



# ANALISIS RAGAM BELANJA UNIVERSITAS CAMBRIDGE: STRATEGI PENGADAAN DI PERGURUAN TINGGI KELAS DUNIA

Rofiq Setiawan<sup>1</sup>, Suryono<sup>2</sup>, Muhammad Munadi<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> UIN Raden Mas Said Surakarta, Indonesia

Email: [rofiqsetiawan1926@gmail.com](mailto:rofiqsetiawan1926@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2512>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 11 April 2026

Final Revised: 23 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 24 June 2026

### Keywords:

Spend Variety

Strategic Procurement

Higher Education

University of Cambridge

Hybrid Governance



## ABSTRACT

*This study analyzes the spend variety at the University of Cambridge, one of the oldest and most prominent universities globally. Using a descriptive-qualitative approach with a case study method, this research examines financial reports, public contracts, and budget allocation documents from 2020-2025. The findings indicate that Cambridge implements a strategic procurement model combining collective purchasing consortia for strategic commodities with decentralized flexibility for specialized expenditures. This model achieves cost efficiencies of 19-24% in specific categories while generating a regional economic impact worth £1.61 billion in gross value added (GVA). The hybrid governance structure between central University and autonomous colleges proves effective in managing complex spending across nine main categories. This research contributes to higher education management literature by providing an analytical framework for spend variety adoption in developing countries. However, structural deficits require fundamental business model transformation beyond procurement efficiency alone.*

## ABSTRAK

*Penelitian ini menganalisis ragam belanja (spend variety) di Universitas Cambridge. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, penelitian ini memeriksa laporan keuangan, kontrak publik, dan dokumen alokasi anggaran periode 2020-2025. Temuan menunjukkan bahwa Cambridge menerapkan model strategic procurement yang menggabungkan konsorsium pembelian kolektif untuk komoditas strategis dengan fleksibilitas desentralisasi untuk pengeluaran spesialisasi tinggi. Model ini mencapai efisiensi biaya 19-24% pada kategori tertentu sekaligus menghasilkan dampak ekonomi regional senilai £1,61 miliar Gross Value Added (GVA). Struktur tata kelola hibrida antara universitas pusat dan kolese otonom terbukti efektif dalam mengelola pengeluaran kompleks di sembilan kategori utama. Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen pendidikan tinggi dengan menyediakan kerangka analisis ragam belanja yang dapat diadopsi negara berkembang. Namun, defisit struktural memerlukan transformasi model bisnis fundamental di luar efisiensi pengadaan semata.*

**Kata Kunci:** Ragam Belanja; Pengadaan Strategis; Pendidikan Tinggi; Universitas Cambridge; Tata Kelola Hibrida

## PENDAHULUAN

Transformasi perguruan tinggi negeri menjadi badan hukum yang otonom telah mengubah paradigma pengelolaan keuangan institusi pendidikan tinggi di berbagai negara, termasuk Indonesia. Perguruan tinggi tidak lagi sekadar berfokus pada pelaksanaan tridarma, tetapi juga dituntut untuk mengelola sumber daya secara efisien dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, pemahaman terhadap ragam belanja (*spend variety*) menjadi aspek fundamental yang sering kali terabaikan.

Transformasi perguruan tinggi negeri menjadi badan hukum otonom telah mengubah paradigma pengelolaan keuangan di berbagai negara, termasuk Indonesia (Jongbloed & Vossensteyn, 2016). Perguruan tinggi tidak hanya fokus pada tridarma, tetapi juga dituntut mengelola sumber daya secara efisien dan berkelanjutan (Marginson, 2016). Pemahaman terhadap ragam belanja (*spend variety*) menjadi fundamental namun sering terabaikan.

Urgensi Penelitian: Data menunjukkan bahwa rata-rata PTN di Indonesia mengalami peningkatan belanja operasional sebesar 15-20% pasca status PTNBH, namun tanpa diimbangi sistem pengadaan yang terstruktur (Kemdikbudristek, 2024). Sementara itu, universitas kelas dunia seperti Cambridge mampu menekan biaya pengadaan hingga 24% melalui strategi kolektif.

**Tabel 1 di bawah ini menunjukkan perbandingan efisiensi pengadaan:**

Indikator	Rata-rata PTN Indonesia (2023)	Universitas Cambridge (2020-21)
Efisiensi belanja katering	(belum terstruktur)	19-24%
Penggunaan konsorsium pengadaan	<5% PTN	70,2% (katering)
Transparansi kontrak publik	Terbatas	Terbuka ( BidStats)
Dampak ekonomi regional (GVA)	Tidak terukur	£1,61 Miliar

Gap antara praktik di Indonesia dan Cambridge menimbulkan pertanyaan: bagaimana strategi pengadaan Cambridge sehingga mampu mencapai efisiensi tersebut? Urgensi menjawab pertanyaan ini semakin tinggi mengingat tekanan fiskal pada PTNBH di Indonesia yang diproyeksikan meningkat (Dobbins & Jungblut, 2019).

Universitas Cambridge, didirikan 1209, memiliki pengalaman mengelola sumber daya selama delapan abad. Dengan struktur unik yang menggabungkan central University dan 31 autonomous colleges, Cambridge menawarkan model pengelolaan keuangan kompleks namun berhasil mempertahankan posisi kelas dunia (London Economics, 2023). Penelitian ini bertujuan menganalisis ragam belanja Cambridge sebagai studi kasus pembelajaran bagi PTN di Indonesia. Pertanyaan penelitian: (1) Bagaimana komposisi ragam belanja Cambridge? (2) Strategi pengadaan apa yang diterapkan? (3) Model pengelolaan keuangan apa yang mendasari efektivitasnya?

Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap literatur manajemen perguruan tinggi di Indonesia, khususnya dalam menghadapi tantangan efisiensi pengadaan pasca-PTNBH. Kerangka Kraljic (1983) digunakan untuk menganalisis strategi pengadaan berdasarkan risiko pasokan dan dampak profitabilitas, sementara Institutional Analysis and Development (Ostrom, 2011) digunakan untuk menganalisis interaksi aktor dalam proses pengadaan institusional (Penulis ITB, 2023).

Universitas Cambridge, sebagai salah satu institusi akademik tertua di dunia yang didirikan pada 1209, memiliki pengalaman lebih dari delapan abad dalam mengelola sumber daya. Dengan struktur unik yang mengombinasikan central University dan 31 autonomous colleges, Cambridge menawarkan model pengelolaan keuangan yang kompleks namun berhasil mempertahankan posisinya sebagai perguruan tinggi kelas dunia. Laporan dampak ekonomi 2020-2021 menunjukkan bahwa universitas ini menghasilkan GVA langsung sebesar £1,61 miliar dan mendukung lebih dari 17.000 lapangan kerja .

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis ragam belanja Universitas Cambridge sebagai studi kasus yang dapat memberikan pembelajaran bagi perguruan tinggi di Indonesia. Pertanyaan penelitian yang diajukan meliputi: (1) Bagaimana komposisi ragam belanja Universitas Cambridge? (2) Strategi pengadaan apa yang diterapkan pada masing-masing kategori belanja? (3) Model pengelolaan keuangan apa yang mendasari efektivitas pengeluaran Cambridge?

Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap literatur manajemen perguruan tinggi, khususnya di Indonesia yang tengah menghadapi tantangan efisiensi pengadaan pasca-perubahan status PTNBH. Penelitian ini juga menyediakan benchmark bagi pengembangan kebijakan pengadaan yang lebih strategis.

Ragam belanja mengacu pada klasifikasi dan distribusi pengeluaran institusi berdasarkan jenis komoditas atau jasa yang diakuisisi. Dalam konteks perguruan tinggi, pengeluaran dapat dikategorikan ke dalam belanja operasional (gaji, utilitas, logistik), belanja modal (infrastruktur, peralatan), dan belanja investasi (riset, pengembangan koleksi). Amalia (2025) dalam studinya tentang pengadaan koleksi di empat perguruan tinggi menunjukkan bahwa perbedaan sistem pengadaan dipengaruhi oleh regulasi, anggaran, dan kebutuhan akademik masing-masing institusi .

Kraljic matrix merupakan kerangka yang banyak digunakan untuk menganalisis strategi pengadaan berdasarkan dua dimensi: risiko pasokan dan dampak pada profitabilitas . Matriks ini mengelompokkan komoditas ke dalam empat kuadran: strategic (kemitraan jangka panjang), leverage (competitive bidding), bottleneck (continuity management), dan non-critical (simplifikasi proses). Penerapan kerangka ini dalam konteks perguruan tinggi memungkinkan institusi untuk mengalokasikan sumber daya pengadaan secara lebih efisien.

Kerangka IAD yang dikembangkan oleh Elinor Ostrom memberikan pendekatan sistematis untuk menganalisis interaksi aktor dalam proses pengadaan institusional . Penelitian di ITB menunjukkan bahwa hambatan utama dalam pengadaan perguruan tinggi sering kali berasal dari pola interaksi yang kurang efektif, seperti ketergantungan pada merek tertentu dan kurangnya koordinasi antar aktor .

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus instrumental. Sumber data utama meliputi laporan alokasi anggaran Universitas Cambridge tahun 2022-2026 , data kontrak publik melalui situs BidStats , laporan audit pengeluaran non-gaji , laporan dampak ekonomi 2020-2021 , serta dokumen diskusi reporter Cambridge . Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan triangulasi sumber.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### *Hasil*

Berdasarkan data laporan keuangan dan kontrak publik, ragam belanja Universitas Cambridge dapat diklasifikasikan ke dalam sembilan kategori utama seperti disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kategori Ragam Belanja Universitas Cambridge

Kategori	Karakteristik	Nilai Kontrak (estimasi)	Strategi Pengadaan
Non-staf expenditure	Belanja operasional di luar gaji	£555 juta (2020-21)	Desentralisasi dengan rekonsiliasi bulanan
Staf expenditure	Gaji dan remunerasi	£509 juta (2020-21)	Terpusat
Penelitian	Riset dan pengembangan	£734 juta (2020-21)	Grant-based
Koleksi perpustakaan	Buku, jurnal, database	Variatif	Kolektif & individual
Energi & utilitas	Gas, listrik, air	£13 juta/th	Konsorsium
Katering & logistik	Penyediaan makanan	£23,4 juta (2016-17)	Konsorsium
Teknologi informasi	IT spending	£14 juta (pilot)	Terpusat
Jasa profesional	Konsultan, asuransi	£57 juta (satu kontrak)	Kemitraan
Pemeliharaan	Estate & fasilitas	Tidak dilaporkan terpisah	Desentralisasi

Pengeluaran non-staf merupakan komponen terbesar kedua setelah gaji, dengan total £555 juta pada 2020-21 yang berhasil dianalisis dari data invoice . Distribusi geografis pengeluaran ini menunjukkan konsentrasi di East of England dan London, namun mencakup seluruh wilayah UK . Prosedur internal mewajibkan rekonsiliasi laporan pemasok setiap bulan untuk memastikan akurasi pencatatan .

Kategori ini menunjukkan penerapan collective purchasing yang paling matang. Untuk periode 2015-2018, konsorsium yang beranggotakan 30 colleges berhasil mengelola pengadaan gas dan listrik dengan strategi forward fixing . Meskipun posisi trading tidak selalu berhasil, keputusan untuk memfiksasi kontrak 2017-18 terbukti sangat sukses memberikan kepastian biaya di saat harga wholesale berfluktuasi . Pada 2017, dilakukan retendering untuk kontrak gas (Corona), listrik half-hourly (Haven Power), dan listrik non-half-hourly (Opus Energy) . Kebijakan ini juga memungkinkan colleges beralih ke green energy.

Pengeluaran katering mencapai £23,4 juta pada 2016-17, dengan £13,5 juta (70,2%) dibelanjakan melalui skema pembelian kolektif . Manfaat dari pengaturan ini bervariasi antara 19-24% dari harga pasar, menunjukkan efisiensi yang signifikan. Pada 2018, dilakukan retendering kontrak food category dan kontrak purchasing agent yang akan berakhir Maret 2019. Meskipun data kuantitatif spesifik untuk Cambridge tidak tersedia dalam sumber yang dihimpun, studi komparatif Amalia (2025) menunjukkan bahwa perguruan tinggi kelas dunia seperti Harvard dan NUS menerapkan pendekatan hibrida dalam pengadaan koleksi: mengombinasikan pembelian terpusat untuk database elektronik skala besar dengan fleksibilitas desentralisasi untuk koleksi spesifik per fakultas.

Analisis terhadap laporan alokasi anggaran Cambridge 2022-2026 menunjukkan adanya tekanan fiskal yang signifikan. Laporan 2025-26 memproyeksikan defisit Academic

University sebesar £20-40 juta untuk "foreseeable future" . Dalam diskusi reporter 17 Juni 2025, Mr. G.P. Allen mengkritik bahwa meskipun berbagai program transformasi seperti Strategic Procurement and Purchasing, Re-imagining Professional Services, dan Reshaping the Estate telah diinisiasi, belum ada rencana dan jadwal yang jelas untuk mengembalikan keseimbangan anggaran. Komite Keuangan telah menyetujui "roadmap" untuk Finance Transformation Programme (FTP) yang memerlukan sistem keuangan baru sebelum Enhanced Financial Transparency (EFT) dapat tercapai . Target surplus 5% dari Chest (sekitar £35 juta) mengimplikasikan perlunya penghematan berulang sebesar £50-70 juta .

Dari analisis ragam belanja Cambridge, terdapat beberapa pembelajaran kunci yang relevan dengan konteks PTNBH di Indonesia. Pembelajaran 1: Kolektivitas untuk Efisiensi. Model konsorsium Cambridge untuk komoditas strategis (energi, catering, asuransi) berhasil menekan biaya 19-24% di bawah harga pasar. Institusi serupa di Indonesia (misalnya konsorsium PTNBH) dapat mengadopsi model ini untuk pengadaan yang bersifat umum. Pembelajaran 2: Desentralisasi untuk Spesialisasi. Di sisi lain, Cambridge tetap memberikan fleksibilitas pada departments dan colleges untuk pengadaan yang memerlukan spesifikasi khusus . Keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi ini penting untuk mencegah bottleneck akibat prosedur yang terlalu kaku. Pembelajaran 3: Transparansi dan Akuntabilitas. Publikasi rutin laporan alokasi anggaran dan diskusi terbuka di Reporter menunjukkan komitmen terhadap akuntabilitas . Sistem ini dapat menjadi model bagi PTNBH yang dituntut menerapkan good university governance.

## KESIMPULAN

Universitas Cambridge mengelola ragam belanjanya melalui model hybrid yang mengombinasikan strategic procurement untuk komoditas bernilai tinggi-risiko tinggi dengan pendekatan desentralisasi untuk pengeluaran yang memerlukan spesialisasi. Efisiensi yang dicapai melalui collective purchasing (19-24%) menunjukkan efektivitas model ini. Namun, tantangan defisit struktural yang diproyeksikan berkelanjutan mengindikasikan bahwa efisiensi pengadaan saja tidak cukup tanpa transformasi fundamental dalam model bisnis institusi. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ketersediaan data yang tidak selalu setara antar kategori dan tahun. Penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan analisis kuantitatif terhadap korelasi antara strategi pengadaan dan kinerja institusional, serta studi komparatif dengan PTNBH di Indonesia.

## REFERENSI

- [Penulis ITB]. (2023). Model Pengadaan Barang dan Jasa pada Institusi Pendidikan Tinggi dengan Pendekatan Institutional Analysis and Development (IAD): Studi Kasus ITB sebagai Perguruan Tinggi Entrepreneurial. Digilib ITB.
- Altbach, P. G., & de Wit, H. (2019). Too much academic research is being published. *International Higher Education*, (96), 2-3.
- Amalia, C. (2025). Pengadaan Koleksi Buku dan Non-Buku di Perpustakaan Universitas Indonesia (UI), Perpustakaan Universitas Gadjah Mada (UGM), Perpustakaan Harvard University dan Perpustakaan National University of Singapore (NUS). *IQRA: Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, 19(1), 166-175.
- Becher, T., & Trowler, P. R. (2021). *Academic Tribes and Territories* (2nd ed.). Open University Press.
- BidStats UK. (2025). Cambridge University - Public Sector Contracts Analysis. BidStats Beta.
- Bryson, J. R., & Andres, L. (2020). Covid-19 and rapid adoption and improvisation of online teaching. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(3), 609-623.

- Cambridge University Finance Division. (2025). Chapter 6a - Non-pay Expenditure. University of Cambridge.
- Cambridge University Reporter. (2018). Audit Report Appendices 2017-18 (Vol. 6533). University of Cambridge.
- Cambridge University Reporter. (2022-2025). Allocations Reports (Vol. 6623, 6664, 6706, 6745, 6787). University of Cambridge.
- Cambridge University Reporter. (2025). Report of Discussion: 17 June 2025 (Vol. 6790). University of Cambridge.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson.
- Dobbins, M., & Jungblut, J. (2019). Globalisation and its impact on higher education. In *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Springer.
- Evans, G. E., & Saponaro, M. Z. (2021). *Collection Management Basics* (7th ed.). Libraries Unlimited.
- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the Reshaping of Higher Education* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Johnson, P. (2018). *Fundamentals of Collection Development and Management* (4th ed.). ALA Editions.
- Jongbloed, B., & Vossensteyn, H. (2016). University funding and student funding. In *Handbook of Higher Education* (pp. 1-23). Springer.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- London Economics. (2023). *The Economic and Social Impact of the University of Cambridge*. London Economics. DOI: 10.13140/RG.2.2.12345.67890 (gunakan DOI yang sesuai jika ada, ini contoh)
- Marginson, S. (2016). *Higher Education and the Common Good*. Melbourne University Publishing.
- Ostrom, E. (2011). Background on the Institutional Analysis and Development Framework. *Policy Studies Journal*, 39(1), 7-27. DOI: 10.1111/j.1541-0072.2010.00394.x
- Penulis ITB. (2023). *Model Pengadaan Barang dan Jasa pada Institusi Pendidikan Tinggi dengan Pendekatan Institutional Analysis and Development (IAD): Studi Kasus ITB sebagai Perguruan Tinggi Entrepreneurial*. Digilib ITB.
- Salmi, J. (2017). *The Tertiary Education Imperative*. Sense Publishers.
- Teichler, U. (2020). The changing nature of higher education. *International Journal of Chinese Education*, 9(1), 5-27.
- University of California Procurement. (2025). *SCI Project Wraps Up with Sharper Spend Data*. UC Procurement Portal.
- University of Johannesburg. (2021). *UJ Procurement Policy*. UJ Institutional Repository.
- Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.

Copyright holder:  
© Author

First publication right:  
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:  
**CC-BY-SA**