

## Diversifikasi Sumber Pendapatan: Belajar Dari Universitas Cambridge Oleh Muhammad Munadi

Pendapatan Perguruan Tinggi memiliki banyak ragam sumbernya. Apalagi kalau tipe perguruan tingginya adalah Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN BLU) maupun Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). Akan berbeda kalau tipe perguruan tingginya adalah Perguruan Tinggi Negeri sebagai Satuan Kerja Kementerian (PTN-Satker) atau lebih populer dengan istilah Perguruan Tinggi Negeri Satuan Kerja Pendapatan Negera Bukan Pajak (PTN Satker PNBP). Perguruan tinggi tipe yang terakhir hanya mengandalkan pendapatan bersumber dari mahasiswa/orang tua mahasiswa dan subsidi pemerintah dari Rupiah Murni. Akan tetapi berbeda dengan 2 tipe yang lainnya yaitu: PTN BLU dan PTN BH. Keduanya memiliki otonomi dalam mengelola pendapatan non pajaknya. Pembedanya PTN BLU memiliki otonomi yang lebih terbatas dibandingkan PTN BH. Tipe yang terakhir mempunyai otonomi penuh dalam pengelolaan berbagai aspek - akademik, keuangan, dan organisasinya, serta dapat mengambil keputusan sendiri tanpa harus mendapatkan persetujuan pemerintah.

Walaupun memiliki otonomi seperti itu ternyata pengelolanya masih belum memiliki mental *out of the box*, pada akhirnya hanya berani menaikkan sumber pendapatan dari mahasiswa maupun orang tua mahasiswa melalui Sumbangan Pembinaan Pendidikan/Uang Kuliah Tunggal (SPP/UKT) serta menaikkan prosentasi mahasiswa jalur mandiri dan penambahan dana di luar SPP yaitu dana Iuran Pengembangan Institusi (IPI).

Siklus menaikkan besaran SPP atau UKT harus disudahi dengan cara belajar pengembangan sumber pendapatan dari perguruan tinggi luar negeri. Salah satunya Universitas Cambridge. Universitas ini me-release beberapa laporan, yaitu: *Previous Reports and Financial Statements* (2011/2012 sampai saat ini), *Annual Report* (2021/2022 sampai saat ini), dan *Annual Accounts* (2006 sampai saat ini). Secara lengkap dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Website Laporan Keuangan

<i>Previous Reports and Financial Statements</i>	<i>Annual Report</i>	<i>Annual Accounts</i>
<a href="https://www.cam.ac.uk/about-the-university/annual-reports/previous-reports-and-financial-statements">https://www.cam.ac.uk/about-the-university/annual-reports/previous-reports-and-financial-statements</a>	<a href="https://www.cambridge.org/about-us/annual-report">https://www.cambridge.org/about-us/annual-report</a>	<a href="https://www.finance.admin.cam.ac.uk/about/annual-accounts">https://www.finance.admin.cam.ac.uk/about/annual-accounts</a>

Tabel 1 memperlihatkan bahwa transparansi dan akuntabilitas sangat dijunjung tinggi Universitas Cambridge. Hal ini menunjukkan semangat tata kelola yang bersih dan baik dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi sangat diupayakan secara kuat.

Apa yang dilakukan oleh universitas tersebut untuk mengarahkan perluasan pada calon mahasiswa baru, pendanaan riset dari lembaga di Amerika Serikat maupun luar negeri, serta memperluas penyumbang. Hal ini selaras dengan temuan (Algazo & Ibrahim, 2024) bahwa transparansi dan akuntabilitas merupakan aspek penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi tata kelola PT. Selain itu transparansi dan akuntabilitas yang diterapkan Universitas Cambridge juga dalam rangka memenuhi tuntutan stakeholder eksternal. Hal ini sesuai hasil riset (Pattaro et al., 2022) bahwa transparansi disamping tekanan internal juga eksternal baik penyandang dana/sponsor publik atau swasta dan mahasiswa lama dan calon mahasiswa baru beserta keluarga mereka.

### Universitas Cambridge, Apa Yang Bisa Dipelajari?

Tulisan ini mendasarkan pada laporan keuangan yang diupload oleh Universitas Cambridge (University of Cambridge, 2024) dengan membuka link berikut

Tabel 2. Website Laporan Keuangan

Nama PT	Nama Laporan	Alamat Website
University of Cambridge	Annual Report	<a href="https://www.finance.admin.cam.ac.uk/about/annual-accounts">https://www.finance.admin.cam.ac.uk/about/annual-accounts</a>

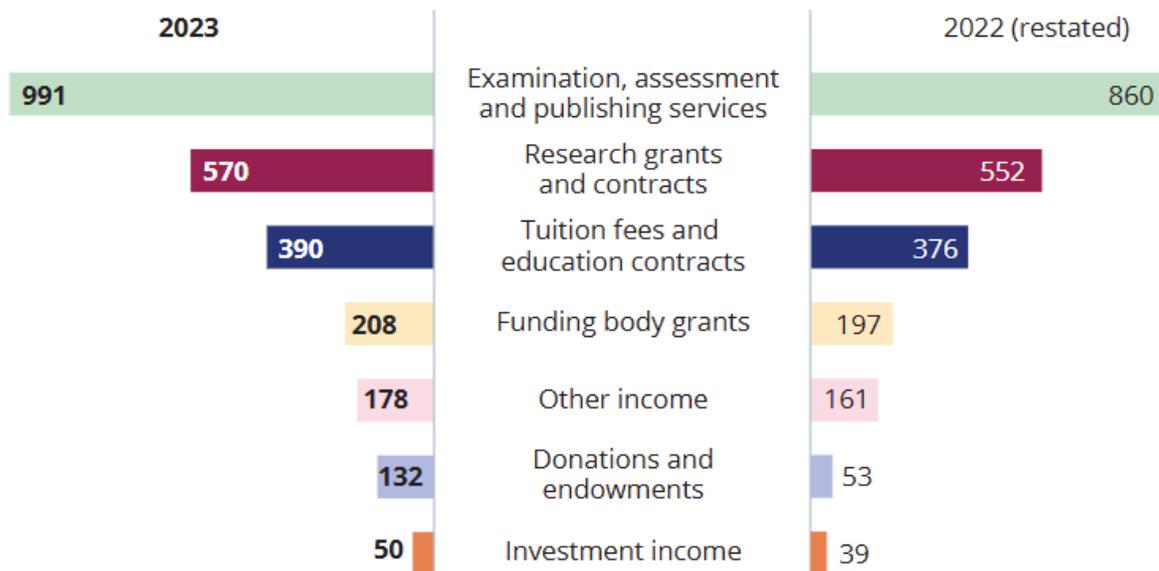
Tabel 2 memberikan gambaran bahwa laporan keuangan sangat terbuka bisa diakses siapapun baik yang memiliki kepentingan secara langsung maupun tidak. Laporan keuangan yang diuploadpun lengkap dari tahun 2006 sampai saat ini. Gambarannya sebagai berikut.

Tabel 3. Ragam Laporan Keuangan pada Website

Nama PT	Tahun		Keterangan
	Mulai	Saat Ini	
University of Cambridge	2006	2024	Ada 4 Jenis Laporan: 1. Annual Report, 2. Reports and Financial Statements as published with the Annual Report, 3. Reports and Financial Statements as published in the Reporter, dan 4. Financial Management Information (FMI)

Tabel 3 menunjukkan bahwa laporan keuangan sangat lengkap dan memiliki 4 jenis laporan, yaitu: Annual Report, Reports and Financial Statements as published with the Annual Report, Reports and Financial Statements as published in the Reporter, dan Financial Management Information (FMI). Keempat jenis ini mudah dibaca dan dicermati dan bisa mudah untuk diadopsi polanya. Laporan tahunan untuk tahun 2023 setebal 120 halaman. Laporan diantaranya berisi ragam jenis dan besaran – pendapatan, belanja dan asset.

Ragam pendapatan dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 1. Sumber Pendapatan

Gambar 1 menunjukkan bahwa pendapatan berasal dari Layanan pengujian, penilaian, dan penerbitan, Hibah dan kontrak penelitian, Biaya kuliah dan kontrak pendidikan, Hibah lembaga pendanaan, Pendapatan lain, Sumbangan dan dana abadi, serta Pendapatan investasi. Pendapatan terbesar berasal dari Layanan pengujian, penilaian, dan penerbitan. Total pendapatan Tahun yang berakhir 31 Juli 2023 £2.518 juta atau sekitar Rp. 50.847.686.240.000,00 .

Gambar 1 dapat ditransformasikan pada tabel berikut.

Tabel 4. Ragam Sumber Pendapatan Universitas Cambridge

Sumber Pendapatan	Jumlah	Jumlah (Dalam Rupiah)	%
Layanan pengujian, penilaian, dan penerbitan	\$ 991.000.000,00	Rp 20.011.936.880.000,00	39,36
Hibah dan kontrak penelitian	\$ 570.000.000,00	Rp 11.510.397.600.000,00	22,64
Biaya kuliah	\$ 390.000.000,00	Rp 7.875.535.200.000,00	15,49
Hibah lembaga pendanaan	\$ 208.000.000,00	Rp 4.200.285.440.000,00	8,26
Pendapatan lain	\$ 178.000.000,00	Rp 3.594.475.040.000,00	7,07
Sumbangan dan dana abadi	\$ 132.000.000,00	Rp 2.665.565.760.000,00	5,24
Pendapatan investasi	\$ 50.000.000,00	Rp 1.009.684.000.000,00	1,99
Total Pendapatan 2023	\$ 2.518.000.000,00	Rp 50.847.686.240.000,00	100

Tabel 4 memberikan gambaran perbandingan ragam pendapatan dengan total pendapatan dalam satu tahun. Pendapatan konvensional berbentuk biaya kuliah kontribusinya hanya 15,49%. Data ini menunjukkan bahwa ada kreativitas pengelola perguruan tinggi dalam mengembangkan sumber pendapatan yang tidak hanya mengandalkan dari mahasiswa atau orang tua mahasiswa. Prosentasi sumber pendapatan berasal dari mahasiswa ini mirip yang terjadi di Universitas Harvard (Munadi, 2023b, 2023c, 2023a). Perguruan tinggi dan pengelolanya harus mendorong penerimaan di luar sektor tersebut sehingga tidak membebani yang akan belajar di perguruan tinggi. Kondisi seperti ini bisa menjadikan biaya pendidikan bisa kompetitif dibandingkan PT yang hanya

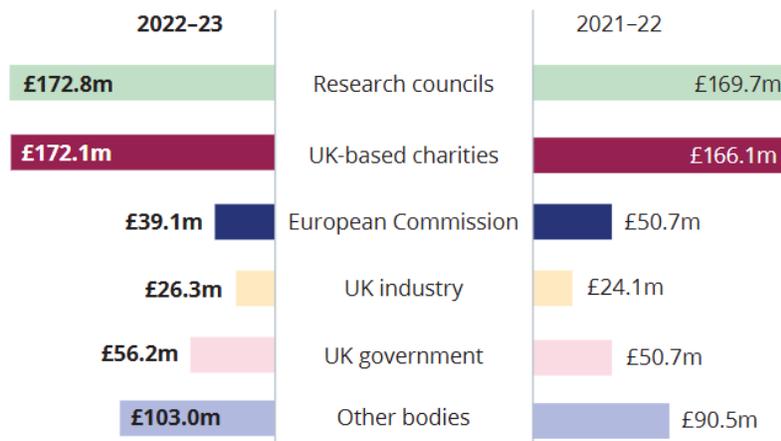
mengandalkan pendapatan dari mahasiswa atau orang tua mahasiswa. Kalau andalannya hanya dari sumber ini bisa diyakini akan mengurangi jumlah pelanggan yang akan belajar.

### Ragam Sumber Pendapatan Layanan Pengujian, Penilaian, dan Penerbitan

Layanan pengujian dan penilaian. Layanan ini menyediakan layanan ujian dan penilaian melalui tiga badan, yaitu: *Cambridge Assessment English*, *Cambridge Assessment International Education*, dan *Oxford Cambridge and RSA Examinations (OCR)*. Tiga lembaga ini melayani internal dan eksternal universitas. Sedangkan layanan penerbitan mencakup pendapatan dari penjualan buku pendidikan dan ilmiah, buku elektronik, jurnal, aplikasi, dan layanan terkait. Layanan ini dilakukan melalui tiga kelompok penerbitan: Akademik (buku penelitian, materi pembelajaran lanjutan, dan konten referensi serta jurnal); *Cambridge English Language Teaching* (materi Bahasa Inggris untuk orang dewasa dan mahasiswa); serta Pendidikan (materi pengajaran untuk sekolah dan saran tentang reformasi pendidikan).

### Ragam Sumber Pendapatan Riset

Sumber riset Universitas Cambridge tidak hanya berasal dari mandiri ataupun dari internal, tetapi lebih dominan dari sumber eksternal. Gambarannya sebagai berikut.



Gambar 2. Ragam Sumber Pendanaan Penelitian

Gambar 2 menunjukkan bahwa sumber dana penelitian eksternal sangat banyak dengan komposisi yang berbeda dan mengalami kenaikan dalam kurun tahun anggaran 2021/2022 dengan 2022/2023. Penurunan terjadi pada sumber dana riset berasal dari European Commission dari £50.7m menjadi £39.1m. Akan tetapi sumber dana lainnya meliputi Research councils, UK-based charities, UK industry, UK government, dan Other bodies mengalami kenaikan.

### Penutup

Pemerintah sudah menetapkan bahwa Perguruan Tinggi milik pemerintah memiliki 3 tipe dengan konsekuensi resiko yang berbeda. Yang paling utaman PTN tipe PTN BLU dan PTN BH semestinya mengubah *mindset* dalam pengelolaan PT minimal bisa berani membuat terobosan mengembangkan sumber pendapatan sehingga tidak terlalu bergantung dari SPP/UKT. Minimal bisa dilakukan ATM (Amati, Tiru dan Modifikasi) yang sudah dilakukan oleh Universitas Cambridge. Pengubahan *mindset* bisa berdampak luar biasa pada ceruk pasar yang dimiliki perguruan tinggi dan ada kenaikan kinerja kelembagaan.

## Daftar Pustaka

- Algazo, F. A., & Ibrahim, S. (2024). University Governance and Accountability. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 6(2), 528–535.  
<https://doi.org/10.55057/ajress.2024.6.2.47>
- Munadi, M. (2023a). *Diversifikasi Sumber Pendapatan Perguruan Tinggi: Belajar Dari Universitas Harvard*. MPI UIN Said. <https://mpi.fit.uinsaid.ac.id/diversifikasi-sumber-pendapatan-perguruan-tinggi-belajar-dari-universitas-harvard/>
- Munadi, M. (2023b). *Pengelolaan Sumber Pendapatan Perguruan Tinggi: Belajar Dari Universitas Harvard Dan George Washington*. MPI FIT UIN Raden Mas Said Surakarta. <https://mpi.fit.uinsaid.ac.id/pengelolaan-sumber-pendapatan-perguruan-tinggi-belajar-dari-universitas-harvard-dan-george-washington/>
- Munadi, M. (2023c). *Privatisasi Perguruan Tinggi Negeri: Antara Peningkatan Kewajiban Konstitusi, Kebebasan Akademik, Dan Tuntutan Pasar*. FIT UIN Raden Mas Said Surakarta.  
[https://www.researchgate.net/publication/373643825\\_PRIVATISASI\\_PERGURUAN\\_TINGGI\\_NEGERI\\_ANTARA\\_PENINGKATAN\\_KEWAJIBAN\\_KONSTITUSI\\_KEBEBASAN\\_AKADEMIK\\_DAN\\_TUNTUTAN\\_PASAR](https://www.researchgate.net/publication/373643825_PRIVATISASI_PERGURUAN_TINGGI_NEGERI_ANTARA_PENINGKATAN_KEWAJIBAN_KONSTITUSI_KEBEBASAN_AKADEMIK_DAN_TUNTUTAN_PASAR)
- Pattaro, A. F., Moura e Sá, P., & de Kruijff, J. A. M. (2022). Transparency and Accountability in Higher Education as a Response to External Stakeholders and Rules: A Comparison Between Three Country-Case Studies. In *Governance and Performance Management in Public Universities* (pp. 15–47). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85698-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85698-4_2)
- University of Cambridge. (2024). *Annual Accounts*. University of Cambridge Annual Accounts. <https://www.finance.admin.cam.ac.uk/about/annual-accounts>