

Manajemen Pendapatan untuk Kestabilan Finansial Sekolah

Purnomo, Putri Irma Solikhah

Universitas Islam Negeri Salatiga

purnomo@uinsalatiga.ac.id, putri.irma.solikhah@gmail.com

Abstract: *The purpose of this research is to describe the problem of revenue management at SMAIT Nur Hidayah and its alternative solutions. This study used a qualitative field approach. The primary data is in the form of observations and in-depth interviews with school principals and finance staff. Secondary data is in the form of education bill documents. Data analysis uses the Miles and Huberman technique, namely through the stages of presenting data, reducing data, and creating meaning. The results of this study indicate: income management problems at SMAIT Nur Hidayah are caused by the absence of a variety of payment systems that make it easy for users and the absence of strict sanctions for users who do not fulfill their obligations in paying bills. Alternative solutions to this problem are 1) holding a system of paying off arrears in stages, 2) holding a payment package system (bundling) with certain profit offers, 3) developing and maximizing digital services (fintech), 4) building a system to anticipate negligence, 5) imposition of strict sanctions for violators of rules/agreement.*

Keywords: *Revenue Management, Policy, School*

Abstrak: *Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan masalah manajemen pendapatan di SMAIT Nur Hidayah dan alternatif solusinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif lapangan. Data primer berupa hasil observasi dan wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan staf bagian keuangan. Data sekunder berupa dokumen tagihan pendidikan. Analisis data menggunakan teknik Miles dan Huberman, yaitu melalui tahapan penyajian data, reduksi data, dan penciptaan makna. Hasil penelitian ini menunjukkan: Permasalahan manajemen pendapatan di SMAIT Nur Hidayah disebabkan oleh belum adanya ragam sistem pembayaran yang memudahkan pengguna dan tidak adanya sanksi tegas bagi pengguna yang tidak memenuhi kewajibannya dalam membayar tagihan. Alternatif solusi untuk masalah tersebut adalah 1) diadakan sistem pelunasan tunggakan secara bertahap, 2) diadakan sistem paket pembayaran (bundling) dengan tawaran keuntungan tertentu, 3) mengembangkan dan memaksimalkan layanan digital (fintech), 4) membangun sistem untuk mengantisipasi kelalaian, 5) pemberian sanksi tegas bagi pelanggar.*

Kata Kunci: *Manajemen Pendapatan, Kebijakan, Sekolah*

Pendahuluan

Keberhasilan sekolah dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan ditopang oleh banyak hal, seperti perencanaan, infrastruktur, sumber daya manusia, material, peralatan dan berbagai komponen lainnya yang membutuhkan pembiayaan yang cukup.¹ Ada kebutuhan yang sifatnya rutin (*recufrent expenditure*) seperti gaji dan biaya kegiatan operasional regular, dan ada pula kebutuhan yang sifatnya investasi (*capital expenditure*) seperti sarana prasarana dan operasional penunjang pengembangan institusi.² Dari sini terlihat bahwa kebutuhan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan sangatlah besar, dan ada pengembalian investasi di dalamnya, maka dari itu dibutuhkan pendapatan yang dapat menutup pengeluaran.³ Bahasan tentang manajemen keuangan sekolah tidak hanya berkaitan dengan manajemen pengeluaran dan efisiensi anggaran, namun juga manajemen pendapatan. Manajemen pendapatan (*revenue management*) adalah cabang manajemen yang lahir pada pertengahan 1980-an yang mulanya diterapkan pada industri penerbangan kemudian meluas ke berbagai bidang termasuk ke manajemen sekolah⁴.

Salah satu permasalahan yang kerap terjadi pada manajemen pendapatan sekolah, yang menyebabkan sekolah menerima lebih sedikit dari yang seharusnya, (khususnya pada sekolah swasta) adalah masalah tunggakan biaya sumbangan pembinaan pendidikan (SPP). Penunggakan SPP ini juga menjadi salah satu masalah yang dialami oleh SMAIT Nur Hidayah Kartasura. Berbagai tunggakan lainnya juga menjadi masalah, misalnya tunggakan biaya kegiatan, tunggakan biaya makan, tunggakan biaya wisma yang tidak segera dibayarkan oleh orang tua peserta didik. Berbagai tunggakan tersebut sudah lama menjadi masalah tak berkesudahan. Permasalahan tunggakan ini pada akhirnya berpengaruh pada keterlaksanaan berbagai program pendidikan yang sudah direncanakan, termasuk pembangunan infrastruktur penunjang sekolah.

Besaran biaya pendidikan yang harus dibayarkan atas layanan pendidikan yang diperoleh biasanya merupakan kesepakatan bersama antara orang tua dan sekolah. Berbagai terobosan mulai dari solusi konvensional seperti memberi kelonggaran waktu, subsidi antara orang tua dengan basis ekonomi mampu dan berkekurangan, hingga pendekatan berbasis teknologi sudah diupayakan berbagai pihak. Berbagai aplikasi dikembangkan untuk mendeteksi potensi penunggakan seperti *business intelligence* dan berbagai

¹ Noah Yarrow et al., "Measuring the Quality of MoRA's Education Services," *Measuring the Quality of MoRA's Education Services*, no. november (2020): 35, <https://doi.org/10.1596/34808>.

² Rusdiana and Wardija, *Manajemen Keuangan Sekolah (Konsep Dan Aplikasinya)* (Bandung: Arshad Press, 2022), 65.

³ David C. Thompson, Faith E. Crampton, and R. Craig Wood, *Money and Schools, Money and Schools* (Taylor and Francis, 2013), 35, <https://doi.org/10.4324/9781315856193>.

⁴ Ronald Huefner, *Revenue Management: A Path to Increased Profits, Revenue Management: A Path to Increased Profits*, 2011, xi, <https://doi.org/10.4128/9781606491423>.

aplikasi yang dikembangkan para developer teknologi nyatanya tidak serta merta menuntaskan masalah ini.⁵

Penelitian ini menganalisis kebijakan manajemen pendapatan SMA IT Nur Hidayah Kartasura berkaitan dengan penanganan tunggakan biaya pendidikan yang menjadi salah satu problem yang belum terselesaikan sampai sekarang. Permasalahan tersebut dijabarkan secara akademis, dan dirumuskan alternatif kebijakan yang bisa diambil manajemen sekolah dalam tata kelola manajemen pendapatan yang lebih baik.

Penelitian ini didasarkan pada apa yang dikemukakan William Dunn⁶ dalam bukunya *public policy analysis* mengenai tujuan analisis kebijakan prospektif, yaitu: (1) Masalah kebijakan apa yang potensial untuk dicarikan solusinya? (2) Alternatif kebijakan apa yang tersedia dan apa nilai atau kegunaannya? (3) Hasil kebijakan apa yang diharapkan? Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan masalah manajemen pendapatan di SMAIT Nur Hidayah dan alternatif solusinya.

Belum banyak kajian yang secara intensif membahas tentang manajemen pendapatan sekolah. Beberapa literature menekankan pentingnya pembahasan ini lebih mendalam, namun belum memberikan langkah konkrit implementasinya di sekolah. Penelitian Ali Murtafah dengan judul “strategi pembiayaan pendidikan pada madrasah swasta unggulan”⁷ menekankan pentingnya sosialisasi nilai-nilai keunggulan sekolah untuk meningkatkan kesadaran orang tua terhadap kewajiban pembayaran biaya pendidikan. Sosialisasi memang diperlukan, namun perlu adanya kebijakan strategis agar berdampak signifikan terhadap kelancaran pendapatan sekolah. Disinilah titik tekan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Penelitian lainya oleh Arie Wibowo Kurniawan dan Abdul Madjid berjudul “Penerapan wealth management dalam penyelenggaraan manajemen keuangan sekolah dasar dan menengah” menekankan perlunya adaptasi wealth management dengan melibatkan pihak luar (khususnya alumni dan sector swasta) dalam memaksimalkan pendapatan sekolah, sehingga dapat menekan beban biaya pendidikan yang harus ditanggung orang tua. Namun tidak semua sekolah mempunyai kapabilitas dalam melaksanakan hal tersebut. Penelitian ini mencoba memberikan alternatif yang lebih realistis terhadap permasalahan manajemen pendapatan sekolah dengan cara modifikasi kebijakan yang bisa dijadikan sebuah alternative.

⁵ Iqbal Dzulfikar Iskandar, “Parents’ Sum of Salaries Analyses towards School Tuition Fee Arrears Potential with Decision Tree Method,” *Indonesian Journal of Information Systems* 2, no. 1 (2019): 48, <https://doi.org/10.24002/ijis.v2i1.2168>.

⁶ William Dunn, *Public Policy Analysis (An Ntegrated Approach)* (New York: Routledge, 2018), 38.

⁷ Muhamad Murtadlo, “Strategi Pembiayaan Pendidikan Pada Madrasah Swasta Unggulan,” *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 14, no. 1 (2016): 97, <https://doi.org/10.32729/edukasi.v14i1.14>.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggali pengalaman hidup komunitas sosial tertentu yang terwakili dalam manajemen pendapatan pendidikan dengan gambaran awal permasalahan, alternatif penyelesaian masalah dan hasil dari kebijakan yang diterapkan. Lokasi penelitian ini adalah SMA IT Nur Hidayah Kartasura. Informan dalam penelitian ini kepala sekolah dan staf bagian keuangan. Para informan ini merupakan aktor utama di balik pengambilan dan pelaksana kebijakan manajemen pendapatan di lembaga yang diteliti.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi kebijakan. Wawancara mendalam digunakan untuk mengeksplorasi bagaimana gambaran masalah manajemen pendapatan di lembaga. Wawancara dengan kepala sekolah berkonsentrasi pada alternatif pemecahan masalah yang dihadapi. Wawancara dengan staf keuangan menekankan pada bagaimana masalah pendapatan berdampak pada lembaga. Data hasil wawancara, observasi dan dokumen kebijakan diuji keabsahannya dengan triangulasi sumber dan teknik. Secara sistematis, analisis data dalam penelitian ini meliputi empat langkah, yaitu penyajian data, reduksi data, dan penciptaan makna.

Hasil dan Pembahasan

Masalah Manajemen Pendapatan di SMAIT Nur Hidayah

Pendapatan adalah sumber kehidupan organisasi. Tanpa pendapatan yang memadai, sebuah organisasi tidak dapat menutupi biayanya dan mempertahankan dirinya sendiri. Pendapatan juga merupakan kunci pertumbuhan organisasi, dengan demikian, fokus pada pengelolaan fungsi pendapatan sangat penting untuk keberhasilan organisasi.⁸ Meskipun disadari pentingnya pembahasan manajemen pendapatan bagi sebuah organisasi, literatur yang tersedia masihlah tergolong minim. Pembahasan manajemen keuangan organisasi sering kali lebih menitik beratkan pada bagaimana sebuah lembaga melakukan efisiensi, alih-alih membahas bagaimana memaksimalkan potensi pendapatan untuk pengelolaan yang lebih baik.⁹

Logika sederhananya adalah sebuah organisasi tidak bisa membelanjakan uang yang tidak mereka miliki.¹⁰ Sumber pendapatan lembaga (uang) merupakan modal fisik yang menjadi dasar untuk pengadaan, pemanfaatan dan pemeliharaan semua jenis sumber daya lainnya. Tanpa basis keuangan yang kuat, akan sulit untuk menghasilkan hak atas barang dan jasa dalam kualitas dan kuantitas yang diinginkan.¹¹

⁸ Huefner, *Revenue Manag. A Path to Increased Profits*, 1.

⁹ Thompson, Crampton, and Wood, *Money and Schools*, 9.

¹⁰ Rusdiana and Wardija, *Manajemen Keuangan Sekolah (Konsep Dan Aplikasinya)*, 43.

¹¹ Jerusalem Yibeltal Yizengaw and Melkamsew Asmamaw Agegnehu, "Practices and Challenges of School Financial Resource Management Implementation in Bahir Dar City

Kecukupan pendapatan yang dimiliki sebuah organisasi menjadi alat penjamin terpenuhinya kebutuhan dasar organisasi itu sendiri, baik untuk mendukung berbagai program yang direncanakan, perbaikan fisik maupun non fisik untuk peningkatan kualitas dan daya saing.¹²

Ada pepatah mengatakan bahwa “dibutuhkan lebih banyak uang untuk menghasilkan sekolah yang lebih baik”. Meskipun tidak ada hubungan yang erat antara uang dan hasil, kualitas sekolah sangat dipengaruhi oleh sumber daya yang dibeli seperti guru yang berkualifikasi tinggi dan fasilitas modern.¹³ Pada praktiknya, hanya sedikit sekolah yang menghadapi kelebihan dana, yang sering terjadi adalah sekolah menerima pendapatan lebih sedikit dari yang seharusnya. Ketika hal ini terjadi, pilihan paling rasional namun sulit dan tidak menyenangkan adalah ketika sekolah harus memotong atau menghilangkan layanan, program atau fasilitas tertentu yang sebenarnya esensial.¹⁴

William Dunn¹⁵ menyebutkan bahwa pengetahuan tentang masalah kebijakan memainkan peran penting dalam analisis kebijakan, karena cara suatu masalah didefinisikan membentuk identifikasi solusi yang tersedia. Pengetahuan yang tidak memadai atau salah dapat mengakibatkan kesalahan serius atau bahkan fatal sehingga mendefinisikan masalah yang salah.

Para pengelola keuangan SMA IT Nur Hidayah ketika dikonfirmasi mengenai berbagai tunggakan menyampaikan bahwa salah satu hal yang menjadikan penunggakan berulang dari tahun ke tahun adalah karena ketidaktegasan para pimpinan dalam menangani hal tersebut. Ada unsur kemanusiaan dan belas kasih yang dominan dalam pembuatan kebijakan. Beberapa kasus tunggakan tak selesai sampai masa studi berakhir dengan nominal yang cukup besar kerap terjadi. Sekolah sebenarnya memiliki sistem yang cukup baik namun sayangnya tidak ada komitmen yang kuat untuk menjalankan sistem tersebut.

Sistem yang berlaku di Yayasan Nur Hidayah adalah setiap unit saling menopang satu sama lain, termasuk dalam hal pembiayaan operasional lembaga pada setiap unit yang dikelola yayasan. Sistem kepemimpinan yang berlaku adalah sistem terpusat, dengan penentuan kebijakan strategis berada di tangan yayasan. Wewenang operasional pada setiap unit diserahkan pada unit masing-masing, dengan standar operasional (SOP) yang telah ditentukan yayasan. Sistem ini mirip dengan sistem satuan kerja (satker) yang berlaku pada sebagian perguruan tinggi.

Administration of Ethiopia : A Comparative Study between Government and Private Secondary Schools Practices and Challenges of School Financial Resource Manag,“ *Cogent Education* 8, no. 1 (2021): 3, <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1884340>.

¹² Rusdiana and Wardija, *Manajemen Keuangan Sekolah (Konsep Dan Aplikasinya)*, 5.

¹³ Thompson, Crampton, and Wood, *Money and Schools*, 59.

¹⁴ Thompson, Crampton, and Wood, 28.

¹⁵ Dunn, *Public Policy Analysis (An Ntegrated Approach)*, 31.

SMA IT Nur Hidayah Kartasura merupakan unit yang mengelola pendidikan menengah, sebagai perpanjangan dari jenjang sebelumnya yaitu SMP IT. SMA IT Nur Hidayah berdiri sejak 2008 dengan segmentasi muslim menengah modern. Latar belakang orang tua peserta didik sangat beragam, namun didominasi oleh pengusaha, pekerja BUMN, ASN, dosen, TNI, dokter, dan pekerja profesional lainnya. Peserta didik berasal dari berbagai daerah, tidak hanya penduduk lokal, namun berbagai daerah dari penjuru Indonesia. Untuk memfasilitasi keberagaman tersebut, sekolah menyediakan fasilitas asrama berbayar yang bersifat opsional. Fasilitas asrama tidak hanya berupa tempat tinggal, tapi meliputi bimbingan pendampingan belajar sesuai dengan opsi yang ditawarkan, yaitu intensif tahfidz dan intensif akademik.

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas bahwa segmentasi SMA IT Nur Hidayah adalah “muslim modern-kelas menengah”, biaya SPP yang diterapkan cukup tinggi dibanding sekolah-sekolah lain di sekitarnya. Nominal standar yang berlaku pada tahun ajaran 2022/2023 sebesar Rp. 850.000/bulan, dan untuk peserta didik yang tinggal di wisma sebesar 1.450.000/bulan. Biaya tersebut belum mencakup biaya makan siang dan biaya kegiatan yang dibayarkan terpisah. Setiap tahunnya, ada kenaikan besaran SPP disesuaikan dengan kondisi ekonomi dan analisis kebutuhan sekolah.

Biaya masuk peserta didik baru juga cukup tinggi. Namun hal ini tidak menyurutkan antusiasme orang tua untuk menyekolahkan anaknya di SMA IT Nur Hidayah Kartasura. Tercatat sebanyak 816 siswa yang belajar di sana, dengan jumlah kelas yang diselenggarakan sebanyak 29 kelas. Berikut rincian biaya masuk peserta didik baru:

BIAYA			
	Keterangan	Wisma	Non Wisma
I. Biaya Pengembangan	Iuran Pembangunan	15.000.000	15.000.000
	Grawadi	2.500.000	2.500.000
II. Biaya Perlengkapan	Seragam Pa	1.250.000	1.250.000
	Seragam Pi	1.500.000	1.500.000
III. Biaya Wisma	Sewa Wisma _(per bulan)	2.700.000	
	Kasur Almari	1.400.000	
	Total Daftar Ulang Putra*	22.850.000	18.750.000
	Total Daftar Ulang Putri*	23.100.000	19.000.000
	Operasional Wisma _(per bulan)	925.000	
IV. Biaya Bulanan	SPP _(per bulan)	850.000	850.000
	Cabang _(tahunan)		220.000

*Biaya buku dan kegiatan akan ditambahkan di awal semester (Jul 2023)

Gambar 1. Rincian Biaya Masuk Peserta Didik Baru SMAIT Nur Hidayah

Ada potensi pendapatan yang cukup besar yang seharusnya didapatkan sekolah setiap tahunnya dari peserta didik baru maupun peserta didik lama. Faktanya potensi nominal tersebut tidak semua dapat dicairkan sebagai pendapatan sekolah. Hal ini dikarenakan tingginya angka penunggakan biaya pendidikan yang seharusnya dibayarkan oleh orang tua

siswa. Sumber penunggakan tidak hanya penunggakan biaya SPP, namun juga biaya-biaya pendidikan lain seperti biaya pembangunan bagi siswa baru, biaya pembelian buku, biaya makan siang siswa, biaya kegiatan, biaya sewa wisma, dan biaya akomodasi pelayanan pendukung wisma.

Penunggakan yang tidak terselesaikan sampai siswa yang bersangkutan menyelesaikan studi juga kerap terjadi. Berdasarkan paparan dari pengelola, ada beberapa kasus siswa yang mempunyai tunggakan tak selesaikan hingga puluhan juta per siswa, dan sekolah terpaksa menahan ijazah yang bersangkutan. Namun pada beberapa kasus, ijazah tetap dibiarkan tertahan di sekolah dan biaya tunggakan tidak juga diselesaikan selama beberapa tahun.

Menilik latar belakang orang tua siswa yang rata-rata masyarakat kelas menengah ke atas dapat diasumsikan bahwa masalah pokok penunggakan biaya pendidikan di SMA IT Nur Hidayah bukan disebabkan ketidakmampuan orang tua siswa tapi ketiadaan sistem yang memastikan proses pembayaran berjalan dengan baik. Sekolah perlu secara hati-hati memetakan penyebab penunggakan.

William Dunn¹⁶ menyarankan analisis dapat dilakukan dengan menganalisis beberapa penyebab, yaitu penyebab yang mungkin, penyebab yang masuk akal, dan penyebab yang dapat ditindaklanjuti. (1) Penyebab yang mungkin adalah peristiwa atau tindakan mungkin berpotensi menyebabkan situasi masalah tertentu terjadi; (2) Penyebab yang masuk akal adalah penyebab yang berdasarkan penelitian atau pengalaman langsung, diyakini memiliki pengaruh penting terhadap terjadinya situasi yang dinilai bermasalah; dan (3) Penyebab yang dapat ditindaklanjuti adalah penyebab yang dapat dimanipulasi oleh pembuat kebijakan.

Kebijakan pembayaran biaya pendidikan yang selama ini berlaku di SMA IT Nur Hidayah Kartasura:

1. Kemudahan pembayaran nontunai

Banyak peserta didik berasal dari luar daerah, maka dari itu, sekolah memfasilitasi pembayaran nontunai melalui transfer bank. Sejauh ini sekolah hanya bekerja sama dengan Bank Muamalat. Sejak adanya kemudahan pembayaran nontunai, pembayaran tunai menurun drastis. Mayoritas pembayaran dilakukan secara nontunai, sehingga terjadi efisiensi tenaga administrasi yang sebelumnya mengurus pembayaran, dialihkan kepada tugas administrasi lainnya.

¹⁶ Dunn, 98.

Pembayaran dapat dilakukan dengan menginstal aplikasi Nurhidayah Smart Payment dengan hanya menunjukkan NIM siswa. Berikut tampilan dari pembayaran pada laman aplikasi tersebut:



Gambar 2: User interface aplikasi Nurhidayah Smart Payment

Aplikasi tersebut sejauh ini masih berfungsi sebagai informasi tagihan siswa. Aplikasi tersebut belum dimanfaatkan secara maksimal untuk juga menjadi informasi keuangan lainnya. Pembayaran hanya dapat dilakukan sesuai tagihan yang ada. Orang tua dapat juga melakukan deposit dana sehingga tidak harus selalu *top up* saldo ketika hendak membayar tagihan.

2. Mekanisme pengingat pembayaran

Pihak administrasi sekolah melakukan WA *broadcast* untuk mengingatkan perihal pembayaran SPP dan berbagai tagihan. Informasi tersebut dikirimkan dua kali dalam sebulan, pada tanggal 1 dan 20. Informasi tersebut dilakukan dengan manual lewat WA *broadcast*, belum ada sistem otomatis yang terhubung dengan aplikasi Nur Hidayah Smart Paylater.

Apabila orang tua siswa melakukan penunggakan tiga kali berturut-turut maka akan ada surat dari sekolah untuk memberikan konfirmasi mengenai tunggakan tersebut. Sistem ini kurang efektif karena seringkali terjadi pengulangan serupa yang melibatkan orang yang sama. Bahkan sebagaimana yang disampaikan pengelola, ada beberapa peserta didik yang tertahan ijazahnya dikarenakan belum melakukan pelunasan tunggakan hingga lulus studi. Hal ini menegaskan bahwa masalah pokok dari banyaknya tunggakan sebenarnya bukan pada ketiadaan sistem yang

memadai tapi lemahnya komitmen untuk mematuhi sistem yang ada atau ketiadaan sanksi bagi pelanggaran sistem.

3. Musyawarah perihal besaran biaya pendidikan

Pada sesi wawancara pada tes seleksi masuk, sekolah telah melakukan kesepakatan dengan calon orang tua siswa perihal besaran biaya pendidikan dengan pertimbangan standar biaya pendidikan dan kemampuan ekonomi calon orang tua siswa. Meskipun begitu, apabila setelah siswa tersebut diterima dan dalam perjalanannya ternyata ada hal-hal lain yang mengakibatkan tidak tertunaikannya kewajiban tersebut, maka orang tua siswa dapat mengajukan peninjauan ulang dan musyawarah sesuai dengan alasan yang menjadi dasar pengajuan tersebut. Apabila pengajuan diterima, maka siswa terkait akan mendapatkan keringanan, sesuai dengan hasil musyawarah antara orang tua siswa, sekolah dan yayasan.

4. Pemberian sanksi

Sanksi adalah opsi terakhir ketika tidak terjadi pembenahan sikap orang tua terhadap berbagai tunggakan. Pemberian sanksi ini menjadi dilema para pembuat kebijakan di SMAIT Nur Hidayah. Pernah diberlakukan sanksi skorsing selama 6 hari bagi peserta didik yang orang tuanya tidak dapat melunasi tunggakan pada satu kali periode kenaikan kelas. Namun, kebijakan ini hanya berjalan sekali saja, dan dianggap bukan merupakan hal yang bijaksana. Masalah pembiayaan seharusnya hanya dibebankan kepada orang tua siswa sehingga anak tidak layak dihukum atas apa yang belum menjadi tanggung jawabnya secara penuh.

Sekolah seharusnya memikirkan secara serius model sanksi yang tepat untuk para penunggak atau menggunakan pendekatan sebaliknya yakni memberikan *reward* bagi orang tua yang tertib membayar. Thomson menyebutkan sudah saatnya sekolah beralih dari masalah nominal menuju bahasan tentang orang tua yang bertanggung jawab.¹⁷ Dibutuhkan aturan, norma, dan peraturan manajemen yang ketat untuk mengantisipasi kecenderungan alami manusia untuk melanggar kedisiplinan dan lari dari tanggung jawabnya.¹⁸

Permasalahan sumber pendapatan sekolah yang tertunda akibat dari penundaan pembayaran kewajiban siswa nampaknya dialami oleh banyak sekolah. Bahkan di negara maju sekalipun hal ini dapat terjadi. Salah satu sekolah dasar makmur di Sydney pernah menjadi perhatian publik karena memberlakukan kebijakan “inisiatif *popcorn*” untuk menstimulus agar orang tua membayarkan biaya sekolah anak mereka tepat waktu. Para siswa yang orang tuanya telah membayar sebelum batas waktu menerima paket *popcorn* gratis pada waktu makan siang, sedangkan para siswa yang orang tuanya

¹⁷ (Thompson et al., 2013, p. 57)

¹⁸ Achinivu Godwin et al., “Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations,” *IOSR Journal of Business and Management* 19, no. 10 (2017): 80, <https://doi.org/10.9790/487X-1910047885>.

belum membayar tidak menerima *popcorn*. Meskipun cara tersebut dianggap sukses, ternyata banyak pihak yang memandang hal ini sebagai bentuk memperlakukan anak-anak di depan umum.¹⁹

Sebagaimana kebijakan “inisiatif *popcorn* maka kebijakan tidak boleh hanya melihat kebermanfaatan, namun juga premis nilai lain seperti kesetaraan, efisiensi, keamanan, demokrasi, pencerahan, atau nilai lainnya. Maka dari itu perlu dirumuskan terlebih dahulu tentang nilai-nilai yang menjadi dasar pelaksanaan operasional lembaga pendidikan.

Selain premis-premis nilai, William Dunn²⁰ juga menyebutkan pentingnya peramalan (*forecasting*) kondisi masyarakat di masa mendatang sebagai dasar analisis kebijakan. Dunn menyebutkan ada tiga jenis keadaan masyarakat masa depan: kemungkinan masa depan, masa depan yang masuk akal, dan masa depan normatif. (1) Kemungkinan masa depan adalah keadaan masyarakat masa depan yang mungkin terjadi, dibedakan dari keadaan masyarakat yang pada akhirnya memang terjadi. Keadaan masa depan tidak pernah pasti sampai benar-benar terjadi, dan ada banyak kemungkinan masa depan. (2) Masa depan yang masuk akal (kadang-kadang disebut masa depan alternatif) adalah keadaan masa depan yang, berdasarkan bukti atau teori, diyakini mungkin terjadi jika pembuat kebijakan tidak melakukan intervensi untuk mengarahkan kembali jalannya peristiwa. (3) Masa depan normatif adalah masa depan masyarakat yang konsisten dengan nilai masa depan. Identifikasi masa depan normatif mempersempit kisaran masa depan yang potensial dan masuk akal dengan menghubungkan prakiraan dengan pencapaian nilai-nilai seperti efisiensi ekonomi, keadilan sosial, pencerahan publik, kekayaan, dan kekuatan politik. Dari paparan di atas, terlihat bahwa pertimbangan nilai dan peramalan tentang kondisi masyarakat dimasa depan yang juga berpengaruh terhadap perkembangan nilai, perlu dilihat secara komprehensif dalam menghasilkan alternatif kebijakan yang tepat.

1. Pertimbangan nilai

Lembaga pendidikan sebagai lembaga nonprofit berbeda dengan lembaga bisnis. Lembaga bisnis memasok barang atau jasa. Sebuah bisnis telah menyelesaikan tugasnya ketika pelanggan membeli produk, membayarnya, dan merasa puas dengan produk tersebut. Adapun produk pendidikan bukanlah sepasang sepatu, melainkan sebuah perubahan. Anak yang belajar, seseorang yang tumbuh menjadi orang dewasa yang menghargai diri sendiri, dan kehidupan manusia yang berubah.²¹

Menghentikan layanan pendidikan bagi anak yang orang tuanya belum melunasi tagihan tunggakan bukan merupakan kebijakan yang tepat.

¹⁹ Emma Rowe and Laura B. Perry, “Inequalities in the Private Funding of Public Schools: Parent Financial Contributions and School Socioeconomic Status,” *Journal of Educational Administration and History* 52, no. 1 (2020): 5, <https://doi.org/10.1080/00220620.2019.1689234>.

²⁰ Dunn, *Public Policy Analysis (An Integrated Approach)*, 123.

²¹ (Drucker, 2011, p. 10)

Begitu juga dengan penundaan, sistem sekolah tidak memungkinkan diberlakukan sistem layaknya perguruan tinggi yang memiliki sistem adanya cuti apabila pada suatu masa orang tua mereka tidak bisa melakukan pembayaran. Demikian juga mengeluarkan siswa yang memiliki banyak tunggakan bukan pilihan yang tepat.

2. Peramalan masyarakat di masa depan

a. Masyarakat di masa depan

Berkaitan dengan gambaran masyarakat di masa depan, banyak pakar yang menyebutkan tentang perlunya antisipasi semua sector pada ancaman resesi ekonomi 2023. Resesi ekonomi secara sederhana merupakan suatu kondisi dimana perekonomian suatu negara sedang memburuk yang terlihat dari Produk Domestik Bruto (PDB) yang negatif, pengangguran meningkat, maupun pertumbuhan ekonomi riil bernilai negatif selama dua kuartal berturut-turut.²²

Tunggakan pembayaran dana pendidikan oleh orang tua siswa banyak dipengaruhi oleh stabilitas ekonomi mereka. Belajar dari apa yang telah terjadi selama pandemi Covid-19, tunggakan di masa itu meningkat tajam dikarenakan ketidakstabilan ekonomi pada saat itu. Para pengelola SMAIT Nur Hidayah pun mengakui betapa berat masa-masa tersebut terhadap kestabilan operasional sekolah, kebutuhan rutin seperti gaji guru karyawan tetap, tapi pemasukan tertunda dan bahkan terpangkas atas desakan orang tua siswa. Maka dari itu, ketika benar terjadi resesi di tahun-tahun mendatang, lembaga pendidikan juga harus menyiapkan serangkaian kebijakan untuk mengamankan sumber-sumber pendapatan mereka.

Peter F. Drucker²³ menyebutkan bahwa tugas terpenting pemimpin organisasi adalah mengantisipasi krisis. Menunggu sampai krisis melanda sudah merupakan pelepasan. Maka dari itu manajer perlu melakukan inovasi untuk menyiapkan organisasinya mengantisipasi badai, melewatinya, dan bahkan berada di depannya.

b. Masa depan yang masuk akal

Permasalahan penunggakan merupakan permasalahan yang tidak terselesaikan selama bertahun-tahun. Bisa jadi sekarang dengan sistem saling menopang setiap unit yang diberlakukan Yayasan Nur Hidayah merupakan solusi atas kebutuhan defisitnya pendapatan sekolah. Namun, perlu diantisipasi pula kalau seandainya semua unit mengalami permasalahan serupa secara bersama-sama. Ibaratnya akan ada sapi perah yang akan menjadi tumbalnya apabila masalah ini dibiarkan berlarut-larut.

²² ojk.go.id, "Resesi Ekonomi, Apa Itu?," n.d., <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/20618>.

²³ Peter F Drucker, *Managing The Non-Profit Organization*, 8.

Perlu diluruskan terlebih dahulu pengertian lembaga pendidikan sebagai lembaga nonprofit, bukan berarti lembaga pendidikan tidak boleh mendapatkan keuntungan (laba) sama sekali.²⁴ Sekolah bukan lembaga filantropi sehingga sekolah masih harus membangun sistem yang memastikan keberlangsungan hidupnya. Bersikap humanis terhadap orang tua siswa yang menunggak tidak boleh sampai menjadi bentuk pembiaran. Tunggakan yang berlebihan adalah ancaman bahaya yang lebih harus dikedepankan dibanding pertimbangan atas dasar tidak enak hati atau hal lainnya yang tidak terukur. Mencegah bahaya lebih diutamakan dari mengambil kemanfaatan.

c. Masa depan normatif

Kemajuan teknologi berdampak pada distrupsi gaya hidup manusia modern dan cara pandangnya. Budaya konsumerisme menjadi hal yang terus menerus menjadi sesuatu yang seakan memang “benar”. Para pelaku usaha semakin gencar memodifikasi persepsi para konsumen mengenai makna berhemat dan pemenuhan kebahagiaan. Budaya konsumerisme ini salah satunya berdampak pada kaburnya batasan antara keinginan dan kebutuhan. Orang lebih mudah membelanjakan uang untuk hal-hal yang sebenarnya bukan prioritas.²⁵

Dalam studi yang dilakukan Steven Shaviro, pendidikan dan usia seseorang tidak secara signifikan mempengaruhi tingkat konsumerisme seseorang. Orang dengan penghasilan rendah justru sering kali memiliki kesadaran pengelolaan keuangan yang lebih buruk dibanding orang dengan penghasilan tinggi.²⁶ Hal ini bisa menjelaskan orang tua siswa yang berpotensi mengalami tunggakan adalah orang tua dengan penghasilan pas-pasan namun memiliki gaya konsumerisme yang tidak sepadan. Hal ini bisa jadi berdampak pada penunggakan biaya pendidikan anak-anak mereka.

Idealnya setiap orang memerlukan edukasi pentingnya kompetensi tindakan dalam mencegah budaya konsumerisme yang tidak produktif. Meliputi pengetahuan, kehati-hatian, strategi, efek, dan alternatif.²⁷ Sekolah perlu secara proaktif juga memberikan edukasi kepada orang tua agar kebutuhan pendidikan anak menjadi prioritas anggaran, serta menjadikannya sebagai sistem yang terotomatisasi, seperti melakukan auto debit.

²⁴ Peter F Drucker, 78.

²⁵ Yoosie Rosanti and Muhammad Darma Tuah, *Consumer Behavior in Era Milenial* (Medan: Puslitbang Aqli, 2018), 45.

²⁶ Steven Shaviro, “The ‘Bitter Necessity’ of Debt: Neoliberal Finance and the Society of Control,” *Concentric: Literacy & Cultural Studies* 37, no. 180 (2010): 8.

²⁷ Jette Benn, “Consumer Education between ‘Consumerism’ and Citizenship: Experiences from Studies of Young People,” *International Journal of Consumer Studies* 28, no. 2 (2004): 114, <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2003.00364.x>.

Alternatif Penyelesaian Masalah Manajemen Pendapatan di SMAIT Nur Hidayah

Peter F. Drucker²⁸ menyebutkan bahwa agar efektif, sebuah inovasi harus sederhana, terfokus, dimulai dari yang kecil dan tidak muluk-muluk. Nyatanya, tidak ada yang bisa meramalkan apakah suatu inovasi tertentu akan berakhir menyelesaikan permasalahan secara total atau hanya sekadar mencapai pencapaian sederhana. Berikut beberapa alternatif yang dapat dicoba untuk menyelesaikan permasalahan penunggakan biaya pendidikan sebagaimana yang disebutkan di atas:

a. Menawarkan sistem pembayaran tunggakan bertahap

Dalam konteks manajemen utang, konsumen sering kali lebih termotivasi untuk mencapai tujuan yang proksimal (misalnya, melunasi hutang dengan jumlah lebih kecil) daripada tujuan yang jauh (misalnya, menjadi bebas utang sama sekali).²⁹ Berdasarkan prinsip tersebut, sekolah bisa memberikan opsi pembayaran tunggakan bertahap kepada orang tua siswa yang memiliki banyak tunggakan. Misalkan yang bersangkutan mengalami tunggakan 4 bulan berturut-turut (Januari-April), dan ada kewajiban pembayaran untuk bulan Mei. Sekolah dapat menawarkan pembayaran untuk bulan Mei+1x tunggakan bulan Januari, begitu pula untuk bulan-bulan selanjutnya sampai tunggakan terlunasi. Skema tersebut dapat diberikan kepada orang tua yang mempunyai itikad baik untuk melunasi tunggakan. Sikap tersebut salah satunya terlihat dari kesediaan untuk bermusyawarah sebagaimana salah satu bentuk kebijakan kelonggaran yang diberikan sekolah selama ini. Tentu saja sekolah harus tegas dalam mendisiplin orang tua siswa yang bersangkutan untuk mematuhi kesepakatan pembayaran bertahap ini.

b. Diadakan sistem paket pembayaran (*bundling*) yang menawarkan keuntungan yang berbeda-beda.

Sekolah dapat menawarkan sistem pembayaran tahunan, semesteran, catur wulan dan bulanan. Pembayaran tahunan memberikan keuntungan berupa potongan harga yang lebih besar dari pembayaran semesteran dan seterusnya. Hal ini seharusnya mendorong para orang tua untuk memilih paket yang lebih banyak potongan harganya sehingga pendapatan sekolah menjadi lebih terjamin sejak awal.

Strategi *bundling* harga sering digunakan pada strategi pemasaran. Tujuannya adalah meningkatkan penjualan dengan mengikat pelanggan pada masa tertentu. Nominal awal yang harus dibayarkan memang besar, tapi sebenarnya memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak. Strategi lembaga dalam melakukan *value creatin* (penciptaan nilai) seperti *novelty* (pembayaran dengan strategi baru), *eficiency* (pengurangan biaya), dan

²⁸ (Drucker, 2018, p. 9)

²⁹ Moty Amar et al., "Winning the Battle but Losing the War: The Psychology of Debt Management," *Journal of Marketing Research* 48, no. SPEC. ISSUE (2011): 39, <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.SPL.S38>.

complementary (nilai total yang diberikan) sangat berpengaruh pada pemasaran jenis ini.³⁰

Valeria Caiatia³¹ ketika mengamati fenomena *bundling* harga pada pelayanan transportasi publik menemukan bahwa peran pengaruh sosial signifikan terhadap pilihan pelanggan pada sistem *bundling* harga, selain faktor-faktor yang lain seperti atribut layanan terutama harga langganan, sosio-demografis dan karakteristik layanan. Pengaruh sosial yang dimaksud adalah ulasan positif layanan dari masyarakat umum secara signifikan dan positif mempengaruhi niat berlangganan.

Sekolah perlu mengujicobakan program *bundling* dengan merinci berbagai keuntungan yang dapat diperoleh orang tua siswa, serta mengekspos ulasan positif dari orang tua lain yang memilih sistem ini. Sebagaimana yang disampaikan pengelola bahwa ada sebagian orang tua siswa yang melakukan pembayaran untuk beberapa bulan sekaligus, maka peluang ini perlu ditindaklanjuti dengan dibuatkan regulasinya.

1. Memaksimalkan berbagai layanan *fintech* yang terintegrasi dengan aplikasi pembayaran yang selama ini digunakan

Digitalisasi kehidupan berdampak pada banyak hal termasuk cara orang membayar produk, jasa dan layanan yang dibeli. Perusahaan *fintech* berlomba-lomba menawarkan layanan pembayaran digital (*mobile payment* atau *electronic wallet/e-wallet*) untuk melayani berbagai kebutuhan masyarakat. Banyak sekali platform e-wallet yang telah berkembang dan populer di Indonesia. Beberapa e-wallet yang populer dengan jumlah aktif terbanyak diantaranya Shopee pay, Go-Pay, OVO, DANA, dan LinkAja.³² Sekolah perlu memaksimalkan potensi layanan tersebut dan mengintegrasikannya pada sistem pembayaran yang selama ini. Guna memberikan akses terutama orang tua yang sudah terbiasa bertransaksi dengan berbagai layanan *fintech* tersebut.

2. Membangun sistem mengantisipasi kelalaian

Perilaku manusia yang sebenarnya sebagian dapat diprediksi oleh niat perilaku, dan niat ini sebagian dipengaruhi oleh sikap dan norma subyektif (yaitu, keyakinan individu bahwa orang atau kelompok lain berpikir dia harus atau dia tidak boleh melakukan perilaku).³³ Ketika

³⁰ Muhammad Farhan Buananda and Maya Ariyanti, "Pengaruh Strategi Bundling Terhadap Minat Beli Konsumen Di Jakarta," *Telkom University* 5, no. 3 (2018): 362.

³¹ Valeria Caiati, Soora Rasouli, and Harry Timmermans, "Bundling, Pricing Schemes and Extra Features Preferences for Mobility as a Service: Sequential Portfolio Choice Experiment," *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 131, no. xxxx (2020): 16, <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.09.029>.

³² Dewi, Fianti Krisna, and Maya Ariyanti, "Perbandingan User Experience Aplikasi Digital Wallet (Pengguna Go-Pay, OVO, DANA, Dan LinkAja) Pada Mahasiswa Bandung," *Jurnal Manajemen Teknologi* 19, no. 2 (2020): 112, <https://doi.org/10.12695/jmt.2020.19.2.1>.

³³ Randall S. Rosenberger et al., "Attitudes, Willingness to Pay, and Stated Values for Recreation Use Fees at an Urban Proximate Forest," *Journal of Forest Economics* 18, no. 4 (2012): 273, <https://doi.org/10.1016/j.jfe.2012.06.003>.

sekolah menunjukkan kelonggaran terhadap berbagai tunggakan, maka ada kecenderungan orang tua siswa juga mengabaikan berbagai peringatan dari sekolah mengenai berbagai tunggakan.

Orang tua siswa yang mayoritasnya termasuk kalangan ekonomi menengah (hal ini sudah dipastikan melalui wawancara saat PPDB) seharusnya tidak benar-benar mengalami masalah dalam membayar tagihan sekolah kecuali ada kejadian luar biasa. Ada kemungkinan keterlambatan disebabkan oleh kelalaian, maka dari itu perlu ada sistem yang mengantisipasi hal tersebut. Keberadaan sistem yang mempermudah transaksi terbukti meningkatkan ketertiban pembayaran sebagaimana terjadi saat adopsi sistem pembayaran via transfer bank. Sistem yang lebih mudah mendorong orang untuk mengikuti kesepakatan.

James Clear³⁴ menyebutkan bahwa kebiasaan/komitmen baru cenderung lebih mudah melekat apabila ia dilekatkan dengan kebiasaan-kebiasaan lama yang sudah melekat lebih dahulu. Selain melakukan pendekatan *fintech*, sekolah dapat memaksimalkan hal-hal yang sudah ada. Sekolah mempunyai kegiatan rutin tahunan, semesteran, dan tengah semester. Ketaatan pembayaran tunggakan perlu ditegaskan kembali pada kebiasaan-kebiasaan tersebut, dan harus benar-benar ditegaskan, sehingga permasalahan penunggakan tidak berlarut-larut.

3. Pemberian sanksi tegas

Penerapan sanksi bagi penunggak harus tepat sebelum masalah semakin memburuk. Berdasarkan informasi pihak sekolah ada beberapa tunggakan yang mencapai puluhan juta dan tidak dibayarkan hingga siswa yang bersangkutan lulus. Perlu ada klausul perjanjian yang rinci dan memiliki konsekuensi yang kuat jika dilanggar. Dalam masalah ini peran utamanya ada pada pihak sekolah yang harus berkomitmen membangun sistem dan menaatinya.

Klausul sanksi harus tertulis sebagaimana juga kesepakatan berkaitan dengan aturan pembayaran biaya pendidikan yang sudah disepakati. Hal ini sebagaimana perintah menulis secara rinci proses jual beli dan hutang piutang sebagaimana pesan QS Al Baqarah 282:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Apabila kamu melakukan utang piutang untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya".³⁵

³⁴ James Clear, *Atomic Habits* (Jakarta: Gramedia, 2022), 198.

³⁵ LPMQ Kemenag, "Qur'an Kemenag," Kemenag, 2021, <https://quran.kemenag.go.id/>.

Simpulan

Manajemen pendapatan merupakan bagian integral dari manajemen keuangan sekolah, yang dampaknya dapat berpengaruh langsung terhadap eksistensi lembaga. Permasalahan manajemen pendapatan di SMAIT Nur Hidayah Kartasura disebabkan oleh kombinasi dua hal pokok yakni belum adanya ragam sistem pembayaran yang memudahkan pengguna dan tidak adanya ketegasan bagi pengguna yang tidak memenuhi kewajibannya dalam membayar tagihan.

Ada beberapa potensi yang belum termaksimalkan dengan baik. Yaitu segmentasi peserta didik di sekolah tersebut adalah menengah muslim modern yang sudah familiar dengan berbagai fitur pembayaran yang memudahkan pembayaran dan mengantisipasi kelalaian. Maka dari itu alternatif solusi yang penulis tawarkan adalah 1) diadakan sistem pelunasan tunggakan secara bertahap, 2) diadakan sistem paket pembayaran (*bundling*) dengan tawaran keuntungan tertentu, 3) mengembangkan dan memaksimalkan layanan digital (*fintech*), 4) membangun sistem untuk mengantisipasi kelalaian, 5) pemberian sanksi tegas bagi pelanggar.

Bibliography

- Amar, Moty, Dan Ariely, Shahar Ayal, Cynthia E. Cryder, and Scott I. Rick. "Winning the Battle but Losing the War: The Psychology of Debt Management." *Journal of Marketing Research* 48, no. SPEC. ISSUE (2011): 38–50. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.SPL.S38>.
- Benn, Jette. "Consumer Education between 'Consumerism' and Citizenship: Experiences from Studies of Young People." *International Journal of Consumer Studies* 28, no. 2 (2004): 108–16. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2003.00364.x>.
- Caiati, Valeria, Soora Rasouli, and Harry Timmermans. "Bundling, Pricing Schemes and Extra Features Preferences for Mobility as a Service: Sequential Portfolio Choice Experiment." *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 131, no. xxxx (2020): 123–48. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.09.029>.
- Clear, James. *Atomic Habits*. Jakarta: Gramedia, 2022.
- Dewi, Fianti Krisna, and Maya Ariyanti. "Perbandingan User Experience Aplikasi Digital Wallet (Pengguna Go-Pay, OVO, DANA, Dan LinkAja) Pada Mahasiswa Bandung." *Jurnal Manajemen Teknologi* 19, no. 2 (2020): 111–29. <https://doi.org/10.12695/jmt.2020.19.2.1>.
- Dunn, William. *Public Policy Analysis (An Ntegrated Approach)*. New York: Routledge, 2018.
- Farhan Buananda, Muhammad, and Maya Ariyanti. "Pengaruh Strategi Bundling Terhadap Minat Beli Konsumen Di Jakarta." *Telkom University* 5, no. 3 (2018): 3259–65.
- Godwin, Achinivu, Okwu E Handsome, Wey A Ayomide, Akpan E Enobong, and Fasan O Johnson. "Application of the Henri Fayol Principles of

- Management in Startup Organizations." *IOSR Journal of Business and Management* 19, no. 10 (2017): 78–85. <https://doi.org/10.9790/487X-1910047885>.
- Huefner, Ronald. *Revenue Management: A Path to Increased Profits*. Revenue Management: A Path to Increased Profits, 2011. <https://doi.org/10.4128/9781606491423>.
- Iskandar, Iqbal Dzulfiqar. "Parents' Sum of Salaries Analyses towards School Tuition Fee Arrears Potential with Decision Tree Method." *Indonesian Journal of Information Systems* 2, no. 1 (2019): 45–56. <https://doi.org/10.24002/ijis.v2i1.2168>.
- LPMQ Kemenag. "Qur'an Kemenag." Kemenag, 2021. <https://quran.kemenag.go.id/>.
- Murtadlo, Muhamad. "Strategi Pembiayaan Pendidikan Pada Madrasah Swasta Unggulan." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 14, no. 1 (2016): 97–116. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v14i1.14>.
- ojk.go.id. "Resesi Ekonomi, Apa Itu?," n.d. <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/20618>.
- Peter F Drucker. *Managing The Non-Profir Organization*. USA: Routledge, 2011. — — —. "The Discipline of Innovation." *Harvard Business Review* 2015-Janua (2018): 303. <https://doi.org/10.1177/1541931215591062>.
- Rosanti, Yoosie, and Muhammad Darma Tuah. *Consumer Behavior in Era Milenial*. Medan: Puslitbang Aqli, 2018.
- Rosenberger, Randall S., Mark D. Needham, Anita T. Morzillo, and Caitlin Moehrke. "Attitudes, Willingness to Pay, and Stated Values for Recreation Use Fees at an Urban Proximate Forest." *Journal of Forest Economics* 18, no. 4 (2012): 271–81. <https://doi.org/10.1016/j.jfe.2012.06.003>.
- Rowe, Emma, and Laura B. Perry. "Inequalities in the Private Funding of Public Schools: Parent Financial Contributions and School Socioeconomic Status." *Journal of Educational Administration and History* 52, no. 1 (2020): 42–59. <https://doi.org/10.1080/00220620.2019.1689234>.
- Rusdiana, and Wardija. *Manajemen Keuangan Sekolah (Konsep Dan Aplikasinya)*. Bandung: Arshad Press, 2022.
- Shaviro, Steven. "The 'Bitter Necessity' of Debt: Neoliberal Finance and the Society of Control." *Concentric: Literacy & Cultural Studies* 37, no. 180 (2010): 1–9.
- Thompson, David C., Faith E. Crampton, and R. Craig Wood. *Money and Schools*. Money and Schools. Taylor and Francis, 2013. <https://doi.org/10.4324/9781315856193>.
- Yarrow, Noah, Rythia Afkar, Eema Masood, and Bernard Gauthier. "Measuring the Quality of MoRA's Education Services." *Measuring the Quality of MoRA's Education Services*, no. november (2020).

<https://doi.org/10.1596/34808>.

Yizengaw, Jerusalem Yibeltal, and Melkamsew Asmamaw Agegnehu. "Practices and Challenges of School Financial Resource Management Implementation in Bahir Dar City Administration of Ethiopia: A Comparative Study between Government and Private Secondary Schools Practices and Challenges of School Financial Resource Manag." *Cogent Education* 8, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1884340>.