalankan secara nyata serta dinamika pengambilan keputusan keuangan yang dialami oleh para aktor organisasi (Carson, 2020; Endawansa & Juwono, 2024).

Literatur mengenai *Good University Governance* umumnya menempatkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan supremasi hukum sebagai kerangka normatif tata kelola universitas, tanpa mengeksplorasi secara memadai bagaimana prinsip-prinsip tersebut dijalankan secara berbeda pada setiap fase transformasi kelembagaan, seperti Satker, BLU, dan PTNBH (Endawansa & Juwono, 2024; Terbuka & Selatan, 2020). Penelitian yang ada juga cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif atau evaluatif, sehingga kurang menangkap ketegangan institusional, relasi kekuasaan, dan praktik simbolik dalam tata kelola keuangan. Oleh karena itu, penelitian kualitatif interpretif yang menelusuri evolusi tata kelola keuangan Universitas Andalas dari Satker hingga PTNBH serta mengevaluasi implementasi prinsip GUG secara empiris memberikan kontribusi penting bagi pengembangan literatur tata kelola perguruan tinggi di negara berkembang. Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengeksplorasi evolusi karakteristik dan dinamika tata kelola keuangan Universitas Andalas pada setiap fase transformasinya (Satker, BLU, PTNBH)?

2. Mengevaluasi penerapan prinsip-prinsip Good University Governance (transparansi, akuntabilitas, partisipasi, supremasi hukum) dalam tata kelola keuangan PTNBH Universitas Andalas?

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur tata kelola perguruan tinggi dengan menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan menuju PTNBH tidak secara otomatis menghasilkan tata kelola keuangan yang substantif. Studi ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara desain tata kelola formal dan praktik aktual pengelolaan keuangan, khususnya dalam implementasi prinsip Good University Governance pada konteks perguruan tinggi negeri di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif interpretif untuk mengkaji penerapan prinsip-prinsip Good University Governance (GUG) dalam tata kelola keuangan. Paradigma interpretif dipandang tepat karena penelitian ini bertujuan memahami bagaimana prinsip-prinsip tata kelola dikonstruksi, ditafsirkan, dan dipraktikkan oleh para aktor organisasi. Tata kelola keuangan di perguruan tinggi tidak hanya dibentuk oleh regulasi formal, tetapi juga oleh praktik organisasi, norma institusional, serta persepsi para aktor yang terlibat. Oleh karena itu, pendekatan interpretif memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap makna dan ketegangan yang melandasi praktik tata kelola dalam konteks PTNBH.

Penelitian ini menggunakan strategi studi kasus kualitatif pada Universitas Andalas. Institusi ini dipilih karena merepresentasikan kasus yang relevan dan kaya informasi, mengingat transformasi kelembagaannya yang berlangsung secara bertahap dari satuan kerja pemerintah (Satker), menjadi Badan Layanan Umum (BLU), dan selanjutnya menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH). Desain embedded memungkinkan analisis terhadap berbagai aktor tata kelola dalam satu konteks institusional yang sama, sehingga variasi perspektif pada level manajerial, pengawasan, operasional, dan pemangku kepentingan dapat diperoleh secara komprehensif. Strategi ini mendukung pemahaman yang utuh mengenai dinamika tata kelola keuangan pada berbagai fase transformasi kelembagaan.

Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan kunci yang terlibat langsung atau terdampak oleh proses tata kelola keuangan. Informan meliputi pimpinan universitas (Rektor dan Wakil Rektor), satuan pengawasan internal, komite audit, majelis wali amanat, unit keuangan fakultas, dosen, mahasiswa, serta alumni. Tabel 1 menyajikan daftar informan beserta kontribusi data yang diperoleh. Wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti menjaga konsistensi tema tata kelola sekaligus memberikan ruang fleksibilitas untuk menggali pengalaman dan interpretasi informan secara mendalam. Pendekatan ini memastikan bahwa data yang diperoleh merepresentasikan keberagaman posisi institusional dan peran tata kelola yang relevan dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan supremasi hukum.

Metode Analisis Data

Analisis data wawancara dilakukan menggunakan pendekatan reflexive thematic analysis. Metode ini dipilih karena menekankan peran aktif peneliti dalam menafsirkan pola-pola makna dalam data kualitatif, bukan memandang tema sebagai hasil yang muncul secara mekanis dari data. Proses analisis meliputi tahap pengenalan data, pengodean awal, pengembangan subtema, serta penyempurnaan menjadi tema-tema lanjutan yang mencerminkan dinamika tata kelola pada berbagai fase kelembagaan. Interpretasi tema dilakukan secara iteratif dengan mengaitkan temuan empiris pada kerangka konseptual Good University Governance dan literatur tata kelola institusional.

Untuk meningkatkan keabsahan temuan, penelitian ini menerapkan beberapa strategi ketelitian kualitatif. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan perspektif antar aktor tata kelola dan lintas tingkat organisasi. Transparansi analitis dijaga melalui penyusunan audit trail yang jelas, yang menghubungkan kutipan wawancara, kode terfokus, subtema, hingga tema akhir untuk memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan berlandaskan pada bukti empiris, bukan pada pandangan subjektif peneliti semata.

Tabel 1. Profile of Informants and Their Roles in PTNBH Financial Governance

Kode Informan	Peran dalam topik penelitian	Kelompok Aktor	Kontribusi Data
MN	Manajemen Universitas	Decision-makers	Perencanaan dan kebijakan keuangan PTNBH
SPI	Satuan Pengawasan Internal	Oversight body	Audit internal dan akuntabilitas
KA	Komite Audit	Oversight body	Pengawasan strategis keuangan
MWA	Majelis Wali Amanat	Governing board	Checks and balances keuangan
UNIT	Unit Keuangan Fakultas	Implementing unit	Implementasi anggaran
DSN	Dosen	Academic stakeholder	Transparansi dan partisipasi
MHS	Mahasiswa	User stakeholder	Persepsi transparansi dana
AL	Alumni	External stakeholder	Akuntabilitas dana non-APBN

Sumber: data Riset

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan Universitas Andalas menuju PTNBH lebih banyak dimaknai sebagai perubahan struktural formal dibandingkan sebagai proses internalisasi praktik tata kelola keuangan yang substantif.

Evolusi Tata Kelola Keuangan dalam Proses Transformasi Kelembagaan

Temuan menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan Universitas Andalas dari Satker ke BLU hingga PTNBH merupakan proses perubahan tata kelola keuangan yang tidak linier dan diwarnai oleh ketegangan institusional. Meskipun perubahan regulasi dan struktur formal telah dilakukan, internalisasi prinsip Good University Governance (GUG) khususnya transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi belum sepenuhnya terwujud dalam praktik sehari-hari. Perspektif manajemen mengindikasikan adanya kesenjangan antara perubahan aturan dan pola kerja aktual, sebagaimana dinyatakan bahwa *“secara aturan kami sudah berubah, tetapi pola pengelolaan keuangan masih banyak mengikuti cara lama”* (MN_01).

Temuan ini diperkuat oleh SPI yang menekankan bahwa orientasi pengelolaan keuangan masih didominasi oleh kepatuhan prosedural, dengan menyatakan bahwa,

“...fokus kami masih lebih banyak pada memastikan semua aturan dipatuhi, sementara evaluasi kinerja dan dampak anggaran belum benar-benar menjadi perhatian utama” (SPI_02).

Dari sisi pengawasan strategis, MWA memberikan konfirmasi kritis bahwa perluasan otonomi PTNBH belum secara otomatis memperkuat mekanisme checks and balances,

“...beberapa keputusan keuangan strategis tetap diambil secara terbatas, sementara peran pengawasan sering kali baru muncul setelah kebijakan ditetapkan” (MWA_01).

Konsistensi pandangan lintas aktor ini menunjukkan adanya decoupling antara desain tata kelola formal dan praktik aktual pengelolaan keuangan. Pada fase Satker, temuan menunjukkan bahwa tata kelola keuangan Universitas Andalas beroperasi dalam kerangka akuntabilitas administratif yang ketat. Prinsip transparansi dan akuntabilitas dipahami secara sempit sebagai kepatuhan terhadap aturan negara, bukan sebagai mekanisme pengelolaan kinerja. Seorang informan manajemen menyatakan bahwa:

“Kalau mengingat masa Satker, fokus kami saat itu benar-benar pada kepatuhan terhadap juknis. Yang penting anggaran sesuai aturan, dokumen lengkap, dan tidak

menimbulkan masalah di kemudian hari. Kami jarang membicarakan apakah penggunaan anggaran sudah berdampak pada kinerja atau kualitas layanan. Baru setelah melihat ke belakang, terasa bahwa orientasi kami lebih pada rasa aman administratif daripada upaya menciptakan nilai bagi institusi.” (MN_02).

Senada dengan hal tersebut, SPI juga menjelaskan bahwa *“Fungsi pengawasan saat itu lebih fokus pada kelengkapan dokumen” (SPI_01)*, sementara UNIT menyampaikan bahwa *“Dampak anggaran terhadap kinerja hampir tidak menjadi perhatian” (UNIT_01)*. Dalam perspektif GUG, kondisi ini mencerminkan dominasi rule-based governance yang mengesampingkan prinsip efektivitas dan partisipasi.

Memasuki fase BLU, temuan menunjukkan adanya pergeseran parsial menuju logika manajerial, terutama dalam pengelolaan pendapatan layanan. Namun, sebagian besar informan mengindikasikan bahwa prinsip otonomi dan fleksibilitas belum sepenuhnya terinternalisasi. Seorang informan manajemen menjelaskan bahwa *“BLU memberi ruang, tetapi kami tetap sangat berhati-hati karena bayang-bayang aturan lama” (MN_03)*. SPI menambahkan bahwa:

“Dari sisi kami sebagai pengawas, meskipun status sudah BLU, pola pengendalian yang berjalan masih sangat administratif. Audit dan pengawasan lebih banyak memastikan kelengkapan prosedur dan kepatuhan aturan, bukan masuk ke evaluasi kinerja atau efektivitas anggaran. Kami sendiri sering berada pada posisi menilai setelah proses berjalan, bukan dilibatkan sejak awal. Akhirnya, fleksibilitas BLU belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai alat perbaikan tata kelola.” (SPI_03).

Perspektif ini diperkuat oleh informan dari UNIT yang menyebut bahwa *“Fleksibilitas tidak dirasakan merata di semua unit” (UNIT_02)*. Temuan ini menunjukkan bahwa tata kelola BLU berada dalam kondisi hibrida. Dalam konteks PTNBH Universitas Andalas, temuan menunjukkan adanya perluasan otonomi keuangan yang signifikan secara normatif. Namun, sebagian besar informan mengindikasikan bahwa otonomi tersebut belum diimbangi oleh penguatan mekanisme akuntabilitas internal. MWA menyatakan bahwa,

“Secara kewenangan, posisi kami memang terlihat lebih kuat di atas kertas. Namun dalam praktiknya, keputusan keuangan strategis sering kali sudah mengerucut di tingkat manajemen sebelum masuk ke ruang pengawasan. Akibatnya, peran kami lebih banyak mengesahkan daripada membentuk arah kebijakan. Relasi kekuasaan ini membuat pengawasan berjalan tidak seimbang dan cenderung reaktif.” (MWA_02).

Hal ini diperkuat oleh KA yang mengungkapkan *“Keterlibatan komite audit dalam keputusan strategis masih terbatas” (KA_01)*, serta oleh SPI yang menyebutkan,

“Tidak semua proses strategis sejak awal melibatkan fungsi pengawasan. Dalam banyak kasus, keputusan sudah dirumuskan terlebih dahulu, lalu pengawasan baru masuk di tahap akhir. Kondisi ini membuat ruang koreksi dan diskusi strategis menjadi terbatas.” (SPI_04).

Dalam perspektif institutional theory, kondisi ini mencerminkan kecenderungan organisasi untuk merespons tekanan regulatif demi mempertahankan legitimasi institusional, bukan semata-mata meningkatkan efektivitas tata kelola (Zutshi et al., 2019). Tekanan eksternal dari negara dan regulasi mendorong universitas untuk menyesuaikan struktur dan prosedur secara simbolik. Akibatnya, prinsip Good University Governance (GUG) lebih terlihat pada level kebijakan formal daripada praktik sehari-hari pengelolaan keuangan. Kecenderungan simbolik ini menjadi paling nyata ketika prinsip transparansi keuangan dioperasionalkan, di mana kepatuhan terhadap regulasi formal lebih dominan dibandingkan upaya membangun keterbukaan informasi yang substantif bagi pemangku kepentingan.

Dalam perspektif GUG, kondisi ini menunjukkan ketidakseimbangan antara otonomi dan akuntabilitas, yang berpotensi melemahkan tata kelola keuangan PTNBH.

Tabel 2. Struktur Tematik Tata Kelola Keuangan

No	Tema Utama	Subtema	Fase Transformasi Dominan	Makna Temuan
1	Perubahan Derajat Otonomi dan Pola Pengambilan Keputusan Keuangan	Otonomi terbatas dan sentralisasi anggaran	Satker	Tata kelola keuangan bersifat hierarkis dan prosedural, dengan dominasi regulasi negara dan minimnya diskresi institusional dalam perencanaan dan penggunaan anggaran.
		Otonomi parsial dan fleksibilitas bersyarat	BLU	Terjadi peningkatan fleksibilitas pengelolaan keuangan, namun masih dibatasi oleh mekanisme birokrasi dan kontrol kementerian, sehingga membentuk tata kelola keuangan hibrida.
		Otonomi luas tanpa penguatan kontrol yang memadai	PTNBH	Universitas memiliki kewenangan luas dalam pengelolaan keuangan, tetapi belum diiringi penguatan pengendalian internal dan koordinasi antar organ tata kelola.
2	Evolusi Mekanisme Akuntabilitas Keuangan	Akuntabilitas administratif berbasis kepatuhan	Satker	Akuntabilitas dipahami sebagai pemenuhan aturan dan kelengkapan administrasi, bukan sebagai alat evaluasi kinerja atau pengambilan keputusan strategis.
		Akuntabilitas kinerja yang masih terbatas	BLU	Konsep akuntabilitas mulai bergeser ke arah kinerja, namun implementasinya masih formalistik dan belum terintegrasi secara utuh dengan perencanaan strategis.
		Akuntabilitas hibrida kepada negara dan pemangku kepentingan	PTNBH	Akuntabilitas menjadi lebih kompleks, melibatkan negara dan aktor internal, tetapi praktiknya masih didominasi pelaporan formal daripada evaluasi substantif.
3.	Dinamika Peran dan Relasi Organ Tata Kelola Keuangan	Peran terbatas organ pengawasan	Satker & BLU	Organ pengawasan internal belum berfungsi strategis dan lebih berperan administratif serta reaktif terhadap temuan keuangan.
		Penguatan struktural tanpa substansi pengawasan	PTNBH	Organ pengawasan dibentuk secara formal, namun keterlibatan dalam keputusan keuangan strategis masih minimal, menciptakan kesenjangan antara desain dan praktik tata kelola.
4.	Transparansi dan Akses Informasi Keuangan	Transparansi internal yang terfragmentasi	Satker & BLU	Informasi keuangan tidak terdistribusi merata antar unit dan aktor, serta cenderung tersentralisasi pada manajemen puncak.
		Transparansi formalistik	PTNBH	Transparansi meningkat secara prosedural melalui laporan resmi, tetapi belum berfungsi sebagai sarana dialog, partisipasi, dan kontrol internal yang efektif.
5.	Ketegangan Transisional antara Otonomi, Regulasi, dan Kapasitas Institusional	Ketidaksiapan kapasitas SDM dan sistem	BLU & PTNBH	Transformasi kelembagaan berjalan lebih cepat dibandingkan kesiapan sumber daya manusia dan sistem pendukung tata kelola keuangan.
		Persistensi budaya birokrasi lama	Satker, BLU, PTNBH	Praktik dan nilai birokrasi lama masih bertahan dan membatasi internalisasi prinsip tata kelola baru meskipun status kelembagaan telah berubah.

Dominasi Prosedural dan Fragmentasi Tata Kelola dalam Pengelolaan Keuangan PTNBH

1. Transparansi Keuangan Prosedural dan Terfragmentasi

Temuan menunjukkan bahwa dalam konteks PTNBH Universitas Andalas, transparansi keuangan lebih diwujudkan sebagai kepatuhan terhadap kewajiban pelaporan formal daripada sebagai mekanisme keterbukaan substantif bagi pemangku kepentingan. Sebagian besar informan mengindikasikan bahwa laporan keuangan memang tersedia, namun akses dan keterpahaman informasi masih terbatas di luar lingkaran manajemen inti. Alumni menyatakan bahwa “alumni sering tidak tahu ke mana bisa berkontak untuk menanyakan penggunaan dana” (AL_01), sementara unit administratif menegaskan bahwa,

“... kami tahu laporan keuangan itu katanya tersedia, tetapi tidak pernah benar-benar jelas di mana bisa diakses atau kepada siapa harus bertanya. Informasi jarang disosialisasikan, sehingga kami merasa transparansi hanya ada di atas kertas, bukan sebagai komunikasi yang benar-benar terbuka...” (UNIT_01).

Perspektif ini diperkuat oleh manajemen yang mengakui bahwa publikasi laporan lebih diarahkan pada pemenuhan kewajiban regulatif daripada membangun dialog keuangan yang inklusif (MN_01). Pola ini menunjukkan bahwa transparansi beroperasi secara prosedural dan terfragmentasi, sehingga belum berfungsi sebagai instrumen kontrol internal maupun akuntabilitas horizontal sebagaimana diidealkan dalam prinsip Good University Governance.

2. Akuntabilitas Keuangan Berorientasi Kepatuhan

Temuan menunjukkan bahwa akuntabilitas keuangan di PTNBH Universitas Andalas masih didominasi oleh logika kepatuhan administratif, dengan penekanan yang relatif lemah pada evaluasi kinerja dan dampak anggaran. Sebagian besar informan mengindikasikan bahwa mekanisme pengawasan internal tersedia secara struktural, namun keterlibatan substantifnya terbatas dalam proses pengambilan keputusan strategis. Informan SPI menyatakan bahwa “SPI kesulitan melakukan audit karena unit-unit sudah sangat otonom” (SPI_01), yang menandakan keterbatasan akses terhadap proses keuangan unit. Hal ini diperkuat oleh komite audit yang menyebutkan bahwa “komite audit hanya bertemu 2–3 kali setahun dan tidak selalu menerima laporan lengkap” (KA_01). Manajemen juga mengakui bahwa fungsi pengawasan sering berlangsung setelah keputusan strategis ditetapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa akuntabilitas bersifat reaktif dan administratif, belum terintegrasi secara sistemik dalam siklus perencanaan dan pengendalian keuangan universitas.

3. Partisipasi Selektif dalam Pengambilan Keputusan Keuangan Strategis

Temuan menunjukkan bahwa partisipasi pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan keuangan strategis di PTNBH Universitas Andalas masih bersifat selektif dan tidak konsisten. Sebagian besar informan mengindikasikan bahwa keterlibatan organ strategis, khususnya Majelis Wali Amanat, tidak selalu terjadi dalam situasi pengambilan keputusan yang bersifat mendesak. Seorang informan menyatakan bahwa “majelis tidak selalu dilibatkan dalam keputusan mendesak terkait keuangan” (MWA_01), yang mencerminkan terbatasnya peran deliberatif lembaga pengawas strategis. Pandangan ini diperkuat oleh komite audit yang menilai bahwa “ruang konsultasi strategis masih sempit dan cenderung formal” (KA_01). Dari perspektif akademik, dosen juga menyoroti “minimnya ruang partisipasi unit akademik dalam proses perencanaan dan evaluasi anggaran” (DSN_01). Temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam tata kelola keuangan belum berkembang sebagai praktik deliberatif yang melembaga, melainkan masih bersifat simbolik.

4. Supremasi Hukum di Tengah Ketegangan Regulasi-Otonomi

Temuan menunjukkan bahwa prinsip supremasi hukum dalam tata kelola keuangan PTNBH Universitas Andalas dijalankan dengan tingkat kepatuhan normatif yang tinggi terhadap regulasi negara, namun menghadapi tantangan pada level implementasi operasional. Sebagian besar informan mengindikasikan adanya ambiguitas antara regulasi eksternal dan kebijakan internal universitas yang memicu kehati-hatian berlebihan dalam pengambilan keputusan. Informan manajemen menyatakan bahwa *“kami sering ragu mengambil keputusan karena khawatir tafsir aturan berbeda”* (MN_03), sementara SPI menilai bahwa *“tumpang tindih aturan justru menghambat efektivitas pengawasan”* (SPI_02). Pada level operasional, unit kerja juga melaporkan *“inkonsistensi penerapan SOP antar unit meskipun berada dalam kerangka regulasi yang sama”* (UNIT_02). Temuan ini menunjukkan bahwa supremasi hukum kuat secara normatif, namun belum sepenuhnya terlembaga secara konsisten dalam praktik tata kelola keuangan PTNBH.

KESIMPULAN

Penelitian ini fokus pada analisis penerapan prinsip Good University Governance dalam tata kelola keuangan Universitas Andalas sepanjang transformasi kelembagaan dari Satker ke BLU dan kemudian ke PTNBH. Temuan menunjukkan bahwa perluasan otonomi keuangan terjadi secara signifikan pada level struktural, namun belum sepenuhnya diikuti oleh penguatan praktik tata kelola keuangan yang substantif. Tata kelola keuangan masih didominasi oleh orientasi kepatuhan administratif, sehingga transparansi dan akuntabilitas dijalankan terutama sebagai kewajiban prosedural. Akses informasi keuangan tetap terkonsentrasi pada manajemen inti, sehingga membatasi fungsi transparansi sebagai mekanisme kontrol dan dialog internal. Akuntabilitas keuangan cenderung bersifat reaktif karena fungsi pengawasan sering terlibat setelah keputusan strategis ditetapkan, bukan sejak tahap perencanaan. Partisipasi pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan keuangan strategis berlangsung secara selektif dan simbolik, sehingga mekanisme checks and balances belum berfungsi optimal. Peran organ pengawasan menunjukkan penguatan formal, namun keterlibatan substantifnya dalam membentuk arah kebijakan keuangan masih terbatas. Kondisi ini menciptakan ketegangan berkelanjutan antara otonomi dan akuntabilitas dalam tata kelola keuangan PTNBH. Penelitian ini menegaskan adanya kesenjangan antara desain tata kelola formal dan praktik aktual pengelolaan keuangan. Secara teoretis, temuan ini memperkaya literatur tata kelola perguruan tinggi dengan menjelaskan fenomena otonomi simbolik. Secara praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya pergeseran dari kepatuhan formal menuju tata kelola keuangan yang substantif dan akuntabel.

REFERENSI

- Azwari, P. C., & Purwani, F. (2024). Desain Model Transformasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) Menggunakan Pendekatan Metode TOPSIS. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 12(1), 122. <https://doi.org/10.29103/jak.v12i1.15052>
- Carson, A. S. (2020). *Good Faith and Trustworthiness in University Governance*. 00(0). <https://doi.org/10.1111/1467-9752.12434>
- Endawansa, A., & Juwono, V. (2024). Analysis of the Principles of Good University Governance at the University of Indonesia as a State University with Legal Entity (PTN-BH) in 2014-2019. *Jurnal Borneo Administrator*, 20(1), 57–70. <https://doi.org/10.24258/jba.v20i1.1295>
- Fintari, I. H., Islahuddin, I., & Priantana, R. D. (2023). The Influence of Government Internal Control System, Financial Report Presentation, and Accessibility on Financial Management Accountability. *International Journal of Social Health*, 2(8), 525–533.

- <https://doi.org/10.58860/ijsh.v2i8.85>
- Hamid, M. L., & Christine. (2019). Aspek Perpajakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 7(3), 419–432.
- Herlina, Firmansyah, R., Harjanto, A. P., & Hartono, R. (2023). Analysis of the Readiness for Changes in the Financial System of Public Service Agency State University (Blu) Become Ptn Legal Entity (Ptnbh) (Study At Universitas Negeri Semarang. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(2), 1472–1485. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i2.49523>
- Kristianingsih, E., Wahyudin, A., & Sukirman, S. (2022). Determinan Kualitas Penyerapan Anggaran Belanja Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri Ditjen Diktiristek Kemendikbudristek). *Business and Economic Analysis Journal*, 2(2), 90–107. <https://doi.org/10.15294/beaj.v2i2.37786>
- Marlina, M., & Fitriyah, F. K. (2022). Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak dan Profesionalisme Auditor Internal terhadap Efektivitas Audit Internal pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) di Indonesia. *Portofolio: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi*, 17(2), 48–60. <https://doi.org/10.54783/portofolio.v17i2.201>
- Prasojo, E., Indra, V., Nasution, A., Jannah, L. M., & Yumitro, G. (2020). Governance of Autonomous Higher Education Institution Toward World-Class University : A Case Study at the Universitas Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(10), 1641–1651.
- Siregar, K. E., & Putra, A. M. S. (2024). Enhancing governance in Indonesian legal entity state universities: Insights from global best practices. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, 4(1), 101–112. <https://doi.org/10.22515/jemin.v4i1.9158>
- Sukirno, S. (2017). Balanced Scorecard: Implementasi Interaksional Agency Theory Dan Stakeholder Theory Dalam Manajemen Perguruan Tinggi. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 15(2). <https://doi.org/10.21831/jpai.v15i2.17218>
- Suryani, R., Sunarmi, S., Sembiring, R., & Siregar, M. (2024). Penyertaan Modal Universitas Sumatera Utara Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum Pada Badan Usaha. *Locus Journal of Academic Literature Review*, 3(1), 85–102. <https://doi.org/10.56128/ljoalr.v3i1.279>
- Terbuka, U., & Selatan, T. (2020). *The role of management control systems in the performance of higher education through good university governance Ali Muktiyanto * Ancella Anitawati Hermawan Rini Dwiyan Hadiwidjaja*. 13(3), 288–310.
- Zutshi, A., Creed, A., & Connelly, B. L. (2019). Education for sustainable development: Emerging themes from adopters of a declaration. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su11010156>