

Diversifikasi Sumber Pendapatan dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Harvard University

Linda Kartika Putri¹, Muhammad Munadi²

^{1,2}UIN Raden Mas Said Surakarta, Indonesia

Email: lindakartika2502@gmail.com¹, muh.munadi@staff.uinsaid.ac.id²

Corresponding Author: Putu Dicky Wahyudi

DOI: <http://dx.doi.org/10.30821/lokakarya.v5i1.5475>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sumber pendapatan Harvard University yang diklasifikasikan menjadi sumber pendapatan konvensional dan sumber pendapatan alternatif, serta menganalisis kontribusinya terhadap keberlangsungan operasional universitas. Penelitian ini menggunakan metode campuran (mixed methods). Pendekatan kualitatif dilakukan melalui studi dokumentasi dan studi pustaka untuk mengidentifikasi jenis sumber pendapatan yang dimiliki Harvard University, sedangkan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis deskriptif untuk mengukur besarnya kontribusi setiap sumber pendapatan terhadap biaya operasional. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, uji statistik deskriptif, dan konvergensi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber pendapatan konvensional terdiri atas education, current use gifts, dan sponsored federal, sedangkan sumber pendapatan alternatif terdiri atas endowment distribution, sponsored non-federal, other income, dan investment income. Sumber pendapatan konvensional memberikan kontribusi rata-rata sebesar 41% terhadap biaya operasional, sedangkan sumber pendapatan alternatif memberikan kontribusi lebih dominan dengan rata-rata sebesar 59%. Temuan penelitian menegaskan bahwa diversifikasi sumber pendapatan melalui pengembangan dana abadi, investasi, dan kerja sama eksternal memiliki peranan penting dalam menjaga stabilitas keuangan serta mengurangi ketergantungan universitas pada satu sumber pendapatan tertentu.

Kata kunci: Harvard University, Laporan Keuangan, Sumber Pendapatan, Biaya Operasional, Diversifikasi Pendapatan

ABSTRACT

This study aims to identify the revenue sources of Harvard University, which are classified into conventional revenue sources and alternative revenue sources, as well as to analyze their contributions to the university's operational sustainability. This research employed a mixed-methods approach. The qualitative approach was conducted through documentation and literature studies to identify the types of revenue sources owned by Harvard University, while the quantitative approach used descriptive analysis to measure the contribution of each revenue source to operational costs. Data validity was ensured through source triangulation, descriptive statistical testing, and data convergence. The findings reveal that conventional revenue sources consist of education revenue, current use gifts, and sponsored federal funding, whereas alternative revenue sources include endowment distribution, sponsored non-federal funding, other income, and investment income. Conventional revenue sources contributed an average of 41% to operational costs, while alternative revenue sources contributed more dominantly with an average of 59%. The study highlights that revenue diversification through

endowment development, investment activities, and external partnerships plays a significant role in maintaining financial stability and reducing institutional dependence on a single source of revenue.

Keywords: Harvard University, Financial Statements, Revenue Sources, Operational Costs, Revenue Diversification.

PENDAHULUAN

Pembiayaan pendidikan merupakan elemen strategis dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi karena menentukan keberlangsungan operasional, kualitas akademik, serta kemampuan perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan global. Perguruan tinggi memerlukan dukungan pembiayaan yang memadai untuk menjalankan kegiatan akademik, penelitian, pengembangan sumber daya manusia, serta penyediaan sarana dan prasarana pendidikan. Namun, dalam praktiknya banyak perguruan tinggi masih bergantung pada sumber pendapatan konvensional berupa bantuan pemerintah dan biaya pendidikan mahasiswa. Ketergantungan tersebut menyebabkan perguruan tinggi rentan terhadap perubahan kebijakan fiskal, ketidakstabilan ekonomi, dan penurunan kemampuan finansial masyarakat (Maulana dkk., 2026).

Permasalahan pembiayaan pendidikan semakin kompleks seiring meningkatnya kebutuhan operasional perguruan tinggi di era pendidikan modern. Perguruan tinggi dituntut untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, memperkuat kapasitas penelitian, memperluas kolaborasi internasional, serta menyediakan layanan pendidikan yang kompetitif secara global. Kondisi tersebut membutuhkan sistem pengelolaan pembiayaan yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan (Maharani dkk., 2024). Di sisi lain, kebijakan efisiensi anggaran pendidikan di berbagai negara, termasuk Indonesia, berdampak pada berkurangnya dukungan pembiayaan pemerintah terhadap perguruan tinggi sehingga institusi pendidikan tinggi dituntut mampu mencari sumber pendapatan alternatif guna menjaga stabilitas operasional dan mutu pendidikan (Maulida dkk., 2024).

Kondisi tersebut mendorong pentingnya diversifikasi sumber pendapatan dalam manajemen pembiayaan pendidikan tinggi. Diversifikasi pendapatan dilakukan melalui pengembangan sumber pembiayaan alternatif seperti dana abadi (endowment fund), filantropi pendidikan, hibah penelitian, kerja sama industri, penguatan jejaring alumni, serta partisipasi masyarakat dalam mendukung keberlangsungan pendidikan tinggi (Noer & S.A.P, 2023). Model pembiayaan berbasis masyarakat dinilai mampu meningkatkan ketahanan finansial perguruan tinggi karena tidak hanya bergantung pada satu sumber pendapatan utama. Selain itu, keterlibatan masyarakat dalam pembiayaan pendidikan juga mencerminkan adanya tanggung jawab kolektif dalam mendukung keberlanjutan pendidikan tinggi (Faridah, 2026).

Penelitian mengenai pembiayaan pendidikan tinggi selama ini lebih banyak berfokus pada pengelolaan anggaran internal, biaya pendidikan mahasiswa, serta dukungan pemerintah terhadap perguruan tinggi. Sementara itu, kajian mengenai manajemen pembiayaan pendidikan berbasis masyarakat melalui diversifikasi sumber pendapatan, khususnya pada perguruan tinggi kelas dunia, masih relatif terbatas. Padahal, pengelolaan sumber pendapatan alternatif seperti dana abadi, filantropi alumni, dan kontribusi masyarakat memiliki peran penting dalam membangun ketahanan finansial universitas, terutama ketika menghadapi situasi krisis ekonomi maupun perubahan kebijakan pemerintah.

Salah satu perguruan tinggi yang berhasil mengembangkan sistem pembiayaan pendidikan berbasis masyarakat adalah Harvard University. Universitas ini dikenal memiliki sistem pengelolaan keuangan yang kuat melalui diversifikasi

sumber pendapatan yang berasal dari dana abadi, filantropi alumni, hibah penelitian, kerja sama industri, serta kontribusi masyarakat global. Keberhasilan Harvard University dalam mengelola sumber pendapatan alternatif menjadikan universitas tersebut mampu mempertahankan stabilitas operasional dan mutu pendidikan meskipun menghadapi berbagai tantangan global, termasuk pandemi Covid-19 dan dinamika politik serta ekonomi internasional (Mighfar dkk., 2024).

Keunggulan sistem pembiayaan di Harvard University terlihat dari kuatnya peran alumni dan masyarakat dalam mendukung keberlangsungan universitas. Alumni tidak hanya memberikan kontribusi finansial melalui donasi dan dana abadi, tetapi juga terlibat dalam pengembangan jejaring global, riset, penguatan akademik, serta kolaborasi institusional. Keterlibatan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara perguruan tinggi dan masyarakat dapat menjadi modal sosial yang penting dalam membangun sistem pembiayaan pendidikan yang berkelanjutan (Rahmatullah & Nugraha, 2024). Model pembiayaan seperti ini menjadi menarik untuk dikaji karena dapat memberikan gambaran mengenai strategi pengelolaan pembiayaan pendidikan yang lebih mandiri dan adaptif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis manajemen pembiayaan pendidikan berbasis masyarakat di Harvard University dengan mengidentifikasi sumber pendapatan konvensional dan alternatif serta kontribusinya terhadap keberlangsungan operasional universitas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui analisis dokumentasi terhadap laporan keuangan, annual report, dan publikasi resmi Harvard University periode 2021–2025. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual maupun praktis dalam pengembangan manajemen pembiayaan pendidikan tinggi berbasis masyarakat, khususnya bagi perguruan tinggi di Indonesia dalam membangun sistem pembiayaan yang lebih berkelanjutan dan tidak bergantung pada satu sumber pendapatan saja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlandaskan pada kerangka konseptual yang mengintegrasikan teori diversifikasi pendapatan perguruan tinggi, manajemen keuangan pendidikan, dan keberlanjutan institusi pendidikan tinggi. Diversifikasi pendapatan dipahami sebagai strategi perguruan tinggi dalam mengembangkan sumber pendanaan di luar sumber utama seperti biaya pendidikan guna menjaga stabilitas dan keberlanjutan operasional institusi. Penelitian ini menggunakan metode Mix Method dengan pendekatan deskriptif–interpretatif yang menggabungkan penelitian kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan melalui studi dokumentasi dan studi pustaka dengan menelaah laporan keuangan tahunan Harvard University tahun 2021–2025 yang diperoleh melalui Harvard University Financial Administration, serta diperkuat oleh jurnal, artikel, dan buku yang relevan. Sementara itu, pendekatan kuantitatif menggunakan statistik deskriptif untuk menghitung dan menggambarkan kontribusi masing-masing sumber pendapatan terhadap keberlangsungan operasional universitas dalam bentuk tabel, grafik, dan persentase.

Subjek penelitian ini meliputi seluruh sumber pendapatan Harvard University yang terdiri atas philanthropy (*endowment dan gift*), sektor pendidikan (*tuition dan continuing & executive education*), sektor penelitian (*sponsored federal dan sponsored non-federal*), serta sumber pendapatan lainnya seperti royalty, license, investasi, dan layanan rumah sakit. Data yang diperoleh kemudian diklasifikasikan menjadi sumber pendapatan konvensional dan sumber pendapatan alternatif untuk dianalisis kontribusinya terhadap keberlangsungan operasional universitas. Teknik

pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dan studi pustaka, sedangkan keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber, statistik deskriptif, dan konvergensi data. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, kategorisasi, interpretasi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan mengintegrasikan hasil analisis kualitatif dan kuantitatif sehingga diperoleh gambaran komprehensif mengenai strategi diversifikasi sumber pendapatan Harvard University dalam mendukung keberlanjutan institusi pendidikan tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Sumber Pendapatan Konvensional dan Sumber Pendapatan Alternatif di Harvard University

Hasil analisis terhadap laporan keuangan Harvard University tahun fiskal 2021–2025 menunjukkan bahwa universitas memiliki sistem pembiayaan pendidikan yang bersifat multichannel dan berbasis partisipasi masyarakat. Pendapatan universitas tidak hanya berasal dari biaya pendidikan, tetapi juga ditopang oleh filantropi, hibah penelitian, investasi, pengelolaan aset, serta dana abadi (*endowment*). Model pembiayaan tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan operasional universitas dibangun melalui keterlibatan berbagai pemangku kepentingan seperti alumni, yayasan, pemerintah, industri, dan donor individu (Harvard, 2025b; Mighfar dkk., 2024).

Secara umum, sumber pendapatan Harvard University dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu sumber pendapatan konvensional dan sumber pendapatan alternatif. Sumber pendapatan konvensional terdiri atas pendapatan pendidikan (*education*), hibah pemerintah untuk penelitian (*research sponsored federal*), dan donasi langsung (*current use gifts*). Sementara itu, sumber pendapatan alternatif meliputi distribusi dana abadi (*net endowment distribution*), hibah penelitian non-pemerintah (*research sponsored non-federal*), pendapatan lain-lain (*other*), serta pendapatan investasi (*investment income*). Klasifikasi tersebut menunjukkan bahwa Harvard University tidak hanya mengandalkan sumber pembiayaan tradisional, tetapi juga mengembangkan sumber pendapatan inovatif untuk menjaga keberlanjutan finansial universitas (Maulida dkk., 2024).

Tabel 1. Sumber Pendapatan Konvensional Harvard University Tahun Fiskal 2021–2025

Sumber Pendapatan	2021	2022	2023	2024	2025
Education	\$888.284.000	\$1.223.363.000	\$1.331.557.000	\$1.382.904.000	\$1.438.735.000
Sponsored Federal	\$625.018.000	\$504.736.000	\$485.882.000	\$527.679.000	\$628.880.000
Current Use Gifts	\$540.959.000	\$642.146.000	\$676.135.000	\$686.468.000	\$628.608.000

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sumber pendapatan konvensional Harvard University mengalami fluktuasi namun cenderung meningkat dalam kurun waktu lima tahun. Pendapatan terbesar berasal dari sektor education atau biaya pendidikan yang meningkat secara konsisten dari USD 888 juta pada tahun fiskal 2021 menjadi USD 1,4 miliar pada tahun fiskal 2025. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa layanan pendidikan formal dan pendidikan eksekutif masih menjadi fondasi utama pembiayaan universitas. Temuan ini memperlihatkan bahwa meskipun Harvard University memiliki dana abadi yang besar, sektor pendidikan tetap

menjadi sumber pendapatan strategis dalam mendukung aktivitas akademik dan operasional universitas (Hayati dkk., 2026; Sulthoni, 2024).

Berdasarkan hasil analisis dokumentasi dan studi pustaka, sumber pendapatan konvensional dimaknai sebagai sumber pendapatan tradisional yang berasal dari dalam maupun luar institusi pendidikan dan memiliki tingkat stabilitas relatif tinggi dalam mendukung operasional universitas. Sumber pendapatan ini umumnya digunakan oleh perguruan tinggi untuk memenuhi kebutuhan akademik maupun non-akademik secara berkelanjutan. Hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa sumber pendapatan konvensional di Harvard University terdiri atas biaya kuliah (*education*), hibah pemerintah (*sponsored federal*), dan donasi langsung (*current use gifts*). Temuan ini sejalan dengan sejarah perkembangan Harvard University sejak berdiri pada tahun 1636 yang pada awalnya hanya mengandalkan hibah pemerintah dan filantropi pribadi dari John Harvard, kemudian berkembang dengan penambahan sumber pendapatan berupa biaya kuliah pada awal tahun 1700-an (Putra dkk., 2024).

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Adi dkk. (2025) yang menyatakan bahwa sumber pendapatan konvensional merupakan sumber pembiayaan yang berasal dari dukungan pemerintah, biaya pendidikan, serta dukungan masyarakat yang berkaitan langsung dengan aktivitas akademik. Selain itu, teori public versus private funding yang dikemukakan Samuelson (1954) dan Bowen (1980) juga menegaskan bahwa pendidikan merupakan barang publik sehingga pembiayaannya tidak hanya berasal dari masyarakat pengguna pendidikan, tetapi juga dari subsidi pemerintah (Kang, 2022; Marginson & Yang, 2025). Dengan demikian, keberadaan *sponsored federal* pada Harvard University menunjukkan bahwa dukungan negara tetap memiliki peran penting dalam pengembangan riset dan inovasi pendidikan tinggi.

Peningkatan *current use gifts* pada periode 2021–2024 juga menunjukkan kuatnya budaya filantropi pendidikan di Harvard University. Donasi tersebut digunakan untuk mendukung beasiswa, pengembangan fasilitas, penelitian, dan kegiatan akademik lainnya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fajar dkk. (2025) yang menyatakan bahwa filantropi merupakan salah satu sumber pendapatan terbesar Harvard University. Selain itu, Wulandari (2025) menjelaskan bahwa keterlibatan alumni melalui donasi dan jejaring profesional memiliki kontribusi besar terhadap keberlanjutan institusi pendidikan tinggi.

Tabel 2. Sumber Pendapatan Alternatif Harvard University Tahun Fiskal 2021–2025

Sumber Pendapatan	2021	2022	2023	2024	2025
Net Endowment Distribution	\$2.039.524.000	\$2.118.855.000	\$2.244.699.000	\$2.392.379.000	\$2.498.652.000
Research Sponsored Non-Federal	\$301.669.000	\$333.611.000	\$349.527.000	\$326.211.000	\$344.718.000
Other	\$693.915.000	\$838.323.000	\$792.916.000	\$883.012.000	\$849.207.000
Investment Income	\$159.705.000	\$174.757.000	\$216.584.000	\$273.552.000	\$292.989.000

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sumber pendapatan alternatif memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap keberlangsungan keuangan universitas. *Net endowment distribution* menjadi sumber pendapatan terbesar dengan tren peningkatan setiap tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan dana abadi dilakukan secara profesional dan menjadi instrumen utama dalam menjaga stabilitas keuangan universitas. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Fajar dkk.

(2025) yang menyatakan bahwa Harvard University memiliki dana abadi terbesar di dunia dan dikelola secara strategis melalui diversifikasi investasi pada berbagai sektor keuangan.

Berdasarkan hasil analisis dokumentasi dan studi pustaka, sumber pendapatan alternatif dimaknai sebagai sumber pendapatan yang dikembangkan untuk mengurangi ketergantungan institusi pendidikan terhadap satu sumber pembiayaan tertentu. Sumber pendapatan alternatif tidak hanya berfungsi sebagai pendukung operasional, tetapi juga menjadi strategi keberlanjutan finansial jangka panjang. Dalam konteks Harvard University, sumber pendapatan alternatif terdiri atas *endowment*, *sponsored non-federal*, *other*, dan *investment income*. *Endowment* menjadi sumber pendapatan terbesar dan paling strategis. Bahkan pada tahun 2023 Harvard University tercatat sebagai universitas dengan dana abadi terbesar di dunia dengan nilai lebih dari USD 50 miliar (Berutu dkk., 2025).

Selain itu, pendapatan *other* menunjukkan bahwa universitas memperoleh pemasukan dari layanan kesehatan, lisensi, royalti, dan pengelolaan aset non-akademik. Sementara itu, *investment income* menunjukkan adanya keterlibatan investor dan sektor industri dalam pengembangan universitas. Hal ini menunjukkan bahwa Harvard University berhasil membangun sistem keuangan berbasis *entrepreneurial university*, yaitu universitas yang mampu mengembangkan sumber pendapatan mandiri melalui inovasi, investasi, dan kolaborasi eksternal (Abreu & Grinevich, 2024; Marques dkk., 2026).

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Masula & Zagladi (2025) yang menyatakan bahwa diversifikasi sumber pendapatan merupakan strategi penting perguruan tinggi dalam meningkatkan ketahanan finansial melalui pengembangan riset, kerja sama industri, pelatihan profesional, dan layanan konsultasi. Selain itu, Mighfar dkk. (2024) menjelaskan bahwa pengelolaan pembiayaan Harvard University dilakukan secara akuntabel dan transparan melalui *Harvard Management Company* sehingga universitas mampu mempertahankan stabilitas operasional dalam berbagai kondisi ekonomi.

Dengan demikian dapat dimaknai bahwa Harvard University berhasil mengembangkan sistem pembiayaan pendidikan berbasis diversifikasi sumber pendapatan, sehingga universitas tidak hanya bergantung pada biaya kuliah dan hibah pemerintah semata. Integrasi antara sumber pendapatan konvensional dan alternatif menjadikan Harvard University memiliki ketahanan finansial yang kuat, mampu mendukung keberlanjutan akademik, riset, inovasi, serta pengembangan fasilitas pendidikan secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diversifikasi sumber pendapatan dapat menjadi model pengelolaan pembiayaan pendidikan tinggi yang relevan untuk diterapkan oleh perguruan tinggi dalam meningkatkan kemandirian dan keberlanjutan institusi.

2. Besarnya Kontribusi Sumber Pendapatan Konvensional dan Alternatif terhadap Biaya Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber pendapatan konvensional memberikan kontribusi rata-rata sebesar 40% terhadap total biaya operasional universitas selama periode 2021–2025. Kontribusi terbesar berasal dari sektor education dengan rata-rata kontribusi sebesar 21%–23% per tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa biaya pendidikan masih menjadi fondasi utama dalam pembiayaan aktivitas akademik Harvard University, terutama untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan formal, pengembangan kurikulum, fasilitas pembelajaran, dan layanan akademik lainnya (Harvard, 2025).

Tabel 3. Kontribusi Sumber Pendapatan Konvensional terhadap Biaya Operasional

Tahun Fiskal	Total Pendapatan Konvensional	Biaya Operasional	Persentase Kontribusi
2021	\$2.054.261.000	\$4.966.356.000	41%
2022	\$2.370.245.000	\$5.430.133.000	44%
2023	\$2.493.574.000	\$5.911.797.000	42%
2024	\$2.597.051.000	\$6.426.911.000	40%
2025	\$2.696.223.000	\$6.794.371.000	40%

Berdasarkan hasil perhitungan persentase kontribusi sumber pendapatan konvensional terhadap biaya operasional diperoleh bahwa kontribusi sumber pendapatan konvensional berada di bawah 50% dengan rata-rata kontribusi sebesar 42%. Pendapatan terbesar berasal dari education yang bersumber dari biaya kuliah dan pendidikan eksekutif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila Harvard University hanya mengandalkan sumber pendapatan konvensional, maka universitas tidak akan mampu memenuhi seluruh kebutuhan operasional secara optimal. Ketergantungan pada sumber pendapatan tradisional berpotensi menyebabkan inflasi biaya pendidikan maupun pengurangan anggaran operasional yang berdampak pada penurunan kualitas layanan pendidikan dan sarana prasarana.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ahsan & Aimah (2025) yang menyatakan bahwa keterbatasan sumber pendapatan dapat berdampak pada menurunnya efektivitas kualitas pendidikan dan keberlangsungan operasional lembaga pendidikan. Selain itu, Lestari dkk. (2026) menjelaskan bahwa sumber pendapatan konvensional memiliki karakteristik stabil tetapi terbatas dalam menjawab kebutuhan pengembangan institusi pendidikan modern yang semakin kompleks.

Dalam perspektif teori pembiayaan pendidikan tinggi, kondisi tersebut menunjukkan adanya fenomena *cost disease* sebagaimana dijelaskan Bowen (1980), yaitu meningkatnya biaya operasional universitas yang lebih cepat dibandingkan pertumbuhan pendapatan konvensional (Furuta, 2022). Harvard University sebagai universitas riset kelas dunia membutuhkan pembiayaan yang besar untuk mendukung penelitian, pengembangan teknologi, fasilitas laboratorium, pelayanan kesehatan, dan pengembangan sumber daya manusia akademik. Oleh karena itu, sumber pendapatan konvensional saja tidak cukup untuk menopang keseluruhan kebutuhan institusi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kontribusi sponsored federal mengalami fluktuasi selama periode penelitian. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan pemerintah terhadap riset memiliki sifat dinamis dan dipengaruhi oleh kebijakan pendanaan nasional serta prioritas penelitian global. Temuan ini memperkuat pendapat Rusdi dkk. (2026) yang menyatakan bahwa hibah penelitian pemerintah menjadi salah satu sumber penting dalam pengembangan universitas riset, namun tetap memiliki keterbatasan karena bergantung pada kondisi ekonomi dan kebijakan negara.

Selain itu, *current use gifts* atau donasi langsung memberikan kontribusi penting terhadap operasional universitas, terutama dalam pembiayaan beasiswa, pengembangan fasilitas pendidikan, dan bantuan akademik. Hal ini menunjukkan kuatnya budaya filantropi pendidikan di Harvard University. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mighfar dkk. (2024) yang menjelaskan bahwa filantropi menjadi salah satu sumber pembiayaan strategis di Harvard University karena mampu membantu universitas memenuhi kebutuhan operasional maupun pengembangan institusi dalam jangka panjang.

Tabel 4. Kontribusi Sumber Pendapatan Alternatif terhadap Biaya Operasional

Tahun Fiskal	Total Pendapatan Alternatif	Biaya Operasional	Persentase Kontribusi
2021	\$2.912.095.000	\$4.966.356.000	59%
2022	\$3.059.888.000	\$5.430.133.000	56%
2023	\$3.418.223.000	\$5.911.797.000	58%
2024	\$3.829.860.000	\$6.426.911.000	60%
2025	\$4.098.148.000	\$6.794.371.000	60%

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa sumber pendapatan alternatif memiliki kontribusi lebih dari 50% terhadap biaya operasional universitas dengan rata-rata kontribusi sebesar 58%. Sumber pendapatan terbesar berasal dari endowment atau dana abadi dengan rata-rata kontribusi sekitar 37%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan operasional Harvard University sangat ditopang oleh pengelolaan dana abadi dan investasi jangka panjang yang dilakukan secara profesional.

Temuan ini menunjukkan bahwa sumber pendapatan alternatif memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga keberlangsungan operasional Harvard University. Bahkan pada tahun fiskal 2021–2024, sumber pendapatan alternatif masih menghasilkan surplus keuangan. Namun pada tahun fiskal 2025 terjadi defisit akibat peningkatan biaya operasional yang lebih tinggi dibandingkan pendapatan yang diperoleh. Meskipun demikian, kontribusi sumber pendapatan alternatif tetap mampu menjaga stabilitas keuangan universitas sehingga kegiatan akademik, penelitian, dan pelayanan pendidikan tetap dapat berjalan secara optimal. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Mangkuwi dkk (2025) yang menegaskan bahwa perguruan tinggi perlu mengembangkan berbagai sumber pendapatan alternatif agar tidak hanya bergantung pada dana pemerintah dan biaya kuliah mahasiswa. Diversifikasi pendapatan memberikan fleksibilitas keuangan dan memperkuat stabilitas institusi pendidikan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian Sulthoni (2024) yang menyatakan bahwa dana abadi Harvard University merupakan instrumen utama dalam menciptakan keberlanjutan finansial universitas. Dana abadi tidak hanya digunakan untuk membiayai operasional rutin, tetapi juga mendukung beasiswa, penelitian unggulan, pengembangan fasilitas, dan investasi jangka panjang universitas. Pengelolaan dana abadi yang dilakukan melalui diversifikasi portofolio investasi menunjukkan bahwa Harvard University menerapkan sistem manajemen keuangan modern berbasis investasi strategis.

Selain *endowment*, *investment income* juga mengalami peningkatan setiap tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa Harvard University mampu mengembangkan aset produktif yang menghasilkan keuntungan finansial secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Febiyana & Fitriyanti (2024) yang menjelaskan bahwa pengelolaan aset dan investasi Harvard University menjadi salah satu model pengelolaan keuangan pendidikan terbaik di dunia. Kontribusi besar sumber pendapatan alternatif juga menunjukkan bahwa Harvard University telah menerapkan konsep *entrepreneurial university*, yaitu perguruan tinggi yang mampu mengembangkan kemandirian finansial melalui inovasi, investasi, kerja sama industri, layanan profesional, dan pengembangan aset non-akademik. Kondisi ini memperlihatkan bahwa universitas modern tidak lagi hanya berfungsi sebagai institusi pendidikan, tetapi juga sebagai organisasi strategis yang mampu mengelola sumber daya ekonomi secara profesional (Usman, 2024).

Dengan demikian dapat dimaknai bahwa sumber pendapatan alternatif memiliki kontribusi yang lebih dominan dibandingkan sumber pendapatan konvensional terhadap biaya operasional Harvard University. Integrasi antara pendapatan pendidikan, hibah pemerintah, filantropi, dana abadi, investasi, dan kerja sama eksternal menghasilkan sistem pembiayaan pendidikan yang lebih stabil dan berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa diversifikasi sumber pendapatan menjadi strategi utama dalam meningkatkan ketahanan finansial perguruan tinggi modern serta dapat dijadikan model pengelolaan pembiayaan pendidikan tinggi di berbagai negara.

3. Kontribusi Sumber Pendapatan Alternatif terhadap Keberlangsungan Operasional Harvard University

Temuan penelitian menunjukkan bahwa model manajemen pembiayaan pendidikan di Harvard University menerapkan pendekatan *community-based educational financing* atau pembiayaan pendidikan berbasis masyarakat. Model ini ditandai dengan tingginya keterlibatan masyarakat, alumni, yayasan, sektor industri, dan lembaga donor dalam mendukung keberlangsungan pendidikan tinggi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan operasional universitas tidak hanya ditentukan oleh kemampuan institusi dalam memperoleh pendapatan internal, tetapi juga oleh keberhasilan membangun jejaring sosial, filantropi, dan investasi pendidikan jangka panjang.

Tabel 5. Temuan Dokumentasi Penelitian

No	Aspek Temuan	Hasil Penelitian
1	Sumber Pendapatan Konvensional	Education, sponsored federal, dan current use gifts
2	Sumber Pendapatan Alternatif	Endowment, sponsored non-federal, other, dan investment income
3	Pendapatan Terbesar	Philanthropy berkontribusi sekitar 45% dari total pendapatan
4	Kontribusi Pendapatan Konvensional	Rata-rata 42% terhadap biaya operasional
5	Kontribusi Pendapatan Alternatif	Rata-rata 58% terhadap biaya operasional
6	Sumber Alternatif Terbesar	Net endowment distribution
7	Keterlibatan Masyarakat	Lebih dari 14.000 donasi pribadi hingga tahun 2025
8	Model Pembiayaan	Community-based educational financing

Berdasarkan hasil penelitian dapat dimaknai bahwa pengembangan sumber pendapatan alternatif memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga keberlangsungan operasional universitas. Harvard University menggunakan sumber pendapatan alternatif sebesar rata-rata 58% untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa universitas tidak bergantung pada satu sumber pembiayaan saja, melainkan mengembangkan sistem pembiayaan yang terdiversifikasi, kolaboratif, dan berkelanjutan. Temuan ini memperlihatkan bahwa diversifikasi pendapatan menjadi strategi utama perguruan tinggi modern dalam menjaga stabilitas keuangan di tengah meningkatnya biaya operasional pendidikan tinggi (Hayati dkk., 2026; Maulida dkk., 2024).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *net endowment distribution* menjadi sumber pendapatan alternatif terbesar yang menopang operasional universitas. Dana abadi tersebut digunakan untuk mendukung beasiswa mahasiswa, gaji dosen,

pengembangan fasilitas akademik, riset, serta investasi pendidikan jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ardiani dkk (2025) yang menyatakan bahwa endowment merupakan instrumen utama dalam menciptakan keberlanjutan finansial perguruan tinggi karena mampu memberikan pemasukan stabil tanpa harus meningkatkan biaya pendidikan mahasiswa secara signifikan.

Selain itu, tingginya kontribusi filantropi menunjukkan adanya kepercayaan publik yang kuat terhadap institusi pendidikan. Temuan dokumentasi menunjukkan bahwa lebih dari 14.000 donasi pribadi tercatat hingga tahun 2025 (Harvard, 2025). Kondisi ini memperlihatkan bahwa hubungan emosional antara universitas dan alumni menjadi faktor penting dalam pembentukan sumber pendapatan alternatif. Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Leal Filho dkk (2025) yang menyatakan bahwa alumni bukan hanya bagian dari lulusan universitas, tetapi juga mitra strategis dalam menjaga keberlanjutan lembaga pendidikan melalui donasi, jejaring profesional, mentoring, dan dukungan sosial.

Dalam perspektif teori *community-based educational financing*, keterlibatan masyarakat dalam pembiayaan pendidikan mencerminkan adanya distribusi tanggung jawab antara negara, institusi pendidikan, dan masyarakat sipil. Pendidikan tinggi tidak lagi dipandang sebagai tanggung jawab pemerintah semata, melainkan menjadi investasi sosial bersama yang memberikan manfaat luas bagi pembangunan ekonomi, inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan teori public goods dari Paul Samuelson yang menempatkan pendidikan sebagai barang publik yang menghasilkan manfaat kolektif bagi masyarakat luas.

Temuan penelitian ini juga memperlihatkan bahwa sumber pendapatan alternatif memberikan fleksibilitas keuangan yang lebih besar dibandingkan sumber pendapatan konvensional. Pendapatan investasi (investment income) dan kerja sama non-federal memungkinkan universitas untuk tetap berkembang meskipun terjadi fluktuasi bantuan pemerintah maupun perubahan kondisi ekonomi global. Kondisi tersebut mendukung pandangan Howard Bowen (1980) mengenai revenue theory of cost yang menyatakan bahwa universitas cenderung terus mengembangkan kapasitas akademiknya sesuai dengan kemampuan memperoleh pendapatan baru (Jaafar dkk., 2023).

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mighfar dkk (2024) yang menunjukkan bahwa sumber pendapatan utama Harvard University berasal dari filantropi, pendidikan, dan penelitian. Penelitian Fajar dkk (2025) juga menegaskan bahwa filantropi menjadi sumber pendapatan terbesar universitas meskipun mengalami fluktuasi akibat perubahan sponsor non-federal dan dana abadi. Sementara itu, penelitian Maulida dkk (2024) menyatakan bahwa diversifikasi sumber pendapatan merupakan strategi penting dalam meningkatkan ketahanan finansial perguruan tinggi melalui pengembangan kerja sama industri, riset, konsultasi, dan layanan profesional.

Temuan ini juga mendukung pendapat Mangkuwi dkk (2025) yang menegaskan bahwa perguruan tinggi perlu mengembangkan sumber pendapatan alternatif agar tidak mengalami ketergantungan terhadap biaya kuliah mahasiswa dan subsidi pemerintah. Diversifikasi pembiayaan memberikan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan ekonomi global, inflasi pendidikan, serta peningkatan kebutuhan operasional universitas.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan Harvard University dalam mempertahankan kualitas pendidikan dan stabilitas operasional tidak hanya ditentukan oleh besarnya biaya kuliah, tetapi terutama oleh kemampuan institusi dalam membangun sistem pembiayaan pendidikan berbasis partisipasi

masyarakat, filantropi, investasi, dan pengelolaan dana abadi secara profesional. Model ini menunjukkan bahwa keberlangsungan pendidikan tinggi modern memerlukan integrasi antara sumber pendapatan konvensional dan alternatif secara seimbang agar universitas mampu bertahan, berkembang, dan berinovasi dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa Harvard University menerapkan model pembiayaan pendidikan berbasis diversifikasi sumber pendapatan melalui kombinasi sumber pendapatan konvensional dan alternatif. Sumber pendapatan konvensional meliputi biaya pendidikan (*education*), hibah pemerintah (*sponsored federal*), dan donasi penggunaan langsung (*current use gifts*), sedangkan sumber pendapatan alternatif berasal dari distribusi dana abadi (*net endowment distribution*), kerja sama nonfederal (*sponsored non-federal*), pendapatan lain di luar kegiatan akademik (*other*), serta hasil investasi (*investment income*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama Tahun Fiskal 2021–2025 sumber pendapatan alternatif memberikan kontribusi dominan terhadap biaya operasional dengan rata-rata sebesar 59%, sedangkan sumber pendapatan konvensional berkontribusi sebesar 41%. Temuan ini menegaskan bahwa diversifikasi sumber pendapatan memiliki peranan strategis dalam menjaga stabilitas keuangan, mengurangi ketergantungan pada satu sumber pendapatan, serta mendukung keberlanjutan institusi pendidikan dalam jangka panjang melalui pengelolaan dana abadi dan penguatan kolaborasi dengan berbagai pihak seperti alumni, yayasan, industri, dan masyarakat luas. Dengan demikian, model pembiayaan yang diterapkan Harvard University dapat menjadi rujukan bagi perguruan tinggi dalam mengembangkan sistem pendanaan yang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abreu, M., & Grinevich, V. (2024). The entrepreneurial university: Strategies, processes, and competing goals. *The Journal of Technology Transfer*, 49(6), 1991–2034. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10085-7>
- Adi, E. C., Wiwik Setiawati, & Widyatmike Gede Mulawarman. (2025). Peran Pemerintah dan Swasta dalam Pembiayaan Pendidikan: Sebuah Analisis Komparatif. *Jurnal Studi Islam Indonesia (JSII)*, 3(2). <https://ejournal.lapad.id/jsii/article/view/1440>
- Ahsan, M. N., & Aimah, S. (2025). Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di Lembaga Pendidikan Swasta Islam: Resiliensi Terhadap Keterbatasan Anggaran. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 6(1), 21–36. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v6i1.395>
- Ardiani, N., Mafula, F., Nur Latifah, F., Suwito, J. A. S., & Noer Putri Alisya Setiawati. (2025). Pendanaan Alternatif Berbasis Wakaf Produktif Persepektif Maqashid Syariah: Solusi Keuangan Berkelanjutan untuk Perguruan Tinggi. *Al-Huquq: Journal of Indonesian Islamic Economic Law*, 7(1), 87–110. <https://doi.org/10.19105/alhuquq.v7i1.19229>
- Berutu, J. R., Yuhelson, & Dedy Ardian Prasetyo. (2025). *Aset Kripto di Indonesia: Regulasi, Pengawasan, dan Kepastian Hukum di Era Digital*. Deepublish.
- Fajar, A. I., Nimas Haryudha Ayu Anggraini, & Mighfar, S. (2025). Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Analisis Sumber-Sumber Filantropi dalam Laporan Keuangan Harvard University Tahun 2021-2023. *Eureka : Jurnal Pemikiran dan*

- Penelitian Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 20–28.
<https://doi.org/10.33477/eureka.v3i1.9381>
- Faridah, I. (2026). PENDIDIKAN BERBASIS KOMUNITAS: KOLABORASI KAMPUS DAN WARGA. *PROFICIO*, 7(1), 1050–1059.
<https://doi.org/10.36728/jpf.v7i1.6072>
- Febiyana, S., & Fitriyanti, D. N. (2024). Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Analisis Aset Dalam Laporan Keuangan Harvard University Tahun 2021-2023. *Journal of Education Management Research*, 2(1).
<https://journal.cahyaedu.com/index.php/jemr/article/view/40>
- Furuta, J. (2022). Review of The Agile College: How Institutions Successfully Navigate Demographic Changes Nathan Grawe Johns Hopkins University Press, Baltimore, MD, 2021. 251 pp. ISBN 9781421440231. \$39.95. *Higher Education Quarterly*, 76(3), 688–691. <https://doi.org/10.1111/hequ.12355>
- Harvard, U. (2025a). *Annual Financial Report*. Harvard University.
<https://finance.harvard.edu/annual-report>
- Harvard, U. (2025b). *Endowment & Alumni Contribution System*. Harvard University.
<https://finance.harvard.edu/endowment>
- Hayati, S., Hiyang, A., & Mulawarman, W. G. (2026). Inovasi Pembiayaan Perguruan Tinggi: Diversifikasi Sumber Daya dan Keberlanjutan Institusi: Innovation in Higher Education Financing: Resource Diversification and Institutional Sustainability. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 5(03), 1359–1365.
<https://doi.org/10.47709/educendikia.v5i03.7298>
- Jaafar, J. A., Latiff, A. R. A., Daud, Z. M., & Osman, M. N. H. (2023). Does Revenue Diversification Strategy Affect the Financial Sustainability of Malaysian Public Universities? A Panel Data Analysis. *Higher Education Policy*, 36(1), 116–143.
<https://doi.org/10.1057/s41307-021-00247-9>
- Kang, E. (2022). Whose money matters in public education: A “public” good that parents purchase. *Policy Futures in Education*, 20(8), 960–985.
<https://doi.org/10.1177/147821032111034348>
- Leal Filho, W., Sigahi, T. F. A. C., Anholon, R., Rebelatto, B. G., Schmidt-Ross, I., Hensel-Börner, S., Franco, D., Treacy, T., & Brandli, L. L. (2025). Promoting sustainable development via stakeholder engagement in higher education. *Environmental Sciences Europe*, 37(1), 64. <https://doi.org/10.1186/s12302-025-01101-0>
- Lestari, R., Putri, Y. E., Vasudevan, A., Zulham, A., & Endayani, F. (2026). Qualitative analysis of integrated financial sustainability models in Indonesian top universities. *Discover Sustainability*, 7(1), 500. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02746-4>
- Maharani, N. A., Fitri Hidayah, Diki Darmawan, & Syunu Trihantoyo. (2024). Analisis Sumber dan Jenis Pembiayaan Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 2(3), 25–39. <https://doi.org/10.55606/jubpi.v2i3.3004>
- Mangkuwi, S. M. I., Nurjanah, & Rahyuni. (2025). PEMBIAYAAN DAN MANAJEMEN FINANSIAL DI PERGURUAN TINGGI SWASTA. *JIP: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(2). <https://jutepe-join.net/index.php/JURDIKAN/article/view/146>
- Marginson, S., & Yang, L. (2025). Higher education and public good in England. *Higher Education*, 89(1), 183–203. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01339-2>
- Marques, C. S., Ferreira, J. J., Marques, C. P., & Leal, C. (2026). Understanding university-industry collaboration: A social exchange perspective on the

- entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 51(2), 1021–1040. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10084-8>
- Masula, F., & Zagladi, A. N. (2025). Analisis Peran Pendapatan Non-Pendidikan dalam Mendukung Keberlanjutan Sumber daya Keuangan pada Politeknik Negeri Semarang (Polines). *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 15(1), 50–63. <https://doi.org/10.30588/jmp.v15i1.2005>
- Maulana, R., Priyarsono, D. S., Rindayati, W., & Asmara, A. (2026). Higher Education Fiscal Allocation Gaps in Indonesia: A Comparison between State Universities and Civil Service Universities. *JURNAL EKONOMI PENDIDIKAN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 14(1), 97–116. <https://doi.org/10.26740/jepk.v14n1.p97-116>
- Maulida, M., Nabil, M., Sulaeman, S., & Gunawan, M. A. (2024). Diversifikasi Sumber Keuangan Perguruan Tinggi Melalui Pendirian Koperasi Syariah. *JIOSE: Journal of Indonesian Sharia Economics*, 3(2), 147–166. <https://doi.org/10.35878/jiose.v3i2.948>
- Mighfar, S., Raysita Gusti Purbaningrum, & Muhammad Munadi. (2024). Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Analisis Pendapatan Harvard University Tahun 2021-2023. *ournal of Education Management Research*, 2(1). <https://journal.cahyaedu.com/index.php/jemr/article/view/37>
- Noer, S., & S.A.P, R. S. (2023). Kebijakan Pemerintah dalam Peningkatan Kualitas Mutu Guru Pendidikan Agama Islam; Analisis Sistematis Literatur Review. *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education*, 4(2), 165–195. <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v4i2.520>
- Putra, T. W., Hasaruddin, H., & Susmihara, S. (2024). Kontribusi Wakaf Dalam Membangun Peradaban Dunia Islam Dan Barat (Studi Pada Lembaga Pendidikan Tinggi). *Studia Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 10(1), 77. <https://doi.org/10.30821/se.v10i1.20303>
- Rahmatullah, I., & Nugraha, M. S. (2024). Sistem Informasi Manajemen (SIM) Keuangan di Lembaga Pendidikan Islam. *Journal of Education Research*, 5(4), 5858–5867. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1859>
- Rusdi, S. N. H., Yasir Arafat, Astri Kusuma Mayasari, Agustino Zulys, & Iwan Pranoto. (2026). Optimalisasi Riset Sains Dasar untuk Peningkatan Inovasi dan Produktivitas. *Bappenas Working Papers*, 9(2), 338–355. <https://doi.org/10.47266/bwp.v9i2.455>
- Sulthoni, M. (2024). Perbedaan Pemanfaatan Dana Wakaf di Universitas Harvard dan Oxford dengan Pemanfaatan Wakaf di Pesantren Indonesia. *ZISWAF ASFA JOURNAL*, 2(2), 134–147. <https://doi.org/10.69948/ziswaf.31>
- Usman, U. (2024). Implementasi Manajemen Modern dalam Mewujudkan Good University Governance. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Keuangan*, 5(1), 80–92. <https://doi.org/10.51805/jmbk.v5i1.189>
- Wulandari, F. (2025). *ALUMNI GIVING BEHAVIOR: BAGAIMANA ALUMNI BERKONTRIBUSI TERHADAP KEMAJUAN UNIVERSITAS?* Tahta Media.