



ANALISIS SUMBER PENDAPATAN DAN ALTERNATIF PENDANAAN UNIVERSITAS CAMBRIDGE: PERSPEKTIF MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN ISLAM

Arina Mana Sikana¹, Al Qony Puspasary², Muhammad Munadi³
^{1,2,3} UIN Raden Mas Said Surakarta, Indonesia

Email: sikanarina7@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2511>

Sections Info

Article history:

Submitted: 11 April 2026

Final Revised: 23 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 24 June 2026

Keywords:

Islamic Education Financing
 Managemen

University of Cambridge

endowment fund

productive waqf

revenue diversification



ABSTRACT

Objective: This study analyzes the University of Cambridge's revenue management model and alternative funding, identifying implications for Islamic Education Financing Management (MPI) in Indonesia. It examines structural strengths and weaknesses of Cambridge's revenue model, including persistent operating deficits and ethical issues in endowment investment. Methods: This qualitative library research uses primary data from Cambridge's annual reports (2023-2025), CUP&A, CUEF, and Cambridge Enterprise publications. Secondary data include indexed journal articles (Sinta/Scopus), MPI textbooks, and trusted media. Data collection uses documentation; analysis uses descriptive-qualitative content analysis. Results: Cambridge's revenue model is highly diversified: international student fees (£191.7 million), CUP&A (>£1 billion), CUEF (£4.2 billion endowment), and Cambridge Enterprise. However, Cambridge experiences persistent operating deficits (£8-100 million) with staff costs reaching 58% of revenue. Ethical issues arise from endowment investment in arms companies. Novelty: This research offers a critical MPI perspective on the Western endowment model, identifying Islamic alternatives such as cash waqf-ijarah, educational zakat, and qardhul hasan as more equitable and ethical sustainable funding models.

ABSTRAK

Objektif: Penelitian ini menganalisis model pengelolaan pendapatan Universitas Cambridge dan alternatif pendanaan, serta implikasinya terhadap Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam (MPI) di Indonesia. Penelitian mengkaji keunggulan dan kelemahan struktural model pendapatan Cambridge, termasuk defisit operasional persisten dan etika investasi dana abadi. Metode: Studi kepustakaan kualitatif ini menggunakan data primer: laporan tahunan Cambridge (2023-2025), CUP&A, CUEF, dan Cambridge Enterprise. Data sekunder: artikel jurnal terindeks (Sinta/Scopus), buku MPI, dan media terpercaya. Pengumpulan data dengan dokumentasi, analisis dengan analisis isi deskriptif-kualitatif. Hasil: Model pendapatan Cambridge terdiversifikasi: biaya kuliah internasional (£191,7 juta), CUP&A (>£1 miliar), CUEF (£4,2 miliar), dan Cambridge Enterprise. Cambridge mengalami defisit operasional persisten (£8-100 juta) dengan biaya staf 58% pendapatan. Isu etika muncul dari investasi dana abadi di perusahaan senjata. Kebaruan: Penelitian ini menawarkan perspektif kritis MPI terhadap model endowment Barat, mengidentifikasi alternatif syariah seperti cash waqf-ijarah, zakat pendidikan, dan qardhul hasan sebagai model pendanaan berkelanjutan yang lebih adil dan etis.

Kata kunci: Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam, Universitas Cambridge, Endowment Fund, Wakaf Produktif, Diversifikasi Pendapatan

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi di seluruh dunia menghadapi tekanan finansial yang semakin kompleks akibat perubahan ekonomi global dan tuntutan akuntabilitas publik. Keberlanjutan finansial merupakan fondasi utama bagi perguruan tinggi dalam menjalankan misi tridharma, baik di tingkat nasional maupun global (Kulsum, 2020). Di era ketidakpastian ekonomi dan berkurangnya subsidi pemerintah, diversifikasi sumber pendapatan menjadi keniscayaan bagi institusi yang ingin mandiri dan berdaya saing (Mulyono, 2024). Universitas Cambridge kerap dijadikan rujukan karena memiliki model pendapatan terdiversifikasi: biaya kuliah, unit usaha komersial (Cambridge University Press & Assessment), dana abadi (endowment fund), serta komersialisasi riset (Febriani & Prasetyo, 2023). Namun, sedikit kajian yang mengkritisi kelemahan struktural model ini, seperti defisit operasional yang persisten dan isu etika investasi (Times Higher Education, 2025).

Tabel 1. Urgensi Penelitian: Perbandingan Karakteristik Model Cambridge dengan Kebutuhan MPI

Aspek	Model Cambridge	Kebutuhan MPI
Diversifikasi pendapatan	Tinggi, namun biaya staf 58% dari pendapatan	Tinggi, dengan prinsip keadilan
Investasi endowment	Bebas (termasuk senjata), imbal hasil maksimal	Syariah compliance, investasi halal
Transparansi	Laporan publik tersedia, tapi isu divestasi mengemuka	Wajib transparan dan akuntabel
Kemandirian	Sangat tinggi, tetapi defisit operasional berulang	Perlu kemandirian tanpa mengorbankan misi sosial

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa model Cambridge memiliki keunggulan sekaligus kelemahan yang tidak sejalan dengan prinsip Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam (Salsabila & Karim, 2025). Fenomena defisit operasional tanpa penyebab yang jelas (Varsity, 2024) dan investasi di industri senjata (Cambridge SU, 2025) mengindikasikan bahwa meniru model Barat secara mentah-mentah berisiko melanggar nilai-nilai keadilan dan etika Islam.

Penelitian terdahulu telah membahas potensi wakaf uang dan zakat pendidikan sebagai sumber pendanaan alternatif (Rahmawati & Karim, 2023; Wahyuni & Fauzi, 2024). Maesya'bani, Fatah, & Zaena (2024) menekankan perlunya penguatan teknologi informasi dan sumber daya manusia nazhir yang profesional. Namun, belum ada penelitian yang secara khusus menganalisis model Cambridge secara utuh, termasuk defisit operasional, ketergantungan pada mahasiswa internasional, dan kontroversi investasi dana abadi dari lensa MPI. Sementara itu, perguruan tinggi Islam di Indonesia masih menghadapi tantangan klasik: ketergantungan pada SPP dan bantuan pemerintah, minimnya profesionalisme nazhir, serta rendahnya literasi keuangan syariah (Zakaria & Lubis, 2021). Oleh karena itu, studi ini penting untuk memberikan pelajaran tentang apa yang dapat diadopsi dan dihindari dari Cambridge (Anwar, 2022).

Berdasarkan urgensi tersebut, tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisis struktur pendapatan Universitas Cambridge, termasuk keunggulan dan kelemahannya, (2) mengidentifikasi implikasi etika investasi endowment bagi pengembangan MPI, dan (3) merumuskan alternatif pendanaan berbasis syariah yang lebih berkelanjutan dan berkeadilan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan (library research) (Alfansyur & Mariyani, 2020; Widya Wacana Jurnal Ilmiah, 2023). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada analisis mendalam terhadap teks-teks, dokumen publik, dan laporan keuangan yang berkaitan dengan objek penelitian, yaitu Universitas Cambridge (SINTA Kemdikbud, 2024; Adabuna, 2024).

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua kategori. Pertama, sumber data primer, yang meliputi laporan tahunan resmi (annual report) Universitas Cambridge tahun fiskal 2023-2024 dan 2024-2025, laporan keuangan Cambridge University Press & Assessment (CUP&A), laporan tahunan Cambridge University Endowment Fund (CUEF), serta publikasi resmi dari Cambridge Enterprise. Kedua, sumber data sekunder, yang meliputi artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional terindeks (Sinta, Scopus) yang relevan dengan manajemen pembiayaan pendidikan dan wakaf, berita dari media massa terpercaya seperti Times Higher Education dan Varsity, serta buku-buku teks tentang Manajemen Keuangan Pendidikan Islam yang diterbitkan dalam 10 tahun terakhir (Wohlin et al., 2023; Saleh & Nasution, 2025).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu dengan menelusuri dan mengumpulkan dokumen-dokumen serta literatur yang relevan dari basis data akademik (seperti Google Scholar, Scopus, dan DOAJ) dan situs web resmi institusi (Arianto, 2024; Hermawan, 2011).

Tabel 1. Langkah-langkah Penelitian

No.	Langkah Penelitian
1	Penentuan topik dan fokus penelitian
2	Pengumpulan data primer (laporan Cambridge, CUEF, CUP&A, Cambridge Enterprise)
3	Pengumpulan data sekunder (jurnal, buku, berita)
4	Seleksi dan reduksi data
5	Analisis isi (content analysis) dengan koding tematik (diversifikasi pendapatan, defisit operasional, etika investasi, alternatif MPI)
6	Penarikan kesimpulan dan triangulasi
7	Penyusunan laporan akhir

Analisis data menggunakan model analisis isi (content analysis) yang bersifat deskriptif-kualitatif, di mana data yang terkumpul direduksi, disajikan, dan kemudian ditarik kesimpulan mengenai pola pengelolaan pendapatan, kelemahan struktural, serta relevansinya dengan prinsip MPI (Fajrina, 2024; Maesya'bani et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Universitas Cambridge didirikan pada 1209, mengadopsi model group dalam pengelolaan keuangan yang mencakup universitas akademik, CUP&A, CUEF, serta berbagai anak perusahaan. Model ini memungkinkan diversifikasi pendapatan yang sangat luas. Ringkasan sumber pendapatan utama disajikan pada Tabel 2.

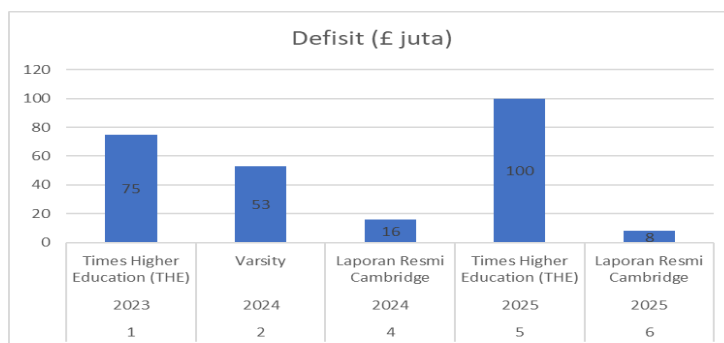
Tabel 2. Ringkasan Sumber Pendapatan Utama Cambridge (2024-2025)

Sumber Pendapatan	Nilai (dalam £)	Keterangan
Biaya kuliah mahasiswa internasional	191,7 juta	14% dari pendapatan grup akademik £1,4 miliar (Prentice, 2025)

Cambridge University Press & Assessment	>1 miliar	Laba bersih signifikan; jangkauan 170 negara (CUP&A, 2025)
CUEF (endowment fund)	4,2 miliar (total dana)	Distribusi tahunan £172,7 juta; 78% untuk universitas (CUEF, 2025)
Cambridge Enterprise	£12,6 juta (distribusi ke universitas)	874 lisensi, 20 perusahaan baru, portofolio £94,2 juta (Cambridge Enterprise, 2025)
Donasi dan hibah	107,3 juta	Turun dari £150,2 juta karena donasi sekali dari Dell (Varsity, 2025)

Selain itu, CUEF mencakup sekitar 25% dari seluruh investasi endowment di sektor pendidikan tinggi Inggris yang pada 2020 mencapai £16,3 miliar, menunjukkan ketimpangan kekayaan antaruniversitas (Cambridge SU, 2025).

Fakta paling mengkhawatirkan adalah defisit operasional yang persisten. Laporan resmi Cambridge mencatat adjusted operating deficit grup sebesar £8 juta pada 2024-2025, membaik dari £16 juta tahun sebelumnya (University of Cambridge, 2025). Namun, Times Higher Education (2025) melaporkan defisit melebar menjadi £100 juta. Laporan internal yang diperoleh Varsity (2024) mengungkap defisit sekitar £53 juta pada 2024, dengan pernyataan mengejutkan: "tidak ada pemahaman yang jelas tentang apa yang terjadi". Universitas kemudian memproyeksikan defisit £39 juta untuk tahun berikutnya dan memotong anggaran departemen 4% (Varsity, 2025). Biaya staf mencapai 58% dari total pendapatan, jauh di atas target keberlanjutan 53% (Times Higher Education, 2025).



Gambar 2. Tren Defisit Operasional Cambridge (2023-2025)

Isu etika juga menonjol: CUEF menginvestasikan dana abadi di perusahaan senjata yang terafiliasi dengan konflik di Gaza, Yaman, dan Kongo. Mahasiswa Cambridge menuntut divestasi penuh, dengan nilai investasi di perusahaan senjata mencapai sekitar £70 juta atau 1,7% dari total endowment (Cambridge SU, 2025).

Pembahasan

Model pendapatan Cambridge memiliki tiga keunggulan struktural. Pertama, diversifikasi tinggi: menggabungkan biaya kuliah internasional, hibah riset, pendapatan komersial CUP&A, endowment profesional, dan filantropi. Kedua, keberadaan CUP&A sebagai unit usaha menguntungkan memberikan bantalan finansial. Ketiga, Cambridge Enterprise berhasil mengkomersialkan riset, menjadikan universitas pusat inovasi sekaligus

nilai ekonomi. Namun, komersialisasi berlebihan dapat mengancam nilai-nilai akademik tradisional.

Penulis menemukan empat kelemahan struktural. Pertama, defisit operasional persisten menunjukkan inefisiensi, dengan biaya staf 58% pendapatan. Kedua, ketergantungan pada mahasiswa internasional: laporan PwC mengidentifikasi ini sebagai risiko nomor satu bagi universitas Inggris (Varsity, 2025). Pasca-Brexit, penerimaan mahasiswa EU turun 52%, dan usulan pungutan 6% atas biaya kuliah internasional dapat merugikan Cambridge £11,5 juta per tahun (Prentice, 2025). Ketiga, fluktuasi donasi dan endowment mencerminkan ketidakpastian filantropi dan pasar modal. Keempat, isu etika investasi: CUEF berinvestasi di perusahaan senjata, bertentangan dengan prinsip syariah.

Locatelli (2021) dalam studinya mengamati bahwa prinsip public good dalam pendidikan tinggi terancam oleh diversifikasi berlebihan dan ideologi neoliberal yang menekankan manfaat privat. Pergeseran ini merusak keadilan dan tujuan universitas.

Dari perspektif MPI, konsep endowment mirip dengan waqf secara historis. Osmani & Hoque (2018) menunjukkan bahwa properti wakaf dapat diintegrasikan dengan skema musharakah untuk membiayai pendidikan tinggi tanpa bunga. Perbedaan mendasar, yaitu endowment Cambridge bebas berinvestasi di instrumen apa pun (termasuk haram), sedangkan waqf memiliki batasan syariah ketat. Alternatif pendanaan syariah yang diusulkan sebagai berikut:

- a) Cash waqf-ijarah: pengelolaan wakaf tunai profesional dengan akad sewa. Maesya' bani dkk. (2024) menekankan perlunya penguatan IT dan SDM nazhir tersertifikasi.
- b) Musharakah pada properti wakaf (Osmani & Hoque, 2018).
- c) Zakat pendidikan untuk beasiswa mustahik.
- d) Qardhul hasan (pinjaman tanpa bunga) untuk mahasiswa.

Dua pelajaran dari Cambridge bagi PT Islam di Indonesia adalah (1) diversifikasi sumber dana adalah keharusan, (2) pengelolaan wakaf harus profesional seperti CUEF. Kombinasi cash waqf profesional dan qardhul hasan berpotensi besar karena masyarakat Indonesia familiar dengan infaq dan sedekah. Namun, tidak semua model Cambridge bisa ditiru mentah-mentah. Perguruan tinggi Islam harus tetap berpijak pada misi sosial: pendidikan adalah investasi sosial, bukan komoditas.

KESIMPULAN

Model pendapatan Universitas Cambridge sangat terdiversifikasi melalui biaya mahasiswa internasional, CUP&A, CUEF (£4,2 miliar), dan Cambridge Enterprise. Namun, kelemahan struktural signifikan berupa defisit operasional persisten (£8-100 juta) dengan biaya staf 58% dari pendapatan, serta investasi endowment di perusahaan senjata yang melanggar etika. Dari perspektif Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam, kelemahan terbesar adalah ketiadaan filter syariah dalam investasi. Implikasi bagi perguruan tinggi Islam di Indonesia, yaitu (1) diversifikasi sumber dana wajib dilakukan, tetapi harus tetap berpegang pada prinsip keadilan dan misi sosial, (2) pengelolaan wakaf produktif perlu profesional seperti CUEF, dengan membentuk lembaga nazhir tersertifikasi. Alternatif cash waqf-ijarah, zakat pendidikan, dan qardhul hasan layak dikembangkan. Batasan penelitian ini adalah hanya mengandalkan data sekunder, belum ada wawancara dengan pengelola Cambridge atau uji coba lapangan alternatif MPI. Penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi komparatif antara endowment Cambridge dan pengelolaan wakaf di PT Islam Indonesia (UII, UIN Sunan Kalijaga, dll.) serta penelitian tindakan implementasi cash waqf-ijarah.

REFERENSI

- Alfansyur, A., & Mariyani, M. (2020). Seni mengelola data: Penerapan triangulasi teknik, sumber dan waktu pada penelitian pendidikan sosial. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146-150.
- Anwar, S. (2022). Model pendanaan abadi (endowment fund) dalam perspektif pendidikan Islam. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam*, 12(1), 45-58.
- Cambridge Enterprise. (2025). *Annual review 2024-2025*. Cambridge: Cambridge Enterprise.
- Cambridge SU. (2025, October 15). Open letter in support of university divestment. Cambridge Students' Union.
- Cambridge University Endowment Fund. (2025). Annual review 2025. Cambridge: UCIM.
- Cambridge University Press & Assessment. (2025). *Annual report 2024-25: Cambridge grows global reach and impact*. Cambridge: Cambridge University Press & Assessment.
- Febriani, D., & Prasetyo, A. (2023). Diversifikasi pendapatan perguruan tinggi kelas dunia: Studi kasus Oxford dan Cambridge. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 123-135.
- Kulsum, U. (2020). Kemandirian finansial perguruan tinggi melalui pengelolaan wakaf produktif. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 10(1), 67-78.
- Locatelli, R. (2021). Higher education, beyond public to common good: Enhancing knowledge democracy. In *Proceedings of the 2nd International Conference of the Journal Scuola Democratica "Reinventing Education"* (Vol. 1, pp. 491-501).
- Maesya'bani, Fatah, D. A., & Zaena, M. H. (2024). Mengurai permasalahan pengelolaan wakaf uang pada nazhir perguruan tinggi. *PJIEFAS: Postgraduated Journal of Islamic Economics, Finances and Accounting Studies*, 3(2), 247-278.
- Mulyono, S. (2024). Strategi diversifikasi pendapatan di era penurunan subsidi pemerintah. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 15(1), 88-102.
- Osmani, N. M., & Hoque, M. N. (2018). Mobilizing funds for higher education through applying musharakah in waqf properties. *International Journal of Islamic Banking and Finance Research*, 2(2), 39-50.
- Prentice, D. (2025, May 27). Deborah Prentice: 'In tough times, we depend on other institutions.' *Times Higher Education*.
- Putri, A., & Sirozi, M. (2024). Adaptasi model pendanaan global untuk perguruan tinggi Islam di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 55-70.
- Rahmawati, N., & Karim, A. (2023). Wakaf uang sebagai instrumen pembiayaan pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 1234-1245.
- Salsabila, F., & Karim, R. (2025). Etika investasi dalam manajemen pembiayaan pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 22-35.
- Times Higher Education. (2025, December 13). UK universities report ongoing deficits after 'difficult year.' *Times Higher Education*.
- University of Cambridge. (2025). *Annual report 2024-2025*. Cambridge: University of Cambridge.
- Varsity. (2024, October 28). Cambridge runs up £53m deficit 'without knowing what happened.' *Varsity*.
- Varsity. (2025, November 28). Uni donations drop amid financial pressures. *Varsity*.
- Wahyudi, H. (2023). Endowment fund dan wakaf: Analisis komparatif normatif. *Jurnal Keuangan Syariah*, 7(2), 99-112.
- Wahyuni, S., & Fauzi, A. (2024). Optimalisasi cash waqf linked sukuk (CWLS) untuk

pembiayaan sarana prasarana pendidikan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(3), 2345-2356.

Zakaria, M., & Lubis, S. (2021). Tantangan pengelolaan wakaf di perguruan tinggi Islam Indonesia. *Al-Awqaf: Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*, 14(1), 77-92.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA