



AKTUAL Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial

Jurnal AKTUAL, Volume 22, Number 2, Desember 2024

P-ISSN: 1693-1688; E-ISSN: 2723-1690, pp. 62-74

<https://jurnal.stietrisnanegara.ac.id/index.php/trisnariset>

PENGARUH UNIT COST LAYANAN TERHADAP PENDAPATAN SEKOLAH DI TENGAH DINAMIKA LINGKUNGAN

Purwanto

Program Studi Manajemen, STIE Trisna Negara OKU Timur, Sumatera Selatan

Jl. M.P. Bangsa Raja No. 27 Belitang, OKU Timur, Sumatera Selatan

Email: purwantoup01@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh unit cost layanan terhadap pendapatan sekolah di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah. Penelitian dilakukan melalui studi kasus pada salah satu sekolah swasta terpadu di Yogyakarta. Perubahan lingkungan sekolah yang dinamis seperti: *trend* permintaan layanan, perubahan kebijakan, *pendemi*, sering mendorong sekolah untuk beradaptasi terhadap perubahan. Data penelitian berupa laporan keuangan dan profil lembaga selama tahun 2005-2021. Analisis berupa analisis *time series* dan *cross section* (antar unit pelayanan). Penelitian dilakukan dengan meregresikan pengaruh biaya per unit layanan terhadap penerimaan sekolah ditengah dinamika lingkungan. Penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan studi kasus untuk pengembangan konseptual. Hasil penelitian menemukan perubahan lingkungan sekolah berdampak pada biaya per-unit layanan sekolah. Biaya per-unit layanan sekolah berpengaruh berbeda-beda terhadap penerimaan sekolah. Melalui analisis per unit layanan, sekolah dapat memperkirakan dampak perubahan unit layanan (perubahan skala pelayanan, penambahan unit pelayanan baru, penghapusan unit pelayanan dan perpindahan unit pelayanan) terhadap penerimaan sekolah. Hasil studi ini memberikan implikasi potensi sistem modular unit layanan untuk mengelola keuangan sekolah di tengah dinamika lingkungan. Sekolah terdiri dari beberapa unit layanan sekolah. Sistem modular membuat pengelolaan keuangan sekolah mudah duntuk ditambah, dihapus, dan dikonfigurasi ulang untuk beradaptasi dengan perubahan.

Kata Kunci: Unit cost layanan, pendapatan sekolah, dinamika lingkungan, pengelolaan biaya.

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of service unit costs on school income amidst changing environmental dynamics. The research was conducted through a case study at one of the integrated private schools in Yogyakarta. Dynamic changes in the school environment, such as: trends in service demand, policy changes, pandemics, often encourage schools to adapt to change. Research data is in the form of financial reports and institutional profiles for 2005-2021. Analysis in the form of time series and cross section analysis (between service units). The research was conducted by regressing the influence of costs per unit of service on school admissions amidst environmental dynamics. Research was conducted using a qualitative approach with case studies for conceptual development. The research results found that changes in the school environment had an impact on the cost per unit of school services. The cost per unit of school services has a different effect on school revenues. Through analysis per service unit, schools can estimate the impact of changes in service units (changes in service scale, addition of new service units, deletion of service units and transfer of service units) on school revenues. The results of this study provide implications for the potential of a modular service unit system for managing school finances amidst environmental dynamics. The school consists of several school service units. The modular system makes school financial management easy to add, delete, and reconfigure to adapt to change.

Keywords: Unit cost of services, school income, environmental dynamics, cost management.

I. PENDAHULUAN

Sekolah merupakan organisasi sosial untuk pelayanan pendidikan. Sekolah sebagai sebuah organisasi sektor publik, memiliki tujuan yang berbeda dengan perusahaan yang berorientasi profit murni. Namun demikian, sekolah perlu untuk pengelolaan keuangan sekolah (Firdausi, Rusqiati, Hayati, & Amalia, 2023; Pusvitasari & Sukur, 2020). Pengelolaan keuangan sekolah tidak hanya untuk akuntabilitas, transparansi, efisiensi (Andiawati, 2017; Istiqomah, 2020) dalam pengelolaan dana tetapi juga peluang untuk kemudahan kerjasama, strategi pengelolaan sumberdaya belajar dan kemandirian sekolah (Reyes & Rodriguez, 2004; Simkins, 2004). Kemandirian sekolah penting terutama untuk sekolah swasta. Konsep tatakelola berbeda dengan manajemen, karena tatakelola melibatkan pihak eksternal selain internal.

Sekolah merupakan bagian integral dari sistem yang menggunakan sumber daya manusia, keuangan, dan modal dalam mencapai tujuannya masing-masing (Simkins, 2004). Pengelolaan keuangan sekolah tidak hanya bertujuan untuk pelayanan, namun juga menjaga kelangsungan atau keberlanjutan layanan. Sekolah harus dapat melakukan pengelolaan yang efektif dan efisien karena sumber daya manusia, keuangan, dan modal ini memiliki jumlah yang terbatas. Pada sekolah swasta, sekolah dibangun oleh pendiri untuk memenuhi permintaan layanan dan siswa membayar sejumlah biaya sesuai dengan jasa yang diberikan (Wagini, 2018).

Pada saat ini lingkungan sekolah semakin komplek (Roo, 2016), dinamis (Järvelä & Volet, 2004) dan tidak pasti (Kustiyono, Rachmawati, & Aziz, 2022). Perkembangan teknologi digital, pandemi global yang terjadi pada awal tahun 2000, perubahan kebijakan pemerintah semakin dinamis dan tidak tidak pasti. Perubahan teknologi sering merubah bahkan merevolusi cara-cara kerja, cara-cara hidup dan cara-cara belajar manusia (George, Merrill, & Schillebeeckx, 2020). Perubahan teknologi berpotensi merubah cara-cara pengajaran direncanakan, dikontrol, dievaluasi. Teknologi digital membuat pembelajaran adalah kombinasi antara media *online* dan *offline*. Teknologi digital membuat data siswa, data sekolah, lembar penilaian siswa semakin terintegrasi. Absensi siswa tidak lagi secara manual tetapi berbasis elektronik.

Teknologi digital juga mendorong pembelajaran dinamis. Pembelajaran dinamis (*dynamic learning*) (Cope, 2008; Ontario, 2013) adalah pembelajaran yang ditandai dengan perubahan, dan pertumbuhan. Pembelajaran dinamis yaitu pembelajaran yang hidup, tumbuh, tidak terbatas waktu dan tempat (kelas), melampaui lokasi fisik, bahkan melampaui batas waktu. Pembelajaran dinamis mendukung keterampilan berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, dan kreativitas. Sebaliknya, pembelajaran statis cenderung stabil, tugas jangka pendek, atau lembar kerja, yang dibatasi dalam batasan tradisional, sistem sekolah, hari sekolah, dan dinding sekolah. Dinamis dan fleksibel sesuai karakteristik siswa dan sumberdaya belajar (keluarga, sekolah, masyarakat). Dinamis terkait waktu dan tempat belajar. Pembelajaran dinamis tidak terbatas di ruang-ruang kelas (Cope, 2008; Ontario, 2013), di sekolah. Pembelajaran dimana saja kapan saja, di sawah, di peternakan, di pabrik, sambil berlibur, bersama keluarga juga berpotensi terjadi di masa-masa akan datang (We *et al.*, 2018). Selain fleksibilitas ruang, waktu, sekolah berpotensi untuk bekerjasama dengan bidang lain seperti: pertanian, pariwisata, kesehatan, *green* energi. teknologi informasi.

Bencana alam seperti pandemi (Acioli & Reis, 2021) yang terjadi pada awal tahun 2000 juga dapat berpengaruh pada sekolah. Pandemi menyebabkan banyak ruang-ruang kelas menganggur selama pembelajaran dalam jaringan (*daring*) tergantikan investasi perangkat digital. Pada sekolah *fullday*, unit pelayanan konsumsi siswa selama sekolah penuh hari menjadi menganggur selama pandemi. Era disrupsi digital, pendemi, perubahan lingkungan mendorong sekolah untuk mempunyai kapasitas dinamis terhadap perubahan.

Kapasitas dinamis (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) yaitu organisasi atau lembaga sekolah penyedia jasa layanan pendidikan. Kapasitas dinamis yaitu kegiatan bisnis atau sosial mudah dikonfigurasi ulang untuk merespon perubahan lingkungan. Sistem modular pada biaya per unit layanan berpotensi untuk mendukung kapasitas dinamis tersebut. Konsep modular pada awalnya dikembangkan di bidang rekayasa industri untuk produksi massal, Selanjutnya berkembang juga di bidang lain seperti manajemen strategi (Benassi, 2009; Escrig-Tena, Bou-Lluis, Beltrán-Martín, & Roca-Puig, 2011; Vo-Thai, Lo, & Tran, 2021; Wang, Chen, & Li, 2008; Worren, Moore, & Cardona, 2002). Sistem modular dalam organisasi tercermin dalam komponen *hard* (produk, proses, sumberdaya) dan *soft* (sistem informasi keuangan). Organisasi menyediakan produk layanan membutuhkan cara-cara yang semakin *flexible, mobile, decentralized, modular, fast* (Gru, Lier, & Wo, 2016). Konfigurasi ulang mengacu pada desain ulang elemen tertentu atau komponen dari suatu sistem. Sistem modular pada unit layanan sekolah berpotensi untuk mendukung kapasitas dinamis dan mengkonfigurasi nilai (Zhang, Li, & Zhang, 2021). Modularitas adalah kemampuan sistem untuk dapat dipisahkan dan digabungkan kembali dengan tujuan untuk fleksibilitas sistem (Gärtner & Schön, 2016).

Produk, layanan sekolah terdiri dari beberapa elemen pembentuknya. Elemen pembentuk tersebut dikodifikasi, dikelompokkan, sehingga produk, organisasi atau sistem mudah untuk dikonfigurasi ulang (ditambah, dikurangi, diganti, dikombinasikan). Elemen pembentuk tersebut terdiri dari modul-modul yang otonom (mandiri) dan saling ketergantungan. Elemen-elemen atau sub sistem dapat berdiri sendiri (independen dan mandiri) maupun beintegrasi dalam sistem yang lebih besar. Setiap elemen saling terhubung, berinteraksi, atau bertukar sumber daya (seperti: data dan informasi, sumberdaya, atau energi) dalam beberapa cara. Elemen-elemen tersebut saling berinteraksi untuk membentuk produk, organisasi atau sistem yang lama atau membentuk konfigurasi baru bahkan dapat berkonfigurasi dengan sistem yang lain (Martin & Eisenhardt, 2015; Micheli, Trucco, & Sabri, 2019). Beberapa modul unit layanan mandiri dapat bertindak secara independen atau bersama-sama untuk memberikan nilai baru. Hal ini sesuai tujuan layanan untuk memberikan nilai, menangkap nilai atau menciptakan nilai (Aversa, Haefliger, Rossi, & Baden-fuller, 2015). Nilai-nilai dapat berkembang seiring dengan perubahan lingkungan.

Penelitian ini mendeskripsikan pengaruh biaya per unit layanan terhadap penerimaan sekolah atau lembaga di tengah dinamika lingkungan. Analisis biaya per unit layanan untuk mengeksplorasi potensi sistem modular dalam pengelolaan keuangan sekolah di tengah dinamika lingkungan. Studi merupakan pengembangan konseptual melalui studi kasus untuk ilustrasi potensi sistem modular dalam pengelolaan organisasi ke depan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan studi kasus untuk pengembangan konseptual. Analisis studi kasus berusaha untuk memeriksa fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata serta digunakan untuk menemukan jawaban atas pertanyaan 'bagaimana' atau 'mengapa' dan mengatasi masalah kehidupan nyata. Selanjutnya, desain studi kasus memungkinkan penyelidikan hubungan yang kompleks dan memberikan dasar untuk pengembangan teori (Clauss, Breier, Kraus, Durst, & Mahto, 2021).

Sampel kasus diambil secara *purposive* pada kasus praktek potensial dalam pengelolaan unit layanan sekolah di tengah dinamika lingkungan. Sampel kasus diambil bukan untuk mewakili populasi, tetapi lebih bersifat untuk mengeksplorasi adanya fenomena relevansi dan praktek yang potensial. Obyek penelitian studi kasus adalah salah

sekolah Islam Terpadu *full day* pada konteks pembelajaran dinamis. Tatakelola keuangan modular untuk mendukung pembelajaran dinamis tersebut.

Salah satu alat analisis keuangan sekolah yang umum digunakan adalah rasio keuangan. Rasio keuangan merupakan alat yang dapat digunakan untuk membantu organisasi sektor publik dalam menganalisis kondisi keuangannya. Namun rasio keuangan juga memiliki banyak batasan, sehingga perlu didukung analisis kualitatif. Rasio keuangan bisa berfungsi sebagai "*early warning system*" dengan memfokuskan kondisi-kondisi keuangan yang memerlukan peninjauan lebih lanjut.

Data penelitian terdiri dari data laporan keuangan dan profil lembaga selama tahun 2005-2021. Analisis modular dimulai dari analisis perkembangan pendapatan dan biaya operasional, rasio pendapatan operasional dibandingkan biaya operasional (BO/PO), biaya sarana prasarana yang kemudian di *breakdown* dalam unit-unit modular produk atau layanan. Analisis regresi data panel digunakan untuk mengestimasi pengaruh biaya per unit layanan terhadap total pendapatan lembaga sebagai berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 U_1 + \beta_2 U_2 + \dots + \beta_n U_n + \varepsilon \quad (1)$$

Dimana: Y= Pendapatan Lembaga, U_1 = Unit Layanan ke-1, U_2 = Unit Layanan ke-2, U_n = Unit Layanan ke-n, β = konstanta, koefisien regresi, ε = error. Analisis modular bertujuan untuk mengetahui sejauhmana produk atau layanan mudah dikonfigurasi ulang untuk merespon peluang perubahan lingkungan. Analisis simulasi digunakan untuk mengetahui pengaruh perubahan unit layanan terhadap total pendapatan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Studi Kasus

Studi kasus dilakukan pada salah satu sekolah terpadu yang dikelola oleh sebuah Yayasan sosial di Yogyakarta, Indonesia. Sekolah terpadu tersebut terdiri dari berbagai jenjang pendidikan dari pendidikan usia dini (PAUD), taman kanak-kanak, sekolah dasar, dan sekolah menengah pertama (rintisan). Sekolah juga mempunyai beberapa unit bisnis yang terpadu dengan sekolah baik untuk pendukung pendapatan operasional sekolah, juga bermanfaat untuk pembelajaran kewirausahaan dan cinta lingkungan.

Ditinjau dari aspek keuangan, pengeluaran lembaga secara umum terdiri dari pengeluaran operasional dan pengeluaran untuk pembangunan (Tabel 1). Pendapatan lembaga paling besar adalah uang pembangunan (69%). Pendapatan operasional paling besar berasal dari SPP (28%) dan konsumsi *fullday* (25%). Selain dari iuran siswa, pendapatan operasional berasal dari bantuan dana pemerintah pusat (Bosnas) dan daerah (Bosda) sebesar 18%. Unit bisnis menyumbang pendapatan sebesar 1 % dari total pendapatan operasional. Pengeluaran operasional terbesar adalah gaji (29%), disusul oleh operasional berasal dari bantuan dana pemerintah pusat (Bosnas) dan daerah (Bosda) (19%) dan pengeluaran untuk konsumsi *fullday* (17%). Pengeluaran operasional yang berasal dari dana bosnas dan bosda sebesar 14%. Biaya kantor pusat terdiri dari menyumbang pengeluaran sebesar 4% dari total pengeluaran.

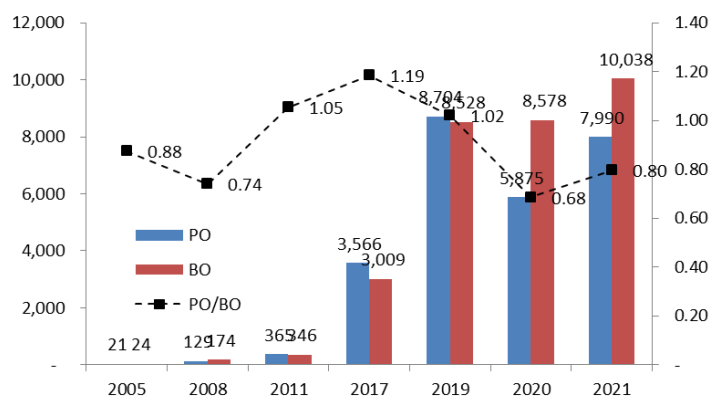
Tabel. 1
Ilustrasi Pendapatan dan Penerimaan Lembaga Tahun 2019

PENDAPATAN	(x 1juta Rp)	bobot	PENGELUARAN	(x 1juta Rp)	bobot
Pendapatan Operasional			Biaya Operasional		
SPP	757.52	0.28	Gaji	785.77	0.29
Perlengkapan	99.83	0.04	Perlengkapan	80.53	0.03
IPP	25.29	0.01	IPP	22.80	0.01
Pemasukan Listrik	1.80	0.00	Biaya Listrik	12.10	0.00
Pemasukan Sampah	3.92	0.00	Biaya Sampah	5.16	0.00
Unit Bisnis	31.81	0.01	Yayasan	139.29	0.05
Konsumsi	671.54	0.25	Konsumsi	468.30	0.17
Seragam	97.89	0.04	Seragam	85.96	0.03
Kegiatan Siswa	74.12	0.03	Kegiatan Siswa	155.24	0.06
Administrasi	2.28	0.00	Administrasi	1.12	0.00
Kesehatan	14.13	0.01	Kesehatan	13.16	0.00
Bosnas dan Bosda	494.16	0.18	Bosnas dan Bosda	516.03	0.19
Ekstra	81.92	0.03	Esktra	87.03	0.03
Bagi Hasil Bank	12.51	0.00	Administrasi Bank	2.28	0.00
Pendapatan Lain-Lain	363.95	0.13	Pengeluaran Lain-Lain	308.45	0.11
Total	2732.67	1.00	Total	2683.22	1.00
Pendapatan Operasional	2732.67	0.31	Biaya Operasional	2683.22	0.31
Uang Pembangunan	5971.36	0.69	Uang Pembangunan	5843.22	0.69
Total	8704.03	1.00	Total	8526.44	1.00

Sumber: Laporan Keuangan Lembaga

Sejak berdiri pada tahun 2005, kinerja pelayanan selalu mengalami peningkatan tiap tahun. Pendapatan lembaga yang terdiri dari pendapatan operasional dan dana pembangunan selalu meningkat tiap tahun. Berdasarkan Gambar 1, sejak berdiri pada tahun 2005 pendapatan lembaga hanya Rp. 21,24 juta. Pendapatan lembaga meningkat menjadi Rp.129,74 juta pada tahun 2008, Rp. 365 juta pada tahun 2011, Rp. 3,57 milyar pada tahun 2017, Rp. 8,719 milyar pada tahun 2019. Ditinjau dari pendapatan opsional, pendapatan operasional juga meningkat tiap tahun. Pendapatan opsional sebesar Rp. 113 pada tahun 2011, Rp. 1,105.50 pada tahun 2017, Rp. 2,702.95 pada tahun 2019.

Kinerja operasional yang diukur rasio pendapatan operasional dibanding biaya opertasional (PO/BO) selalu menghasilkan rasio positif selama tahun 2011-2019, artinya pendapatan operasional mampu menutup biaya operasional. Rasio PO/BO mengalami penurunan pada tahun 2020 dan tahun 2021 karena pandemi covid-19. Pandemi dan kebijakan pembelajaran dalam jaringan (daring) membuat siswa belajar di rumah secara online. Hal tersebut mempengaruhi pelayanan full day terutama terkait biaya konsumsi yang menyumbang 25% dari pendapatan lembaga. Pandemi juga mempengaruhi penurunan jumlah siswa sekolah full day dari 498 siswa (tahun 2019) menjadi 475 siswa (tahun 2020).



Gambar 1. Perkembangan Kinerja Pendapatan Operasi dan Biaya Operasi Lembaga
Sumber: Penulis diolah dari Laporan Keuangan Lembaga

B. Analisis Regresi Fungsi Pendapatan Unit Layanan

Hasil uji korelasi (Tabel 2) variabel penelitian dapat diketahui tidak ada korelasi tinggi ($r < 0.1$) dan signifikan ($p > 0.1$) antar variabel bebas. Korelasi Tinggi ditemukan antara variabel bebas U1 yaitu biaya unit layanan SD ($r = 0,805$; $p < 0.05$) dan U4 yaitu biaya unit layanan konsumsi ($r = 0,479$; $p < 0.05$) dengan variabel terikat yaitu penerimaan lembaga. Hasil ini juga mengindikasikan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas. Tidak adanya multikolinieritas antar variabel bebas juga dapat dilihat dari nilai *Tolerance* < 1 dan nilai *VIF* < 10 (Tabel 3). Hasil uji Kolmogorov-Smirnov Z (KZ-test) (Tabel 2) semua variabel terdistribusi normal ($p > 0.1$).

Tabel 2. Ringkasan Uji Korelasi Variabel Penelitian

		Y	U1	U2	U3	U4	U5	U6
Y	<i>r</i>	1						
	<i>p</i>							
U1	<i>r</i>	.805**	1					
	<i>p</i>	0.00						
U2	<i>r</i>	0.08	-.08	1				
	<i>p</i>	0.44	.45					
U3	<i>r</i>	-0.122	-.07	-.07	1			
	<i>p</i>	0.22	.46	.46				
U4	<i>r</i>	.479**	-.08	-.07	-.07	1		
	<i>p</i>	0.00	.45	.46	.46			
U5	<i>r</i>	-0.06	-.07	-.07	-.07	-.07	1	
	<i>p</i>	0.54	.45	.46	.47	.46		
U6	<i>r</i>	-0.041	-.08	-.08	-.08	-.08	-.08	1
	<i>p</i>	0.68	.42	.42	.43	.42	.43	
Kz-test	Z	.64	.90	.54	.56	.56	.82	.69
	<i>p</i>	.81	.39	.93	.91	.91	.50	.73

Keterangan: U1=SD, U2=KBTK, U3=Tabia, U4=Gizi, U5=LPQ, U6=Unit Bisnis

** $p < 0.001$; * $p < 0.05$

Tabel 3. Ringkasan Hasil Regresi

	Y		Tolerance	VIF
	β	p		
(Constant)	18.791	.241		
SD	1.034	.000	.958	1.044
KBTk	1.014	.000	.959	1.043
Tabia	.563	.257	.960	1.042
Konsumsi	1.055	.000	.959	1.043
LPQ	.976	.000	.959	1.042
Unit Bisnis	.696	.000	.955	1.048
Adjusted R Square	.986			
F test	1195.040			
p	.000			

Keterangan: **p < 0.001; *p < 0.05

Sumber: Diolah dari data Laporan Keuangan Lembaga 2005-2023

Hasil uji ketepatan model (Tabel 3) yaitu melalui uji anava (*F-test*), diperoleh nilai signifikansi (ρ) < 0,01. Hal ini menunjukkan bahwa model fit dengan data. Model regresi pengaruh pengeluaran biaya per unit layanan terhadap total pendapatan dengan memasukkan data selama tahun 2005-2021 diperoleh nilai koefisien determinasi *adjusted R square* (R^2) sebesar 0.986 (98.6%). Hal ini berarti pengeluaran biaya per unit layanan dapat memprediksi pendapatan sebesar 98,6%, sisanya sebesar 1,4% dipengaruhi faktor lain diluar variabel yang diteliti.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa:

1. Unit layanan SD berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan total lembaga ($\rho = 0.000 < 0.01$). Nilai koefisien regresi (β) sebesar 1,034 Hal ini berarti perubahan unit layanan SD sebesar 1% diiringi dengan perubahan pendapatan lembaga sebesar 1,034% dengan catatan variabel lain konstan.
2. Unit layanan KB & TK berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan total lembaga ($\rho = 0.000 < 0.01$). Nilai koefisien regresi (β) sebesar 1.014 Hal ini berarti perubahan unit layanan KB & TK sebesar 1% diiringi dengan perubahan pendapatan lembaga sebesar 1.014% dengan catatan variabel lain konstan.
3. Unit layanan Tabia tidak signifikan terhadap pendapatan total lembaga ($\rho = 0.257 > 0.10$).
4. Unit layanan konsumsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan total lembaga ($\rho = 0.000 < 0.10$). Nilai koefisien regresi (β) sebesar 1.055 Hal ini berarti perubahan unit layanan Unit layanan konsumsi sebesar 1% diiringi dengan perubahan pendapatan lembaga sebesar 1.055% dengan catatan variabel lain konstan.
5. Unit layanan LPQ berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan total lembaga ($\rho = 0.000 < 0.01$). Nilai koefisien regresi (β) sebesar 0.976. Hal ini berarti perubahan unit layanan Tabia sebesar 1% diiringi dengan perubahan pendapatan lembaga sebesar 0.976% dengan catatan variabel lain konstan.
6. Unit layanan Unit Bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan total lembaga ($\rho = 0.000 < 0.10$). Nilai koefisien regresi (β) sebesar 0.696. Hal ini berarti perubahan unit layanan Unit Bisnis sebesar 1% diiringi dengan perubahan pendapatan lembaga sebesar 0.696% dengan catatan variabel lain konstan.

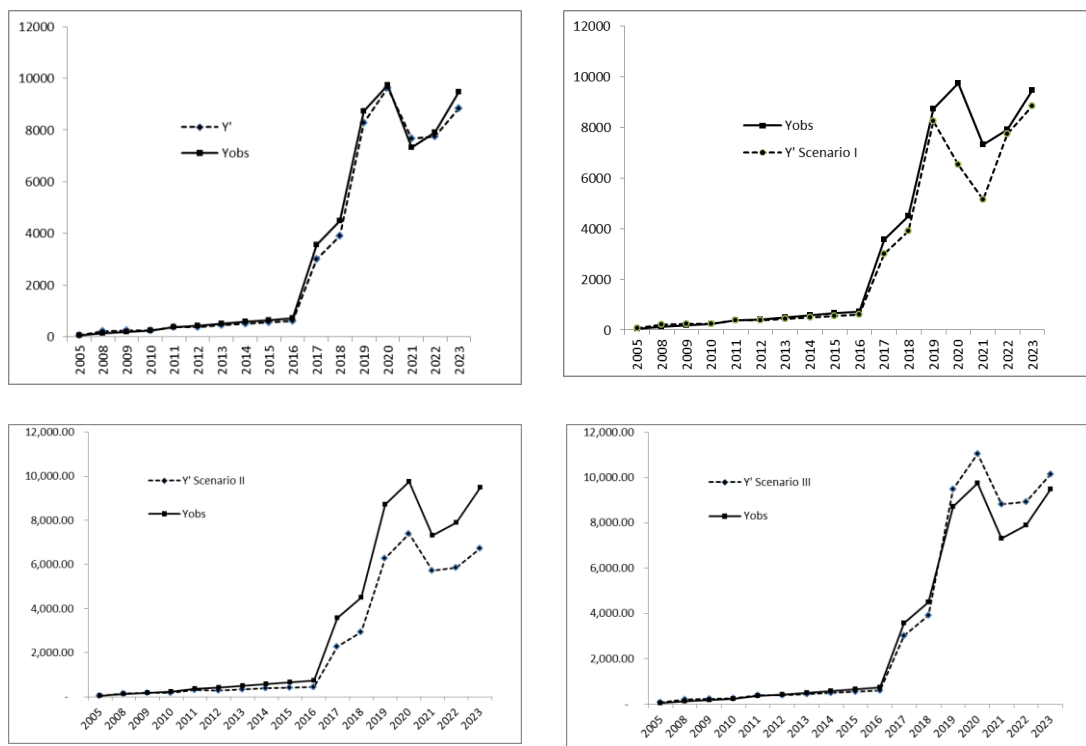
C. Analisis Simulasi

Berdasarkan tabel 3 dapat dirumuskan persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 18.791 + 1.034U_1 + 1.014U_2 + 0.563U_3 + 1.055U_4 + 0.976U_5 + 0.696U_6 + \varepsilon \quad (2)$$

Setelah diperoleh persamaan regresi maka dapat dilakukan prediksi perilaku biaya per unit layanan terhadap total penerimaan lembaga. Analisis simulasi selanjutnya dilakukan sebagai berikut.

1. Model Aktual-Prediksi: Analisis simulasi model aktual dan model prediksi.
2. Skenario I: Analisis simulasi model aktual dan model prediksi selama pandemi dengan tidak ada unit layanan konsumsi selama pandemi karena sekolah daring periode tahun 2020 dan 2021.
3. Skenario II: Analisis simulasi model aktual dan model prediksi dengan penerimaan Unit layanan paling besar (SD) hanya 50% saja.
4. Skenario III: Analisis simulasi model aktual dan model prediksi dengan peningkatan penerimaan Unit Bisnis 2 (x).



Gambar 2. Analisis Simulasi

Sumber: Diolah dari data Laporan Keuangan Lembaga 2005-2023

Perubahan lingkungan layanan pendidikan sering memberikan eksperimen alami dari sebuah organisasi untuk mengkonfigurasi ulang sumberdaya untuk menangkap peluang baru. Modularitas dapat digunakan sebagai kerangka pemahaman untuk mengeksplorasi isu-isu dinamika, evolusi dan transformasi dari model layanan. Sekolah mempunyai beberapa modul keuangan, seperti modul laporan keuangan dalam bentuk laporan pendapatan-pengeluaran, laporan neraca, modul perencanaan layanan sekolah ke depan. Sekolah tanpa disadari sebenarnya telah menerapkan modular keuangan, namun belum terformalisasi. Konfigurasi unit modular ditinjau dari aspek: perubahan skala layanan, penambahan unit layanan baru, penghapusan unit layanan dan pengalihan unit layanan. Perubahan skala layanan ditinjau dari perkembangan layanan sekolah dasar dari awal

berdiri (1 kelas) menjadi kelas parallel (3 x 6=18) kelas. Penambahan unit layanan baru terdiri dari: unit layanan: Tabia, Kelompok Bermain dan TK, dan penambahan unit bisnis (koperasi, katering, kantin, *franchise*).

Penghapusan dan pengalihan unit layanan terjadi pada kondisi *pandemic covid-19*, yaitu hilangnya layanan *fullday* dan menganggunya fasilitas bangunan dan sarana-parasana fisik untuk kegiatan belajar mengajar. Pada awal berdiri tahun 2005, sekolah terdiri dari satu kelas sekolah dasar yang berkembang menjadi enam kelas. Pada saat ini (Tahun 2021), sekolah dasar mempunyai kelas paralel sehingga keseluruhan terdiri dari 18 kelas. Tidak hanya sekolah dasar, sekolah juga menambah unit PAUD, TK dan Unit Bisnis.

Pada konteks lingkungan yang dinamis, pengambil keputusan memerlukan informasi keuangan seperti terkait biaya operasional per unit layanan, biaya investasi atau sewa sarana-prasarana yang terformalisasi. Hal ini akan memberikan kemudahan konfigurasi ulang atau pertukaran sumberdaya. Biaya layanan per unit dilakukan dengan mengklasifikasikan biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya tidak langsung adalah biaya lembaga yang terdiri dari: gaji manajer dan staff kantor pusat, biaya operasional kantor pusat, biaya administrasi bank dan biaya lain-lain, Pembebanan biaya tidak langsung berdasarkan aktivitas yaitu jumlah karyawan di atas unit layanan.

Tabel 4. Ilustrasi Pengeluaran Lembaga Tahun 2019

	Biaya Langsung	Biaya Tidak Langsung	Total Biaya Operasional			Jumlah Unit	Biaya per Unit
	(x 1 jt Rp)	<i>driver</i> (x 1 jt Rp)	(x 1 jt Rp)	(x 1 jt Rp)	Bobot		
Tabia	7.21	0.02	12.36	19.57	0.01	1	19.57
KB & TK	176.32	0.13	107.12	283.44	0.11	3	94.48
SD	620.38	0.82	671.55	1,291.92	0.48	18	71.77
LPQ	87.03	0.02	16.48	103.51	0.04	18	5.75
Unit Bisnis	147.31	0.01	10.99	158.29	0.06	1	158.29
Gizi	820.99	0.01	5.49	826.48	0.31	1	826.48
Total Biaya	1,859.24	1.00	823.98	2,683.22	1.00	42	1,176.35

Sumber: Diolah dari data Laporan Keuangan Lembaga 2005-2023

Biaya sarana-prasarana dipisahkan dari biaya operasional, karena pada konteks lingkungan dinamis, aset tetap bersifat fleksibel. Sarana-prasarana setiap saat dapat diganti, dihapus, mudah ditransfer. Investasi pada aktiva tetap dengan nilai penyusutan tinggi, selain meningkatkan biaya investasi di awal akan meningkatkan beban tetap operasional terutama pada masa ketidakpastian.

Ditinjau dari unit layanan (Tabel 2), pendapatan paling besar berasal dari unit layanan SD (48%), diikuti unit layanan gizi (31%), unit layanan B (11%). Unit layanan SD mempunyai biaya operasional paling besar (48%) karena jumlah rombongan belajar (18 kelas) dan jumlah siswa paling banyak dibandingkan KB dan TK dan Tabia. Pandemi global yang terjadi pada tahun 2020 memberikan batasan jarak sosial pada proses belajar mengajar. Pemerintah memberikan kebijakan dalam jaringan (*daring* selama pandemi). Kondisi ini mempengaruhi kinerja operasional pada sekolah terutama sekolah swasta dengan *fullday*. Sekolah swasta *fullday* mempunyai perubahan pengelolaan sumberdaya dan layanan. Kinerja unit gizi, kantin, koperasi untuk layanan *fullday* menjadi menurun signifikan. Sumberdaya pada unit gizi, kantin, koperasi dan ruang kelas banyak menganggur.

Sekolah terdiri dari sumberdaya atau unit layanan inti (*core*) yang sulit dirubah dan sumberdaya atau unit layanan yang mudah dikonfigurasi ulang. Sistem modular memberikan peluang kemudahan melalui penambahan (*plug-in*) seperti: sekolah hijau yang terdiri dari: unit hidroponik, kolam ikan dan peternakan untuk pengembangan unit pendapatan dan pembelajaran dinamis (*dynamic learning*), Kasus lain seperti pandemi yang berpotensi terjadi pada masa-masa akan datang, sekolah dapat mengalami transformasi dalam beberapa mode perubahan. Pada kondisi normal (*zona hijau*), kegiatan sekolah seperti biasa (*normal*) dengan tetap melakukan protokol kesehatan). Pada kondisi pandemi (*karantina wilayah*), ruang-ruang belajar tidak lagi dikelas, namun di *break down* di berbagai laboratorium kehidupan (*rumah, kebun, sawah, peternakan*). Pada kondisi *zona merah* atau isolasi mandiri, belajar dilakukan di rumah penuh melalui pembelajaran *on-line* atau asrama di sekolah. Strategi *hybrid* juga dapat diberlakukan antara pembelajaran *on-line*, asrama di sekolah, belajar di sekolah dalam jumlah terbatas, terutama untuk anak yang terbatas sumberdaya dalam pembelajaran *on-line*. Pada kondisi pandemi yang berkepanjangan dan tidak pasti, lebih dari dua tahun atau dapat sepuluh tahun atau lebih, maka konsep ruang-ruang kelas, bangunan sekolah dapat berpeluang dirubah menjadi laboratorium kehidupan (*laboratorium sosial, laboratorium pangan dan energi, laboratorium seni dan budaya*).

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut, yaitu:

Hasil studi kasus menemukan bahwa biaya pada unit layanan SD memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap penerimaan sekolah, diikuti dengan biaya pada unit layanan KBTK dan gizi. Penambahan unit layanan baru untuk merespon permintaan layanan selama perkembangan sekolah, perubahan lingkungan seperti pandemi mempengaruhi perubahan biaya per unit layanan serta penerimaan sekolah. Pandemi misalnya membuat biaya konsumsi *full day* tidak beroperasi. Hasil penelitian ini memberikan deskripsi potensi untuk menjelaskan bagaimana elemen dari sebuah unit layanan berkonfigurasi atau dikonfigurasi ulang satu dengan lain untuk mencapai tujuan. Pada era disrupsi digital, organisasi atau lembaga sekolah perlu mempunyai kapasitas dinamis dengan pengembangan aset fleksibel dibandingkan aset tetap. Hal ini mempunyai implikasi praktis potensi sistem modular dalam pengembangan pembelajaran dinamis ditengah ketidakpastian lingkungan yang dihadapi sekolah *full day* dimasa-masa akan datang.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian dilakukan melalui studi kasus untuk deskriptif ilustratif, sehingga belum dapat digeneralisasikan untuk kasus berbeda. Penelitian dilakukan pada organisasi sosial pendidikan, yang mempunyai karakteristik yang berbeda untuk organisasi yang berorientasi profit murni. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk kasus berbeda, organisasi yang berbeda terutama pada organisasi yang berorientasi profit. Kedua, penelitian dilakukan pada tahap pengembangan konseptual. Penelitian lebih lanjut seperti melalui penelitian eksplanatori dan riset pengembangan diperlukan untuk pengembangan modular lebih lanjut. Ketiga, penelitian dilakukan pada lingkup manajemen keuangan. Penelitian lebih lanjut diperlukan seperti dengan melibatkan bidang manajemen, pendidikan dan rekayasa sistem informasi keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acioli, C., & Reis, A. (2021). *Applying Industry 4 . 0 technologies in the COVID – 19 sustainable chains*. (311881). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0137>
- Andiawati, E. (2017). Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan / Sekolah. *Prosiding Seminar Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 1–6. Retrieved from <https://jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/snpe/article/view/10646>
- Aversa, P., Haefliger, S., Rossi, A., & Baden-fuller, C. (2015). From Business Model To Business Modelling: Modularity And Manipulation. *Business Models and Modelling*, 33, 97–131.
- Benassi, M. (2009). Investigating modular organizations. *Journal of Management and Governance*, 13(3), 163–192. <https://doi.org/10.1007/s10997-008-9078-1>
- Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2021). Temporary business model innovation – - SMEs ' innovation response to the Covid- - 19 crisis. *R&D Management*, 294–312. <https://doi.org/10.1111/radm.12498>
- Cope, J. (2008). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice: SAGE Journals*, (852), 10.
- Escrig-Tena, A. B., Bou-Llusar, J. C., Beltrán-Martín, I., & Roca-Puig, V. (2011). Modelling the implications of quality management elements on strategic flexibility. *Advances in Decision Sciences*, 2011. <https://doi.org/10.1155/2011/694080>
- Firdausi, I., Rusqati, D., Hayati, N., & Amalia, H. S. (2023). Financial Management Behavior and Its Impact on Higher Education Performance. *Al-Tanzim*, 07(02), 393–406.
- Gärtner, C., & Schön, O. (2016). Modularizing business models: between strategic flexibility and path dependence. *Journal of Strategy and Management*, 9(1), 39–57. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2014-0096>
- George, G., Merrill, R., & Schillebeeckx, S. (2020). Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 0(00), 1–28. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Gru, M., Lier, S., & Wo, D. (2016). Transformable Production Concepts : Flexible , Mobile ,. *ChemBioEng Rev*, 3(1), 16–25. <https://doi.org/10.1002/cben.201500027>
- Istiqomah, A. (2020). Manajemen Keuangan Sekolah di TK Aisyiyah Nyai Ahmad Dahlan Full Day. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 218–222. Retrieved from <https://ejournal.uksw.edu/kelola/article/view/3151/1622>
- Järvelä, S., & Volet, S. (2004). Motivation in real-life, dynamic, and interactive learning environments: Stretching constructs and methodologies. *European Psychologist*, 9(4), 193–197. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.9.4.193>
- Kustiyono, Rachmawati, M., & Aziz, A. (2022). Covid-19 Pandemic: Its Effect On Retail Business Growth In Indonesia. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 515–520.
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2015). Coping wWith Decline in Dynamic Markets: Corporate Entrepreneurship and The Recombinative Organizational Form. *Business Strategy over the Industry Lifecycle*, 357–382. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(04\)21012-9](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(04)21012-9)
- Micheli, G. J. L., Trucco, P., & Sabri, Y. (2019). Modularization as a system life cycle management strategy : Drivers , barriers , mechanisms and impacts. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–23. <https://doi.org/10.1177/1847979018825041>
- Ontario. (2013). Dynamic Learning: Connecting Student Learning and Educator Learning. *Support Every Child Research Every Student*, 8482(September), 1–8.

- Pusvitasari, R., & Sukur, M. (2020). Manajemen Keuangan Sekolah Dalam Pemenuhan Sarana Prasarana Pendidikan: Studi kasus di SD Muhammadiyah 1 Krian, Sidoarjo. *Al-Tanzim*, 04(01), 94–106.
- Reyes, A. H., & Rodriguez, G. M. (2004). School finance: Raising questions for urban schools. *Education and Urban Society*, 37(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0013124504268103>
- Roo, D. (2016). Planning and complexity : Engaging with temporal dynamics , uncertainty and complex adaptive systems. *Environment and Planning B: Planning and Design* 2016, 43(6), 970–974. <https://doi.org/10.1177/0265813516675872>
- Simkins, T. (2004). School Finance and Equity in England: An Analysis of Strategies and Consequences. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(4), 369–386. <https://doi.org/10.1177/1741143204046493>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0003
- Vo-Thai, H. C., Lo, S., & Tran, M. L. (2021). How Capability Reconfiguration in Coping With External Dynamism Can Shape the Performance of the Vietnamese Enterprises. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211032666>
- Wagini, A. R. (2018). Performance Analysis of School Based Financial Management in Sdit Iqra'1 Bengkulu. *Jurnal BAABU AL-ILMI: Ekonomi Dan ...*, 54–68. Retrieved from <https://ejournal.iainbengkulu.ac.id/index.php/alilmi/article/view/850>
- Wang, F., Chen, G., & Li, D. (2008). The formation and operation of modular organization: A case study on Haier's "market-chain" reform. *Frontiers of Business Research in China*, 2(4), 621–654. <https://doi.org/10.1007/s11782-008-0034-3>
- We, D., Anytime, W., Effects, T. H. E., The, O. N., Of, W., Work, F. O. F., ... States, E. U. M. (2018). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. 75(Suppl 2), 2–3.
- Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: A study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1123–1140. <https://doi.org/10.1002/smj.276>
- Zhang, J., Li, F., & Zhang, X. (2021). Decoupling Strategy and Modular Design for Loosely Coupled Organizations. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 00(0).
- Afrina, I., & Hudawi, M. N. (2024). Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada SMP Negeri 03 Belitang Madang Raya OKU Timur. *Jurnal Signaling*, 13(1), 114–121.
- Agung Kurniawan, S. K. (2024). Pengaruh Disiplin Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Bagian Keuangan Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komering Ulu Timur. *Jurnal Trisna Riset*, 5(2), 43–50.
- Azalika Putri Shaqinah, Endang Sri Mulatsih, Echi Kurniati, Miftahul Jannah, W. F. (2024). Analisis Laporan Arus Kas Pada PT. Unilever Indonesia TBK Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2018-2022. *Edunomika*, 8(3), 1–11.
- Bayu Tata Suberkah, D. H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Nusa Tawang Rejo Belitang Ogan Komering Ulu Timur. *Jurnal Trisna Riset*, 5(2), 51–56.
- Beny Eka Saputra, R. E. (2024). Pengaruh Pengawasan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) OKU Timur. *Jurnal Trisna Riset*, 5(2), 57–62.
- Christianti, I. M. (2024). Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Kepegawaian Pada Kantor Kecamatan Baturaja Barat Ogan Komring Ulu. *JMBI (Journal of Marketing and Business Intelligence)*, 02(01), 41–48.

- Faisal Alfarabi, R. A. (2024). Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Yayasan At-Taqwa Gumawang Belitang Oku Timur. *Jurnal Trisna Riset*, 5(2), 63–70.
- Fauzan, A., & Kurniawan, S. (2024). Pengaruh Pengarahan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekertariat Daerah Ogan Komering Ulu Selatan. *JMBI (Journal of Marketing and Business Intelligence)*, 02(01), 9–14.
- Krisitin Setiyo Putri, W. F. (2024). Strategi Pemasaran Beras Dalam Peningkatan Penjualan Di CV Bangkit Jaya Belirejo Kecamatan Belitang Ii Kabupaten OKU Timur. *Jurnal Trisna Riset*, 5(1).
- Mardani, Siti Khoiriah, Iis Mardeli, D. H. (2024). Pengaruh Penempatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Madang Suku II Ogan Komering Ulu Timur. *Jurnal Signaling*, 13(1), 77–82.
- Mardani, Y. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Pada Kantor Desa Karang Endah Ogan Komering Ulu Timur. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 22(2), 39–44.
- Nawawi, M., & Kurniawan, D. (2024). Manajemen Kinerja Pada Perusahaan Jasa Dari Manajemen Kinerja Tradisional Ke Manajemen Kinerja Baru. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 22(2), 45–56.
- Rofiatin, U., & Sari, S. S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Pada Kantor Desa Bangsa Negara Kecamatan Belitang Madang Raya Kabupaten Oku Timur. *JMBI (Journal of Marketing and Business Intelligence)*, 02(01), 64–71.
- Wahyu Ika Lestari, Y. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Negeri 1 Belitang III Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur. *Jurnal Trisna Riset*, 4(1), 24–30.
- Yansahrita, Sri Sarwo Sari, Tri Rusilawati Kasisariah, D. (2024). Pengaruh Perencanaan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Divisi Kelapa Sawit Pada Kantor Ptp Mitra Ogan Kantor PIN 1 Peninjauan Ogan Komering Ulu. *Jurnal Signaling*, 13(1), 70–76.
- Yansahrita, I. M. (2024). Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada KUD Setia Makmur Tulung Harapan Ogan Komering Ulu Timur. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 22(2), 57–61.