

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di bab IV, peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal dalam simpulan umum atas fokus masalah yang telah ditentukan, dan simpulan khusus atas hasil penelitian dan pembahasan pada penelitian ini.

Secara umum konflik-konflik dalam pengelolaan pembiayaan perguruan tinggi yang seringkali terjadi adalah berkaitan dengan pertama, persoalan perbedaan kebutuhan dan kepentingan dalam pengalokasian dana anggaran; kedua, persoalan pendistribusian dana anggaran yang tidak merata, tidak berkeadilan, dan tidak tepat sasaran; dan ketiga, persoalan penyalahgunaan dalam penggunaan dana anggaran.

Untuk menangani konflik-konflik yang terjadi dalam pengelolaan pembiayaan di perguruan tinggi, maka ditetapkan strategi pengelolaan pembiayaan pada perguruan tinggi agar dapat terhindar dan mampu meminimalisir serta menghilangkan dampak negatif atas permasalahan-permasalahan yang berpotensi menimbulkan konflik yang lebih luas lagi melalui beberapa strategi yang diambil, yaitu pertama, mempertegas fungsi dan wewenang masing-masing unsur pimpinan di unit-unit kerja; kedua, meningkatkan kemampuan unsur pimpinan dalam penganggaran dan penanganan konflik; ketiga, menyediakan fasilitas ICT yang memadai dan terstandar; dan keempat, mengoptimalkan peran dan fungsi monev.

Adapun simpulan khusus berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di bab IV adalah sebagai berikut.

1. IAIN SU masih belum sepenuhnya siap dalam memahami dan menjalankan sistem Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Perbedaan persepsi tentang sistem ini telah membuat bingung tatkala penerapannya. Pendapat *pertama* menyebutkan bahwa semua jenis layanan di luar fungsi Tri Dharma

bisa dilakukan dan tidak terbatas, sementara pendapat *kedua* menyatakan bahwa tidak setiap jenis usaha itu diperbolehkan untuk dibisniskan, sebab lembaga pendidikan tinggi merupakan lembaga non-profit, sehingga jenis-jenis usaha yang boleh dibisniskan itu tidak terlepas dari tupoksinya yang mengusung fungsi Tri Dharma perguruan tinggi.

Untuk sistem pembiayaan di UNIMED, ditinjau dari aspek pemeriksaan dan pengawasan terhadap pengelolaan PNBPN, seringkali terjadi adanya PNBPN yang tidak disetorkan, tidak dilaporkan, disetorkan tapi terlambat, atau disetorkan namun jumlahnya tidak tepat. Penentuan tarif atas suatu layanan atau penentuan atas tarif pendidikan tinggi selama ini belum ada aturan yang jelas. Tarif mahasiswa yang mengambil program non reguler sudah tentu jauh lebih besar jumlahnya dibanding mahasiswa reguler, sehingga kecenderungan untuk memberlakukan tarif yang tinggi dan tidak realistis terjadi. Untuk itu perlu adanya regulasi mengenai persoalan itu. IAIN SU dan UNIMED dalam perkembangannya menggunakan sistem penganggaran berbasis kinerja yang berorientasi pada keluaran dan hasil (*output based*). Namun dalam penerapannya, konsep pembiayaan yang berorientasi kinerja itu pada akhirnya tidak lagi melihat tahapan proses dari suatu kegiatan, tidak lagi melihat *input* (masukan) sebagai modal utama untuk memulai suatu tahapan proses. Hal ini membuat sistem pembiayaan yang berorientasi pada hasil (*outcomes*) ini pada akhirnya cenderung hanya terfokus pada pencapaian *outcome* saja, tidak lagi memerdulikan suatu tahapan proses dalam rangka mencapai hasil (*outcomes*) itu. Kecenderungan hanya pada satu tahapan itu dapat memicu berbagai persoalan dalam pengelolaan pembiayaan dan menimbulkan konflik-konflik dalam pengelolaan pembiayaan.

Berbeda dengan IAIN SU dan UNIMED yang sistem penganggarnya berbasis pada kinerja yang berorientasi pada hasil, UISU sebagai sebuah perguruan tinggi swasta, dana-dana pendapatan UISU dapat dipastikan seluruhnya masih bersumber dari mahasiswa. Dengan asal sumber-sumber pendapatan dari mahasiswa tadi, membuat UISU cenderung untuk menggunakan sistem penganggaran yang berorientasi pada masukan (*input*)

dana-dana pendapatan yang diperoleh UISU terutama oleh adanya prioritas terhadap Pencitraan melalui kegiatan-kegiatan promosi yang dilakukan untuk tujuan menghasilkan pendaftar yang lebih banyak lagi. Dengan kondisi yang masih belum kondusif dikarenakan pengaruh konflik dualisme yayasan di UISU yang belum terselesaikan, menyebabkan sumber-sumber pendapatan lain selain sumber pendapatan dari mahasiswa belum bisa diberdayakan kembali secara optimal. Universitas terkesan hanya berharap penuh pada sumber-sumber pembiayaan dari para mahasiswa untuk tetap bisa memenuhi kebutuhannya dalam menyelenggarakan proses akademik dan dalam pemberian gaji bagi para pegawai dan dosen tetap universitas, dan ini menimbulkan persoalan dalam usaha-usaha penyediaan dana anggaran antara pihak fakultas dengan pihak universitas. Keadaan ini dapat lebih terkontrol apabila seluruh unsur pimpinan mau menelaah kembali mengenai status badan wakaf yang tercantum di statuta UISU serta mengenai perolehan sumber-sumber pendapatan UISU dan sistem pengelolaannya.

2. Sebagai perguruan tinggi negeri, mekanisme penganggaran di IAIN SU dan UNIMED merupakan suatu mekanisme dan prosedur yang wajib dilakukan sebagai bagian dari proses manajemen. Untuk penetapan Pedoman Operasional Kegiatan (POK) unit-unit kerja di IAIN SU banyak ditentukan oleh bagian Perencanaan yaitu suatu tim yang anggotanya merupakan pegawai administrasi yang ditugaskan di bagian Perencanaan Biro Rektor IAIN SU yang berkoordinasi dengan Purek II. Sementara di UNIMED, proses penganggaran untuk penetapan PO (Petunjuk Operasional) unit-unit kerja lebih banyak ditentukan oleh tim SP4 yaitu tim yang beranggotakan para dosen yang minimal berpendidikan doktor dan bergelar guru besar yang mewakili masing-masing unit kerjanya (fakultas) dan dianggap dapat lebih memahami dan menampung aspirasi unit-unit kerja, meskipun dalam kenyataannya tetap saja masih ada pihak-pihak yang merasa kecewa dengan PO yang ditetapkan. Sementara di UISU sebagai perguruan tinggi swasta, prosedur dan mekanisme penganggaran untuk penetapan pedoman kegiatan unit-unit kerja lebih banyak ditentukan oleh anggota senat universitas, pejabat rektorat, dan yayasan.

Bagian Perencanaan di Biro rektor UISU lebih berfungsi sebagai pelaksana teknis saja. Namun sejak 2009 dikarenakan belum kondusifnya kondisi internal UISU menyebabkan proses perencanaan anggaran tidak berjalan sebagaimana mestinya.

3. program-program pengembangan yang menjadi prioritas sebagai sasaran pengalokasian dana terhadap unit-unit kerja di IAIN SU terlihat belum konsisten dan sejalan, bahkan arah pengembangan institut cenderung tidak diketahui secara pasti oleh para unsur pimpinan terutama di tingkat fakultas dan Jurusan-Prodi, sehingga antara apa yang menjadi prioritas institut dan fakultas-Prodi tidak sejalan dengan arah pengembangan yang hendak dicapai. Selain itu ketidakjelasan arah pengembangan itu turut pula menyebabkan perbedaan prioritas program antara unit-unit kerja dengan bagian Perencanaan sebagai pihak yang menetapkan POK.

Prioritas UNIMED secara umum adalah mendukung kegiatan akademik. Dan seiring dengan itu juga gencar dilakukan program kerjasama dengan Pemkab-pemkab seperti Pemkab Phak-phak Barat, Pemkab Sergai, Pemkab Tebing Tinggi, Pemkab Tanjung Balai dan Pemkab Nias, serta ada pula kerjasama yang dijalin dengan pihak Pempropu dalam PSKGJ (Program Sarjana Kependidikan bagi Guru-guru dalam Jabatan), dan dari kerjasama yang dilakukan ini, UNIMED mendapatkan *fee* khusus, meski dalam pelaksanaannya ternyata juga menghadapi persoalan ketidaksepahaman dan ketersendatan dana.

Sementara di UISU lebih cenderung membuat prioritas pada Pencitraan dengan melakukan berbagai program promosi berskala besar, begitu juga dalam perbaikan fasilitas gedung-gedung dan fasilitas fisik lainnya di UISU. Adapun program dalam bidang akademik merupakan program prioritas yang diserahkan penyelenggaraannya pada tingkat fakultas dan Jurusan-Prodi. Di satu sisi tampaknya kurang layak menjadikan promosi sebagai prioritas utama karena menyebabkan fungsi Tri Dharma menjadi tidak prioritas bagi UISU, namun di sisi lain disebabkan kondisi UISU yang belum kondusif

menjadikan Pencitraan sebagai salah satu alasan wajar yang menjadikan program promosi berperan sebagai upaya *marketing*.

4. Komponen-komponen yang mesti dibiayai secara keseluruhannya masih belum menunjukkan perencanaan anggaran yang baik, masih banyak ditemukan penggunaan anggaran untuk komponen-komponen yang saling bertindihan antara kegiatan di satu komponen dengan kegiatan yang ada di komponen yang lain, sehingga belum memenuhi prinsip efisiensi penggunaan dana. Selain itu juga masih sering ditemukan selisih yang cukup jauh antara alokasi dana yang dianggarkan dengan realisasinya. Selisih kelebihan ataupun kekurangan yang sangat besar itu menandakan belum terpenuhinya manajemen perencanaan pengelolaan dana yang akurat dan terukur, sehingga mempengaruhi kualitas capaian atas program-program yang ditargetkan.
5. Untuk jenis-jenis konflik yang ditemukan di IAIN SU yaitu *pertama*, konflik yang terjadi antara level pimpinan dan pihak eksternal kampus yang dalam hal ini adalah tim *auditor* BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) terutama dalam pertanggungjawaban penggunaan anggaran; *kedua*, perbedaan-perbedaan dalam persoalan *leading sector* dan tentang siapa yang berhak mengelola dana untuk sebuah kegiatan yang seringkali menimbulkan konflik di dalamnya.; *ketiga*, kebijakan institut tentang aturan pengembalian dana SPP mahasiswa ke tiap fakultas yang besarnya 15% dari total pendapatan fakultas yang bersumber dari mahasiswanya dan setelah memperoleh subsidi pun ternyata jumlah tersebut tetap masih kurang, terutama dirasakan oleh fakultas yang minim dalam jumlah mahasiswanya; *keempat*, perbedaan pendapat tentang skala prioritas antara pihak akademik kampus yaitu para unsur pimpinan rektorat dan pimpinan fakultas, dengan bagian Perencana Anggaran di Biro Rektor IAIN SU dalam penetapan POK (Pedoman Operasional Kegiatan).

Untuk jenis-jenis konflik yang ditemukan di UNIMED yaitu *pertama*, persoalan perbedaan prioritas program untuk sasaran pengalokasian dana anggaran dengan tim SP4 sebagai pihak yang menentukan dan memutuskan pengalokasian dana anggaran berdasar program-program yang diprioritaskan; *kedua*, kisruh tentang anggaran untuk beasiswa program guru-guru SD melalui



Program Sarjana Kependidikan untuk Guru dalam Jabatan (PSKGJ), dimana perselisihan ini terjadi antara pihak UNIMED sebagai penyelenggaran PSKGJ dengan pihak Pemprosu sebagai pemberi dana; *ketiga*, konflik terkait penyalahgunaan dana anggaran tahun 2011 yang disangkakan terhadap UNIMED.

Untuk UISU, jenis konflik yang terjadi berkaitan dengan *pertama*, transparansi data keuangan fakultas; *kedua*, UISU masih pula mengalami kendala-kendala terutama dalam hal sistem pembayaran dan penyetoran SPP mahasiswa, karena masih tampak belum teraturnya sistem yang digunakan sehingga tidak sama antara data-data keuangan di fakultas dengan di rektorat. Seperti diuraikan pada bagian hasil penelitian bahwa ada empat cara yang dilakukan (multisistem) dalam sistem penyetoran SPP mahasiswa UISU, dan ini berdampak pada tidak teraturnya laporan pendapatan universitas dikarenakan perbedaan-perbedaan dalam sistem penerimaannya, sehingga menyulitkan bagian Keuangan dalam merekapnya. Untuk menghindari perbedaan data yang ada di keuangan universitas dengan yang ada di fakultas, diperlukan sistem administrasi keuangan universitas yang lebih rapi dan dapat dipatuhi oleh seluruh unit-unit kerja di UISU.

6. Pimpinan IAIN SU memandang bahwa konflik itu sebagai sesuatu yang lumrah dan alamiah di dalam setiap organisasi, baik besar maupun kecil, tetap ada konflik. Artinya bahwa setiap lembaga tidak bisa terhindar dari konflik, tinggal bagaimana *manage* konflik itu supaya tidak merusak organisasi, malah kalau bisa mendinamiskan.

Kemudian dalam pandangan pimpinan UNIMED, persoalan yang terjadi dalam pengelolaan alokasi dana anggaran misalnya, itu bukan dianggap sebagai konflik, tapi lebih dipahami sebagai tidak adanya kesesuaian antara harapan, kebutuhan, atau keinginan, dengan kenyataan. Jadi walaupun itu memang dianggap masalah, tapi tidak dalam tingkat konflik. Karenanya responden beranggapan bahwa perbedaan itu dianggap konflik hanya apabila ada pertentangan tajam dan ada manifes di dalamnya.

Sementara pandangan pimpinan UISU terutama yang di tingkat dekanat menganggap bahwa konflik yang terjadi di UISU itu bukanlah menjadi kapasitas mereka untuk menanganinya, karena itu merupakan persoalan yayasan yang tidak diperbolehkan untuk mengintervensinya. Sementara para pimpinan di unit-unit kerja pada dasarnya sangat menginginkan untuk mengupayakan terselesaikannya konflik-konflik tersebut.

7. faktor-faktor penyebab terjadinya konflik dalam pengelolaan pembiayaan di IAIN SU secara umum dapat dikategorikan ke dalam dua faktor, yaitu *pertama*, faktor karakteristik individual, yaitu masih kurangnya SDM berlisensi sehingga terjadi perbedaan dalam hal ketidaksesuaian prioritas dalam kebutuhan; *kedua*, faktor situasi, yang berkait dengan persoalan transisi tata kelola keuangan, arah pengembangan IAIN SU yang belum jelas atau belum tersosialisasi secara benar, dan sistem pengelolaan data keuangan yang belum rapi.

Adapun penyebab terjadinya konflik di UNIMED ditentukan oleh dua faktor yaitu *pertama*, faktor karakteristik individual, yang meliputi sebab-sebab konflik berupa: perbedaan dalam kebutuhan, *misperception* dan *misunderstanding*; *kedua*, faktor situasi, meliputi yang terkait dengan keterbatasan dana, dan ketidaktransparansian dalam penggunaan dana anggaran.

Sementara di UISU, latarbelakang konflik dalam pengelolaan pembiayaan di UISU yaitu dikarenakan faktor situasi, oleh karena adanya perpecahan, ketidaktransparansian, keterbatasan dana pendapatan universitas, dan terutama sekali adalah kerusakan komunikasi (*communication breakdown*).

8. Sumber akar permasalahan terjadinya konflik dalam pengelolaan pembiayaan di IAIN SU yaitu: 1) perbedaan perspektif dalam penetapan POK; 2) dana sentralistis; 3) porsi dana kembalian hanya 15% dari total PNBPF fakultas; dan 4) *misunderstanding* tentang konsep BLU terutama adanya anggapan bahwa sumber pendapatan utama adalah dari SPP mahasiswa. Untuk sumber Akar permasalahan terjadinya konflik dalam pengelolaan pembiayaan di UNIMED disebabkan oleh: a) Keterbatasan dana ; dan b) Ketidaksepahaman *grand*

*design* di tingkat universitas dengan kebutuhan di tingkat unit-unit kerja. Sementara yang menjadi akar permasalahan terjadinya konflik dalam pengelolaan pembiayaan di UISU adalah: a) persoalan keterbatasan sumber-sumber dana untuk insentif; dan b) persoalan internal yayasan.

9. Keseluruhan konflik yang disebabkan oleh keterbatasan dana telah menimbulkan dampak positif maupun negatif. Dampak negatif konflik dalam pengelolaan keuangan di IAIN SU yaitu terciptanya sikap dan perilaku negatif yang menurunkan motivasi kerja, komitmen lembaga, kepuasan kerja, rasa saling percaya, serta adanya sabotase untuk sumber-sumber daya yang terbatas tersebut. Sementara dampak positif yang dihasilkan dari situasi ini yaitu bahwa dengan kondisi dana yang terbatas itu dapat membuat orang menstimulus cara berpikir yang kritis dan meningkatkan kreatifitas, terutama dalam hal pendistribusian dana-dana terbatas tersebut agar dapat efisien dan optimal dalam pemanfaatannya.

Kemudian dampak positif konflik di UNIMED yaitu jika dana anggaran yang dimiliki itu lebih besar, maka kegiatan-kegiatan yang sifatnya pengembangan bisa lebih banyak dilakukan dan dapat mendorong civitas akademika untuk bisa lebih kreatif lagi. Sedang sisi negatifnya, saat dana yang sifatnya untuk pengembangan belum optimal atau tidak dialokasikan, maka itu berpengaruh terhadap akselerasi dan hasil yang tidak optimal dari kegiatan yang dilakukan.

Sementara dampak negatif pengelolaan pembiayaan di UISU sebagai akibat dari konflik yaitu adanya kebutuhan yang lebih besar terhadap dana karena ternyata upaya penyelesaian konflik yang terjadi di UISU telah menghabiskan dana yang sangat besar, begitu pula kegiatan-kegiatan promosi untuk pencitraan UISU yang juga menggunakan anggaran yang jumlahnya cukup signifikan. Menyikapi keterbatasan dana disebabkan efek negatif konflik, yayasan seringkali menekankan kepada fakultas-fakultas agar tidak melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya di luar dari kegiatan rutin. Dampak positifnya cenderung pada penegasan terhadap loyalitas terhadap



UISU dan penumbuhan sikap mendahulukan kepentingan umum dibanding kepentingan pribadi sebagai prioritas penggunaan dana anggaran di universitas.

10. Berbagai strategi para pimpinan dalam menangani konflik-konflik yang terjadi dalam pengelolaan pembiayaan IAIN SU yaitu menggunakan cara-cara komunikasi melalui pendekatan *compromising* (kompromi). Ada pula kecenderungan pimpinan dalam menangani konflik adalah dengan cara *win-win solution* melalui pemerataan dalam pendistribusian dana anggaran untuk kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan ke berbagai level yang ada di IAIN SU sebagai upaya untuk membagi secara adil sumber-sumber pemasukan melalui pendekatan *collaborating* (kolaborasi) dimana pemimpin berupaya menemukan solusi untuk memuaskan kepentingan berbagai pihak. Konflik yang sifatnya telah menyentuh persoalan hukum, maka strategi yang dilakukan adalah dengan menyerahkan sepenuhnya persoalan terkait pengelolaan pembiayaan itu kepada pihak ketiga (*intervention*), dalam hal ini *auditor* melakukan pemeriksaan dan meminta pertanggungjawaban dari pihak-pihak yang terlibat.

Di UNIMED, kecenderungan pimpinan menggunakan strategi pencegahan konflik dalam pengelolaan pembiayaan dengan memberdayakan dan memperbaiki kinerja fungsi Pengawasan di UNIMED melalui tim Satuan Pengendali Internal (SPI), pimpinan rektorat menjamin terlaksananya program dan kegiatan itu terlaksana atau tidak melalui SPI, sehingga pengendalian itu telah dilakukan sejak di awal, tengah dan akhir kegiatan, dan strategi ini dapat dikategorikan pada pendekatan *avoiding* (menghindari konflik). Sedang konflik yang terkait pelaksanaan program kerjasama, UNIMED menggunakan pendekatan *confronting* (konfrontasi) sebagai upaya resolusi konflik.

Sedang di UISU, beberapa pendekatan yang dilakukan sebagai upaya untuk penyelesaian konflik, yaitu melalui *ishlah*, meski pendekatan ini ternyata tidak cukup berhasil untuk dapat menyelesaikan konflik di UISU sebagai penyebab utama terjadinya konflik baru dalam persoalan pembiayaan di UISU. Strategi penanganan konflik juga telah dilakukan dengan adanya intervensi pihak ketiga, karena konflik yang terjadi sudah masuk ke wilayah hukum, maka penanganan yang dilakukan adalah pendekatan *confronting* dengan

upaya penyelesaian melalui pengadilan, meskipun berdampak terhadap pengeluaran-pengeluaran biaya yang cukup besar guna penyelesaian konflik tersebut. Strategi lain untuk mengatasi konflik dalam pembiayaan di UISU adalah dengan membuat kegiatan-kegiatan promosi yang berskala besar dengan tujuan untuk Pencitraan, dan kecenderungan pimpinan dalam mengatasi tekanan dari eksternal, cenderung menggunakan strategi persaingan (*competing*).

## **B. Rekomendasi**

Dari paparan di bagian kesimpulan, konflik-konflik dalam pengelolaan pembiayaan di IAIN SU, UNIMED dan UISU sesungguhnya dapat dikelola dengan lebih bijak dan lebih terarah agar dampak-dampak negatif konflik tersebut dapat diminimalisir agar tidak semakin memperuncing hubungan yang terjadi antara berbagai tingkatan di perguruan tinggi, dan agar dampak positifnya dapat lebih dioptimalkan dengan mengarahkan pada ketercapaian pengembangan perguruan tinggi.

Rekomendasi umum yang ditujukan terhadap ketiga perguruan tinggi IAIN SU, UNIMED, dan UISU terkait dengan kebijakan yang berimplikasi terhadap pengelolaan pembiayaan pendidikan tinggi yang dapat menjamin keberlangsungan perguruan tinggi yaitu meningkatkan kepedulian para pengelola perguruan tinggi terhadap beberapa hal yaitu pertama, mempertahankan tingkat layanan yang terbaik; kedua, pembiayaan untuk mahasiswa yang berlatarbelakang sosioekonomi yang rendah; ketiga, mengubah kebijakan publik untuk kemashlahatan civitas akademika kampus secara bersama-sama; keempat, mengurangi atau meminimalisir harga suatu barang sesuai kebutuhannya; kelima, mengelola teknologi secara baik untuk kebutuhan-kebutuhan pengelolaan yang baik dan mumpuni dalam mengoperasikannya untuk kebutuhan pengelolaan data-data keuangan yang rapi; keenam, menggiatkan dan menumbuhkan jiwa *entrepreneurship* terhadap civitas akademika untuk kesejahteraan bersama; ketujuh, memposisikan diri berpartisipasi aktif secara global; kedelapan,

pengelolaan pembiayaan dengan berbasis pada data; kesembilan, mengedukasi masyarakat untuk memiliki tanggungjawab secara bersama-sama membiayai pendidikan; kesepuluh, melatih para pimpinan pendidikan tinggi terutama yang tidak berpengalaman dalam penganggaran (*budgeting*) dan pengelolaan (*management*); kesebelas, meningkatkan kerjasama lembaga; dan keduabelas, menunda biaya-biaya pemeliharaan terhadap gedung-gedung dan fasilitas fisik di kampus.

Ini bermakna bahwa perubahan selalu terjadi dalam proses perbaikan berkelanjutan, dalam hal ini perbaikan dalam pengelolaan pembiayaan perguruan tinggi. Untuk itu setiap pimpinan perguruan tinggi harus mampu menerima dan beradaptasi terhadap perubahan, serta melihat perubahan sebagai sesuatu yang positif dan tidak perlu ditakuti, namun berupaya untuk memosisikan diri sebagai bagian dari perubahan itu sendiri, sebab ketakutan untuk membuka diri terhadap perubahan dan pemikiran baru dengan tetap memelihara *statusquo*, bahwa apa yang sudah biasa dilakukan dan sudah nyaman dengan kondisi yang lama, itu tidak perlu lagi diubah-ubah. Pemikiran pemimpin perguruan tinggi semacam itu justru membawa dampak secara perlahan lembaga pendidikan tinggi tersebut ditinggalkan oleh peminatnya. Dan itu sudah pasti bisa menimbulkan konflik baru lagi.

Untuk itu, secara khusus rekomendasi disampaikan kepada pihak IAIN SU, UNIMED, dan UISU.

Kepada pihak IAIN SU, dalam pengelolaan pembiayaan perlu adanya pengawas internal yang lebih berkualifaid agar tidak terjadi bahwa pengawasan itu sekedar untuk memenuhi kelengkapan syarat sebagai sebuah sistem PK-BLU yang bersifat formalitas saja. Setiap tahun anggaran juga semestinya ada laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Lakip) IAIN SU agar dalam merencanakan program dan penganggaran di tahun yang berikutnya dapat diketahui peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi oleh IAIN SU tentang hasil capaian yang telah diperoleh pada tahun sebelumnya, kemudian untuk lebih mudah mengevaluasi dan menemukan solusi tentang pengembangan yang hendak dicapai melalui prioritas program berdasarkan renstra

institut, serta persoalan-persoalan apa yang bisa dijabari untuk bisa diperbaiki pada tahun berikutnya, agar pengalokasian dan realisasi dana anggaran dapat lebih tepat guna, lebih mengedepankan skala kebutuhan dan prioritas, memenuhi prinsip efisiensi, efektifitas, dan peran aktif serta keseriusan dari *auditor independent* dalam mengawal penggunaan anggaran agar mampu meminimalisir peluang-peluang penyalahgunaan dana anggaran yang dapat menimbulkan konflik.

Bagi para unsur pengelola UNIMED, dalam tata kelola pembiayaan agar semakin difungsikan peran Satuan Pengendali Internal untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan pembiayaan. SPI agar juga bisa berperan mensinkronkan antara kegiatan-kegiatan yang diusulkan oleh unit-unit kerja dengan tim SP4 sebagai pengendali utama program di UNIMED, agar efisiensi pembiayaan dapat dipenuhi oleh kedua pihak. Tim SP4 diharapkan bisa bekerja lebih keras untuk bisa memperjuangkan bagaimana supaya anggaran itu bisa lebih meningkat dan memprioritaskannya untuk yang benar-benar bersentuhan langsung dengan program pendidikan akademik. Demikian pula dengan program kerjasama, agar dalam membuat suatu nota kesepahaman dapat lebih memperjelas proses dan tujuan serta komitmen dari para pihak yang bekerjasama, terutama dalam prioritas pengalokasian dana anggaran yang berkelanjutan sesuai batas waktu yang disepakati bersama di awal MoU. Memperjelas peran dan fungsi UNIMED sebagai salah satu LPTK yang profesional, pembagian area yang jelas, mengedepankan sistem pemerataan yang proporsional dalam pelaksanaan suatu program yang sama bentuk dan tujuannya kepada LPTK-LPTK selain UNIMED yang ada di Sumatera Utara, yaitu Universitas Terbuka, Universitas Nommensen, dan Universitas Simalungun Pematang Siantar. Menghindari upaya-upaya intervensi yang cenderung memonopoli suatu program nasional seperti peningkatan mutu untuk mensarjanakan guru-guru di Sumatera Utara tersebut, serta tidak pula menimbulkan persaingan tidak sehat dalam menyelenggarakan suatu program bersama apalagi terkait dengan persoalan dana yang cenderung berdampak negatif. Jika sejak tahap perencanaan, persoalan wewenang dan tanggungjawab

kesepakatan serta dalam prosesnya menjunjung tinggi aturan tentang standar proses dalam pendidikan yang bermutu untuk penyelenggaraan suatu program sesuai PP no 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, kemudian dengan menjalin hubungan dan komunikasi yang baik antar sesama LPTK lainnya, tanpa menuding bahwa LPTK lain tidak lebih baik dari UNIMED, tentu konflik-konflik dalam pelaksanaan program dan dalam pengelolaan pembiayaan terhadap program PSKGJ tersebut dapat diselesaikan dengan lebih elegan.

Kemudian terhadap para pimpinan UISU, baik di tingkat rektorat, yayasan, maupun tingkat dekanat, intervensi pihak ketiga yang sungguh-sungguh memahami dan mengerti tentang duduk persoalan dan sejarah terjadinya konflik di UISU sangat dibutuhkan, pihak-pihak yang punya komitmen untuk menyelesaikan konflik dengan segera di dalam proses penanganannya sangat diperlukan untuk mampu bersikap netral dan tidak berat sebelah, sehingga penyelesaian yang diperoleh harus benar-benar mengedepankan kemaslahatan UISU sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi berbentuk badan wakaf yang merupakan milik masyarakat umum, bukan milik orang perorang, kelompok, atau organisasi tertentu, terutama sekali kepada pihak kopertis wilayah I sebagai perpanjangan tangan pemerintah yang paling berwenang untuk menentukan nasib UISU, namun justru menunjukkan sikap berat sebelah terhadap pihak tertentu, sehingga menimbulkan konflik baru di internal UISU terutama dalam persoalan tidak diberikannya perpanjangan izin penyelenggaraan terhadap UISU al-Munawwarah, selain memang berdampak pada tidak menentukannya status UISU, semakin berkurangnya jumlah dana pendapatan UISU seiring berkurangnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kampus UISU.