

# PENGEMBANGAN PENDAPATAN UNIVERSITAS: BELAJAR DARI UNIVERSITAS STANFORD

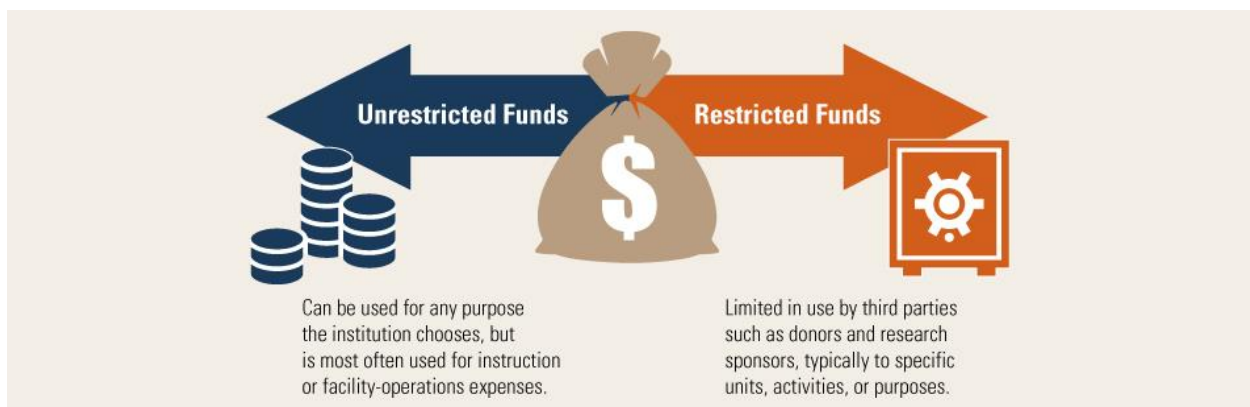
Oleh: Muhammad Munadi

Awal sampai akhir Bulan Mei 2024 terjadi banyak demonstrasi hampir di semua PTN milik Kemendikbudristek berkaitan dengan kenaikan Uang Kuliah Tunggal (UKT). Belum lagi juga ada penambahan IPI (Iuran Pengembangan Institusi) bagi mahasiswa yang masuk PTN melalui jalur mandiri semakin memicu demonstrasi. Belum lagi diperparah dan diperuncing pernyataan Plt. Sekretaris Ditjen Dikti Kemendikbudristek yang justru tidak menjawab sebab dan dampak kenaikan UKT yang menyatakan, "Sebenarnya ini tanggungan biaya yang harus dipenuhi agar penyelenggaraan pendidikan itu memenuhi standar mutu, tetapi dari sisi yang lain kita bisa melihat bahwa pendidikan tinggi ini adalah *tertiary education*. Jadi bukan wajib belajar," (kumparanNEWS, 2024). Pernyataan tersebut diklarifikasi langsung Dirjen Dikti dan kemudian dibatalkan kenaikan UKT oleh Menteri pada tanggal 27 Mei 2024 (Mawardi, 2024).

Kenaikan UKT maupun UKT dengan penambahan IPI merupakan konsekuensi tidak langsung pengurangan subsidi pemerintah kepada PTN (Munadi, 2023b). Apalagi pemerintah memberikan kemudahan perubahan PTN Satker PNPB menjadi PTN BLU dan PTN BH setelah diberlakukannya Permendikbud No. 4 Tahun 2020 tentang tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 88 Tahun 2014 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. , terutama yang harus diperhatikan adalah syarat kelayakan finansial.

## Sumber-Sumber Pendapatan Perguruan Tinggi

Sumber pendapatan terdiri dari 2 klasifikasi, dibatasi dan tidak dibatasi (American Academy, 2016). Gambarannya sebagai berikut.



Gambar 3. Klasifikasi sumber pendapatan

Gambar 3 menunjukkan bahwa sumber pendapatan dapat diklasifikasikan menjadi 2 yaitu *unrestricted funds* dan *restricted funds*. *Unrestricted funds* (dana tidak terikat) meliputi semua dana yang diterima oleh lembaga yang tidak ada ketentuan dari donor atau lembaga luar lainnya mengenai tujuan penggunaan dana tersebut. *Restricted funds* (dana terikat) adalah dana yang tersedia untuk membiayai operasi, namun dibatasi oleh donor atau lembaga eksternal lainnya untuk tujuan, program, departemen, atau sekolah tertentu (Corkill, 2024).

Sumber pendapatan banyak ragamnya. Rata-rata perguruan tinggi mengandalkan dari sumber pendapatan konvensional yaitu penarikan dana dari mahasiswa atau orang tua mahasiswa. Bentuknya Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) atau Uang Kuliah Tunggal (UKT) ditambah Iuran Pengembangan Institusi (IPI). Kalau mau mendongkrak dari sumber ini hanya bisa diterapkan bagi mahasiswa baru. Sementara mahasiswa lama tidak mungkin dinaikkan, walaupun nilai uang semakin bertambah tahun semakin turun karena terjadinya inflasi. Kalaupun menaikkan SPP/UKT bisa menjadikan mahasiswa baru dan orang tuanya berfikir ulang untuk melakukan registrasi karena tingginya beban yang harus dibayar. Disinilah diperlukan PT tidak begitu bergantung pada sumber pendapatan tersebut.

Ada beberapa rujukan untuk mencari pendapatan di luar SPP dan UKT. Gagasan yang bisa dikembangkan berdasarkan pada pendapat (Hearn, 2013) yang membagi pendapatan berdasarkan pada kegiatan tradisional PT, ditambah sumber pendapatan lain. Sumber pendapatan PT meliputi:

***Instructional Initiatives:*** *Test-preparation programs, Retiree-oriented courses, Programming funded by state for workforce training.* ***Research and Analysis Initiatives:*** *Technology-transfer offices, Start-up firms, Business partnerships, Business incubators, Research parks, E-commerce sales of institutional expertise, Fee-based information services.* ***Pricing Initiatives:*** *Differentiated pricing, Unbundling of user fees for services.* ***Other Financing Initiatives:*** *Unitized investment pools, Venture-capital investment, Participation in arbitrage and options markets, Revolving funds, Internal cross-subsidization* ***Human Resource Initiatives:*** *Limits on external consulting by faculty, Compensation incentives for revenue generation, Retirement/rehire incentives for senior faculty* ***Franchising, Licensing, Sponsorship, and Partnering Arrangements with Third Parties:*** *Tours and camps, Concert series, Sponsorships of on-campus events, Outsourcing contracts with revenue guarantees, Distributed learning partnerships, Logo-bearing merchandise licensing.* ***Initiatives in Auxiliary Enterprises, Facilities, and Real Estate:*** *Upgrading athletic facilities, On-campus debit cards, Off-campus extensions of debit cards, Financial services, Facility rentals, Alumni services.* ***Development Office Initiatives:*** *Appeals to donors abroad.*

Ada 7 sumber pendapatan yang masing-masing berbeda turunannya. Sumber pertama dari **Inisiatif Instruksional** (Ada 3 layanan), sumber kedua **Inisiatif Penelitian dan Analisis** (ada 7 layanan diantaranya kemitraan bisnis, penjualan e-commerce keahlian institusional), **Inisiatif Penetapan Harga** (ada 2 layanan diantaranya penetapan harga/biaya yang berbeda), **Inisiatif Pembiayaan Lainnya** (terdapat 5 layanan, diantaranya investasi modal ventura, subsidi silang internal), **Inisiatif Sumber Daya Manusia** (terdapat 3 layanan diantaranya penetapan tariff bagi dosen yang menjadi konsultan di luar PT), **Waralaba, Perizinan, Sponsor, dan Kemitraan** (ada 6 layanan

diantaranya sponsor acara di dalam kampus), **Inisiatif dalam Perusahaan Pendukung, Fasilitas, dan Real Estat** (Terdapat 7 layanan di antaranya berbentuk Peningkatan fasilitas olah raga). Yang terakhir **Inisiatif Kantor Pengembangan** hanya satu layanan mengembangkan ketertarikan donor di luar negeri. Ketujuh sumber pendapatan ini bisa dijadikan inspirasi PT untuk bisa menjadikan SPP/UKT terjangkau bagi semua level pendapatan orang tua mahasiswa.

Gagasan lain berupa pengembangan sumber pendapatan berdasarkan pada 4 sumber pendapatan PT disampaikan (Lundy & Ladd, 2016) sebagai berikut

Revenue types	Potential customers			Sample revenue-generating ideas
	Current students	Broader community	New populations	
Post-secondary course offering (credit-bearing)	•			12-month vs. 9-month academic year
	•			Summer sessions for popular courses and major prerequisites
	•			Summer sessions for independent study
	•	•	•	Extension school programs: degrees and certificates
			•	High school students: dual enrollment programs (online/blended)
			•	High school students: pre-college (AP courses online)
Enrichment programs (not credit-bearing)			•	College grads: post-baccalaureate programs
	•	•		Academic travel programs
		•		Online enrichment classes
		•	•	Mid-career professionals: advancement programs
			•	Middle/high school: youth academic programs and summer camps
Facility utilization			•	College grads: undergraduate bridge programs
		•	•	Event hosting and partnerships with local hotels and conference organizations
		•	•	College-affiliated retirement communities
			•	Classroom, dorm and athletic facility rentals
Products and services			•	Off-peak parking space rentals
	•	•	•	Dining options on campus: fine dining, coffee shops
	•			Schedule-related fees: e.g., course drop, late registration
	•			Convenience services: e.g., laundry, textbook rental
	•			Retailer partnerships: e.g., Amazon, Barnes & Noble
		•		Parent orientation packages
		•	Memberships & subscriptions: e.g., athletic events, library database	

Gambar 1. Contoh ide yang menghasilkan pendapatan

Gambar 1 menunjukkan bahwa PT harus mengembangkan program akademik selain yang sudah eksisting baik sistem kredit maupun non kredit, kursus jangka pendek, pendidikan lanjutan bagi para professional, kelas pengayaan online, dan lainnya. Perguruan tinggi harus kreatif - inovatif dalam memberikan tawaran diversifikasi layanan akademik bagi generasi muda maupun para profesional. Selain itu mengembangkan pemanfaatan fasilitas yang dimiliki, serta pengembangan produk dan layanan.

Selain dua gagasan di atas, tawaran ketiga berkaitan gagasan alternative sumber pendapatan sebanyak 200 jenis yang menggabungkan pendapatan tradisional dan potensial bagi perguruan tinggi (Workman, 2014), sebagai berikut.



Gambar 2. Gagasan 200 Alternatif Sumber Pendapatan Perguruan Tinggi

Gambar 2 memberikan gambaran bahwa PT harus kreatif dan inovatif sehingga tidak hanya meninggikan SPP/UKT untuk meningkatkan mutu PT.

Ketiga pendapat di atas kalau diklasifikasikan menjadi 5 sumber pendapatan, yaitu: Pendidikan dan pembelajaran, penelitian, pemanfaatan produk dan layanan PT, pemanfaatan fasilitas PT, dan pemanfaatan lainnya. Kalau dibuat matrik kemiripan dapat digambarkan sebagai berikut.

Tabel 1. Kemiripan Unit Usaha Yang Bisa Dikembangkan PT

	Lundy and Ladd	Workman	Hearn
Pendidikan dan Pembelajaran	Post-secondary course offering (credit-bearing)	New Educational Revenues	Instructional Initiatives
	Enrichment programs (not credit-bearing)	Academic entrepreneurship infrastructure	
Penelitian			Research and Analysis Initiatives
Pemanfaatan Produk dan Layanan PT		Branding, licensing, and affinity	Franchising, Licensing, Sponsorship, and Partnering Arrangements with Third Parties
	Products and services	Auxiliary services	Human Resource Initiatives
		Campus operations	

Pemanfaatan Fasilitas PT	Facility utilization	Facilities and real estate	Initiatives in Auxiliary Enterprises, Facilities, and Real Estate
Lainnya			Other Financing Initiatives
			Pricing Initiatives
			Development Office Initiatives

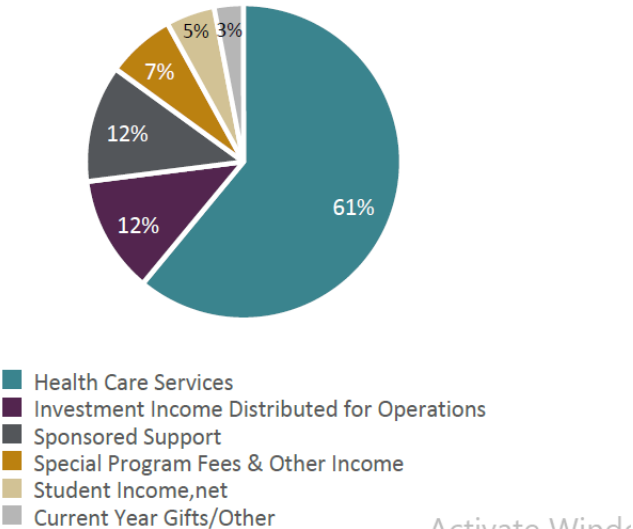
Dalam menetapkan pilihan-pilihan sesuai 3 teori di atas dan tabel 1 yang paling penting bagi para pemimpin lembaga untuk mempertimbangkan biaya dan manfaat yang berlaku secara hati-hati dan merancang pendekatan yang koheren dan terpadu (Hearn, 2004).

Pilihan yang ada diantaranya dilakukan oleh Harvard seperti yang dinyatakan (Munadi, 2023a) berdasarkan laporan keuangan Universitas pada 3 tahun terakhir yaitu tahun 2022 – 2020 bahwa pendapatan setiap tahun terdiri atas *philanthropy, research, education, dan other*. Keempat sumber pendapatan tersebut Harvard tidak bergantung pada SPP/UKT mahasiswa tetapi lebih mengandalkan *philanthropy* yang diputar (Munadi, 2023b). Perputaran tersebut bisa menunjang kegiatan pembelajaran, penelitian dan kesejahteraan mahasiswa dan pegawainya.

**Ragam Sumber Pendapatan Universitas Stanford – Fokus Layanan Kesehatan**

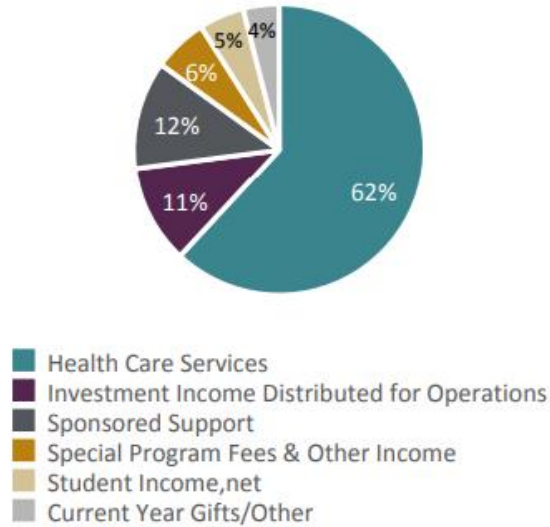
Analisa yang dipakai berdasarkan pada laporan keuangan yang di-*release* dalam kurun 2 tahun yaitu tahun 2022 dan 2023 yang focus pada sumber pendapatan.

Pendapatan Operasional Terkonsolidasi pada tahun 2022 sebesar 15,1 Miliar Dolar Amerika Serikat USD 15.100.000.000 atau setara dengan nilai Rupiah sebesar Rp. 247.297.500.000.000,00 (Stanford University, 2023). Gambaran sumber pendapatannya dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3. Sumber Pendapatan Tahun 2022

Gambar 3 menunjukkan bahwa pendapatan Universitas Stanford ada 6 sumber, yaitu yang paling besar persentasenya Health Care Services = 61%, Investment Income = 12%, Sponsored support = 12%, Special Program = 7%, Student Income = 5% dan Current Year Gifts/Other = 3%. Pendapatan Operasional Terkonsolidasi pada tahun 2023 sebesar 16,3 Miliar Dolar Amerika Serikat USD 16.300.000.000 atau setara dengan nilai Rupiah sebesar Rp. 268.729.950.000.000,00 (Stanford University, 2024). Gambaran sumber pendapatannya dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4. Sumber Pendapatan Tahun 2023

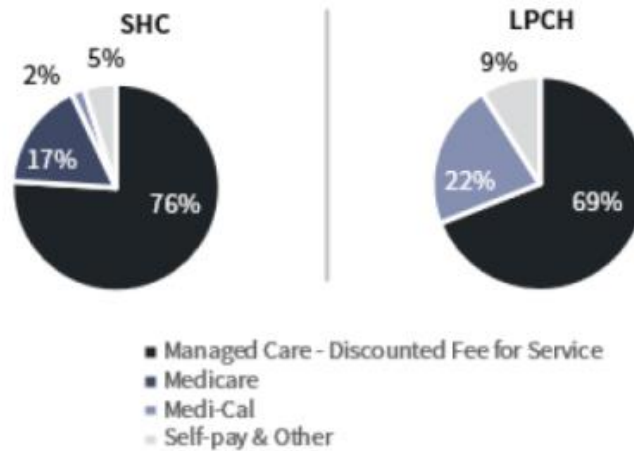
Gambar 3 menunjukkan bahwa pendapatan Universitas Stanford ada 6 sumber, yaitu yang paling besar persentasenya Health Care Services = 62%, Investment Income = 11%, Sponsored support = 12%, Special Program = 6%, Student Income = 5% dan Current Year Gifts/Other = 4%.

Gambar 3 dan 4 bisa dikomparasikan sebagai berikut

Tabel 2. Komparasi Pendapatan Universitas Stanford Tahun 2022 - 2023

Tahun Fiskal	2022		2023	
	%	Jumlah (\$15.100.000.000,00)	%	Jumlah (\$16.300.000.000,00)
Health Care Services	61	\$ 921.100.000.000,00	62	\$1.010.600.000.000,00
Investment Income	12	\$ 181.200.000.000,00	11	\$ 179.300.000.000,00
Sponsored Support	12	\$ 181.200.000.000,00	12	\$ 195.600.000.000,00
Special Program	7	\$ 105.700.000.000,00	6	\$ 97.800.000.000,00
Student Income	5	\$ 75.500.000.000,00	5	\$ 81.500.000.000,00
Current Year Gifts	3	\$ 45.300.000.000,00	4	\$ 65.200.000.000,00
Total		\$ 1.510.000.000.000,00		\$ 1.630.000.000.000,00

Tabel 2 memperlihatkan bahwa layanan kesehatan bisa menjadi sumber pendapatan terbesar universitas dengan rata-rata 61,5. Hal ini karena Universitas Stanford memiliki 2 lembaga kesehatan yang terdiri atas: Stanford Health Care (SHC), and Lucile Salter Packard Children’s Hospital at Stanford (LPCH). Keduanya memberikan layanan kesehatan dengan 4 keragaman pembayaran, yaitu: *Managed care-discounted fee for service, medicare, medi-cal, self-pay and other*. Gambarannya dapat dilihat berikut ini.



Gambar 5. Pendapatan Bersih Layanan Pasien

Pendapatan bersih paling besar dengan model pembayaran yang dapat diperbandingkan dengan tabel berikut ini.

Tabel 3. Layanan dan Sumber Pembayaran Layanan Kesehatan

Layanan	SHC	LPCH
	%	%
<i>Managed care-discounted fee for service</i>	76	69
<i>Medicare</i>	17	0
<i>Medi-cal</i>	2	22
<i>Self-pay and other</i>	5	9

Tabel 3 menunjukkan bahwa pembayaran terbesar dari layanan medis dengan pembayaran diskon prosentase terbesar baik pada SHC maupun LPCH.

Paparan di atas memberikan arah bagi pengelola perguruan tinggi bisa mengembangkan sumber pendapatan layanan kesehatan. Cara yang bisa dipakai mengembangkan klinik/balai kesehatan dari rintisan menjadi klinik pratama sehingga mejadi klinik utama. Setelah bisa menjadi klinik utama harus tidak boleh berhenti untuk mengembangkan klinik menjadi Rumah Sakit Umum Kelas D, Rumah Sakit Umum Kelas C, Rumah Sakit Umum Kelas B, terakhir menjadi Rumah Sakit Umum Kelas A. Layanan pembayaran klinik bisa bekerjasama dengan BPJS, maupun asuransi lainnya.

Dengan demikian PT bisa mendapatkan sumber pendapatan yang besar dari jasa kesehatan yang dimiliki dan dikembangkan.

#### Daftar Pustaka

- American Academy. (2016). Section 1: Current Revenue Sources for Public Research Universities. In *Public Research Universities: Understanding the Financial Model* (p. 24). Cambridge, MA: American Academy of Arts & Sciences. Retrieved from [https://www.amacad.org/sites/default/files/publication/downloads/PublicResearchUniv\\_FinancialModel.pdf](https://www.amacad.org/sites/default/files/publication/downloads/PublicResearchUniv_FinancialModel.pdf)
- Corkill, J. (2024). Fund Accounting. Retrieved June 16, 2024, from Business and Financial Services Controller's Office website: [https://college.ucsb.edu/sites/default/files/images/2018-12/LTSC training materials/Fund Class Presentation 2016 for LTSC.pptx](https://college.ucsb.edu/sites/default/files/images/2018-12/LTSC%20training%20materials/Fund%20Class%20Presentation%202016%20for%20LTSC.pptx)
- Hearn, J. C. (2004). Revenue Diversification in Higher Education. *International Higher Education*, 35(Financial Issues), 6–8. Retrieved from <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/7413/6610>
- Hearn, J. C. (2013). Diversifying campus revenue streams: Opportunities and risks. Retrieved December 31, 2022, from IHE Research Projects Series website: [https://ihe.uga.edu/sites/default/files/inline-files/Hearn\\_2021001.pdf](https://ihe.uga.edu/sites/default/files/inline-files/Hearn_2021001.pdf)
- kumparanNEWS. (2024). Jawaban Pejabat Kemendikbud saat Ditanya DPR soal Kuliah Itu Pendidikan Tersier. Retrieved June 14, 2024, from KumparanNEWS website: <https://kumparan.com/kumparannews/jawaban-pejabat-kemendikbud-saat-ditanya-dpr-soal-kuliah-itu-pendidikan-tersier-22mZnQ9PrqP/4>
- Lundy, B. K., & Ladd, H. (2016). *Alternative revenues : Can institutions of higher education balance mission and financial goals?* Retrieved from <https://emp.nacubo.org/wp-content/uploads/2018/05/Parthenon-EY-Alternative-revenues.pdf>
- Mawardi, I. (2024). Pernyataan Lengkap Nadiem Makarim Batalkan Kenaikan UKT Tahun Ini. Retrieved June 15, 2024, from detiknews website: <https://news.detik.com/berita/d-7360006/pernyataan-lengkap-nadiem-makarim-batalkan-kenaikan-ukt-tahun-ini.%0A%0A>
- Munadi, M. (2023a). Diversifikasi Sumber Pendapatan Perguruan Tinggi: Belajar Dari Universitas Harvard. Retrieved July 28, 2023, from MPI UIN Said website: <https://mpi.fit.uinsaid.ac.id/diversifikasi-sumber-pendapatan-perguruan-tinggi-belajar-dari-universitas-harvard/>
- Munadi, M. (2023b). *Privatisasi Perguruan Tinggi Negeri: Antara Peningkatan Kewajiban Konstitusi, Kebebasan Akademik, Dan Tuntutan Pasar*. Surakarta: FIT UIN Raden Mas Said Surakarta. Retrieved from [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)
- Stanford University. (2023). Stanford Annual Financial Report 2022. Retrieved June 15, 2024, from Q4 FY22 Annual Financial Report website: <https://bondholder-information.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj21416/files/media/file/fy22-annual-financial-report.pdf>
- Stanford University. (2024). Stanford Annual Financial Report 2023. Retrieved June 15, 2024, from Stanford University website: <https://bondholder-information.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj21416/files/media/file/fy23-stanford-annual->

financial-report.pdf

Workman, J. (2014). Alternative revenues in higher education. Retrieved May 11, 2023, from EAB website: <https://eab.com/insights/infographic/business-affairs/alternative-revenues-in-higher-education/>