

Makalah Diskusi No. 13

# Pentingnya Kompetensi Manajemen Keuangan dan Kewirausahaan bagi Kepala Sekolah

oleh Nadia F. Azzahra & Latasha Safira







**Ucapan Terima Kasih:**

Makalah ini dibuat melalui pengamatan yang dilakukan dalam program peningkatan kapasitas melalui kerjasama dengan organisasi Happy Hearts Indonesia.

---

**Makalah Diskusi No. 13**  
**Pentingnya Kompetensi Manajemen Keuangan dan**  
**Kewirausahaan bagi Kepala Sekolah**

**Penulis:**  
Nadia F. Azzahra & Latasha Safira  
Center for Indonesian Policy Studies (CIPS)

Jakarta, Indonesia  
Agustus, 2022

Hak Cipta © 2022 oleh Center for Indonesian Policy Studies

---

## DAFTAR ISI

<b>Glosarium.....</b>	<b>7</b>
<b>Ringkasan Eksekutif.....</b>	<b>9</b>
<b>Pendahuluan.....</b>	<b>11</b>
<b>Pentingnya Pengembangan Kapasitas bagi Kepala Sekolah dan Tenaga Pendidik.....</b>	<b>14</b>
<b>Program Pengembangan Kapasitas tentang Manajemen Keuangan Sekolah dan Kewirausahaan bagi Kepala Sekolah dan Tenaga Pendidik PAUD.....</b>	<b>16</b>
<b>Situasi Saat Ini: Layanan Pendidikan Anak Usia Dini di Indonesia.....</b>	<b>17</b>
Keterbatasan BOP PAUD.....	20
<b>Pelatihan Pengembangan Kapasitas: Implementasi dan Dampak.....</b>	<b>23</b>
Kurikulum.....	24
Metode dan Alat Pelatihan.....	24
Analisis Implementasi Pelatihan .....	24
Tantangan.....	24
Capaian Pembelajaran setelah Pelatihan .....	25
Pelatihan Manajemen Keuangan Sekolah.....	25
Pelatihan Kewirausahaan.....	27
<b>Kesimpulan.....</b>	<b>29</b>
<b>Referensi.....</b>	<b>31</b>
<b>Lampiran.....</b>	<b>35</b>

---

## List of Tables

Tabel 1. Total jumlah layanan PAUD yang terdaftar, berdasarkan status kepemilikan.....	19
Tabel 2. Perbandingan barang-barang yang tercakup dalam penggunaan BOP PAUD sebelum dan ketika pandemi.....	20

---

## GLOSARIUM

**APE:**

Alat Permainan Interaktif

**BBGP:**

Balai Besar Guru Penggerak

**BGP:**

Balai Guru Penggerak

**BMC:**

*Business Model Canvas* (Kanvas Model Bisnis)

**BOP PAUD:**

Bantuan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini

**BOS:**

Bantuan Operasional Sekolah

**EDS:**

Evaluasi Diri Sekolah

**e-RKAS:**

Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah

**HHI:**

Happy Hearts Indonesia

**HIMPAUDI:**

Himpunan Pendidik dan Tenaga Pendidikan Anak Usia Dini

**LMS:**

*Learning Management System* (Sistem Manajemen Pembelajaran)

**LPPKS:**

Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah

**LPJ:**

Laporan Pertanggungjawaban

**Kemendikbud:**

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

---

**Kemendikbudristek:**

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

**Kemendiknas:**

Kementerian Pendidikan Nasional

**PAUD:**

Pendidikan Anak Usia Dini

**RKS:**

Rencana Kerja Sekolah

**RKAS:**

Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah

**RKJM:**

Rencana Kerja Jangka Menengah

**RKT:**

Rencana Kerja Tahunan

**MBS:**

Manajemen Berbasis Sekolah

**SWOT:**

*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman)

**UPT:**

Unit Pelaksana Teknis



---

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Baik manajemen keuangan sekolah maupun kewirausahaan telah diakui sebagai dua kompetensi yang penting dimiliki oleh kepala sekolah di Indonesia. Manajemen keuangan sekolah yang baik penting untuk memastikan bahwa dana sekolah digunakan secara efektif dan efisien guna mendukung pemberian layanan pendidikan yang berkualitas. Sementara itu, kewirausahaan menggabungkan nilai-nilai seperti kepemimpinan, kemandirian, dan kreativitas yang dibutuhkan untuk mengembangkan sekolah, mengawasi guru dan tenaga pendidik, serta mengatasi berbagai tantangan yang berpotensi hadir di masa mendatang.

Pandemi COVID-19 dan dampaknya yang dahsyat telah menunjukkan betapa pentingnya kedua kompetensi tersebut dalam menghadapi bencana tak terduga. Contohnya, karena sekolah diberikan wewenang yang lebih besar untuk menggunakan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) secara fleksibel sesuai kebutuhannya masing-masing, mereka juga bertanggung jawab mengelola dana tersebut dengan tepat. Ditambah lagi, banyak sekolah, khususnya yang diperuntukkan bagi keluarga-keluarga berpendapatan rendah, juga dihadapkan dengan tantangan keuangan karena sedikitnya jumlah siswa baru yang mendaftar. Hal ini menunjukkan bahwa praktik-praktik kewirausahaan perlu diterapkan untuk merespons tantangan-tantangan tersebut.

Sayangnya, banyak kepala sekolah dan tenaga pendidik di Indonesia masih belum memiliki keterampilan manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan yang memadai. Sebuah survei awal yang dilakukan pada 23 kepala sekolah dan tenaga pendidik layanan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Sumba Barat Daya mengungkap bahwa mayoritas responden (88%) belum pernah mendapatkan pelatihan seputar manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan dalam bentuk apa pun. Di saat yang sama, mereka juga menyatakan bahwa mereka membutuhkan keterampilan dasar manajemen keuangan (contoh: pembukuan) dan menjalankan praktik-praktik kewirausahaan demi meningkatkan dan mempertahankan operasional sekolah mereka. Pada bulan September dan November 2021, sebuah pelatihan pengembangan kapasitas manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan diberikan kepada kepala sekolah dan tenaga pendidik dari enam sekolah PAUD swasta rendah biaya di Sumba Barat Daya. Usai program, para peserta mengaplikasikan praktik-praktik manajemen keuangan yang telah diajarkan, seperti laporan laba-rugi, untuk meningkatkan keakuratan pelaporan keuangan mereka. Selain itu, seluruh sekolah juga menggencarkan kegiatan-kegiatan penggalangan dana dengan membuat usaha kecil-kecilan sendiri menggunakan prinsip-prinsip kewirausahaan yang diperkenalkan dalam sesi pelatihan.

Hasil pelatihan pengembangan kapasitas memperlihatkan pentingnya pengetahuan dan keterampilan manajemen keuangan dan kewirausahaan bagi kepala sekolah dan tenaga pendidik. Dengan keterampilan manajemen keuangan dan kewirausahaan, kepala sekolah dan tenaga pendidik dapat menjadi lebih resilien dan adaptif, terutama ketika dihadapkan dengan perubahan yang terjadi secara tiba-tiba.

---

Pengembangan kedua kompetensi tersebut seyogianya menjadi prioritas Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek). Upaya ini dapat dicapai melalui lembaga pemberdayaan kepala sekolah dan tenaga pendidik yang baru, yakni Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) dan Balai Guru Penggerak (BGP). Selain itu, lembaga-lembaga pendidikan setempat juga perlu memfasilitasi pengembangan praktik-praktik kewirausahaan, seperti dengan mendukung kepala sekolah supaya menjalin hubungan serta melibatkan pemangku-pemangku kepentingan pendidikan lainnya dan masyarakat lokal.

---

## PENDAHULUAN

Manajemen keuangan sekolah merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial seperti pembukuan, perencanaan keuangan, pelaporan, dan pengelolaan aset di institusi pendidikan (Aina & Bipath, 2020). Tujuan utama dari manajemen keuangan sekolah adalah untuk memastikan bahwa dana yang digalang (atau diterima) akan digunakan secara efektif dan efisien guna mendukung penyelenggaraan layanan pendidikan yang berkualitas (Ogbonnaya, 2000, sebagaimana dikutip dalam Munge, Kimani, & Ngugi, 2016). Di berbagai belahan dunia, tanggung jawab manajemen keuangan sekolah dipegang oleh kepala sekolah (Myende, Bhengu, & Kuene, 2020; Espinosa, 2017; Dwangu & Mahlangu, 2021). Mereka, dibantu oleh wakil kepala sekolah, tenaga pendidik,<sup>1</sup> dan, sering kali, guru, bekerja sama mengelola anggaran sekolah dan kegiatan-kegiatan administratif lainnya.<sup>2</sup>

Manajemen dana yang buruk dapat berujung pada penyalahgunaan, korupsi, dan misalokasi dana, kegagalan mencapai target, dan dalam skenario terburuk, penutupan sekolah (ibid). Ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen keuangan dapat meningkatkan akuntabilitas sekolah kepada siswa, orang tua, serta donatur dan penyandang dana lainnya.

Manajemen keuangan yang baik juga dapat memberikan berbagai manfaat, seperti pengambilan keputusan secara lebih tepat, kemampuan menyoroti area-area spesifik yang membutuhkan perbaikan, kemampuan mengawasi kemajuan dalam mencapai target yang telah ditetapkan, ketepatan waktu evaluasi program, kontrol anggaran yang lebih besar, serta peningkatan keefektifan administratif dan pelaporan wajib (Allison, 2015). Perencanaan dan pencatatan keuangan yang komprehensif merupakan bagian dari data sekolah yang dapat digunakan untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada digunakan secara produktif. Adanya laporan keuangan juga dapat memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antara pemimpin sekolah dengan tenaga pendidik, serta orang tua dan masyarakat lokal secara lebih luas, khususnya dalam hal penggunaan anggaran sekolah, sehingga meningkatkan transparansi informasi pendidikan. Maka dari itu, manajemen keuangan sekolah yang memadai sangatlah penting untuk mendukung suatu institusi pendidikan dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikannya (Ojiambo, 2010).

Di samping itu, kewirausahaan juga menjadi esensial dalam mendukung operasional dan pengembangan sekolah. Kewirausahaan sebagai sebuah konsep memiliki berbagai macam definisi tergantung dari konteksnya (Audretsch, Kuratko, & Link, 2015). Secara umum, kewirausahaan dipahami sebagai penciptaan bisnis untuk menghasilkan keuntungan. Namun, dalam praktiknya, kewirausahaan juga mencakup proses pengembangan diri yang mewakili sikap-sikap seperti kepemimpinan, kemandirian, orientasi pada aksi, dan kepercayaan diri

---

<sup>1</sup> Tenaga pendidik menjalankan layanan administrasi, manajemen, pengembangan, pengawasan, dan layanan teknis untuk mendukung proses pendidikan di sekolah.

<sup>2</sup> Di Indonesia, sekolah-sekolah dengan keterbatasan sumber daya sering membutuhkan bantuan guru dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan administratifnya karena tidak mampu mempekerjakan staf administrasi.

---

dalam mengambil inisiatif (Lackeus, 2015). Dengan kata lain, dalam latar pendidikan, pemimpin sekolah, kepala sekolah, dan tenaga pendidik lainnya dapat mengembangkan sikap-sikap kewirausahaan dan menerapkannya untuk mengembangkan sekolah serta meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Baik manajemen keuangan sekolah<sup>3</sup> maupun kewirausahaan<sup>4</sup> telah diakui sebagai dua keterampilan penting yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13/2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Di samping itu, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) No. 15/2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah juga mengatur bahwa salah satu dari tanggung jawab kepala sekolah adalah untuk menjalankan program-program pengembangan kewirausahaan.<sup>5</sup> Pengejawantahannya dalam peraturan-peraturan ini menunjukkan keseriusan komitmen pemerintah dalam mendorong kepala sekolah supaya memiliki jiwa kewirausahaan yang mandiri, terutama dalam memimpin guru, tenaga pendidik lain, dan siswa menuju pengembangan sekolah yang lebih baik. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Permendikbudristek) No. 40/2021 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah juga menyatakan bahwa tugas utama kepala sekolah berhubungan erat dengan peran manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan pengawasan guru dan tenaga pendidik untuk mendukung pembelajaran siswa.

Melihat lingkungan dan sumber daya sekolah yang cukup beragam di Indonesia, pemerintah memberi otonomi yang lebih besar kepada sekolah dalam proses pengambilan keputusan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS memungkinkan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, mengajar, dan mengatur kegiatan apa pun yang diperlukan di institusinya, serta mengelola kurikulum dan sumber dayanya sendiri, termasuk sumber daya keuangan, secara efektif dan efisien. Akan tetapi, menurut Grauwe (2005), manajemen berbasis sekolah yang efektif perlu dibarengi dengan berbagai kondisi awal dan strategi yang efektif agar mutu yang dihasilkan baik, seperti ketersediaan sumber daya dasar dan kesempatan pengembangan profesional melalui pelatihan yang baik untuk menjaga motivasi tenaga pendidik. Maka dari itu, dalam praktiknya, kepala sekolah dan tenaga pendidik perlu mengembangkan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan agar mampu mengelola sekolahnya dengan tepat.

---

<sup>3</sup> Keterampilan manajemen keuangan sekolah dalam peraturan ini berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah dapat mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi.

<sup>4</sup> Aspek-aspek keterampilan kewirausahaan dalam peraturan ini adalah: 1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah; 2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah; 3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah; 4. Selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah; 5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

<sup>5</sup> Kepala sekolah diwajibkan merencanakan, menjalankan, dan mengevaluasi program secara mandiri. Jenis-jenis program meliputi: program pengembangan karakter kewirausahaan, program pengembangan unit produksi, dan program magang.

Sayangnya, di seluruh tingkat pendidikan di Indonesia, banyak kepala sekolah dan tenaga pendidik dilaporkan masih belum memiliki tingkat pengetahuan dan kompetensi relevan yang memadai untuk mengelola keuangan sekolah secara efektif. Fakta ini dapat dicerminkan oleh capaian sekolah di seluruh Indonesia, dimana masih banyak sekolah yang belum dapat mengimplementasikan MBS dengan efektif (Nurkolis, 2017). Sebuah studi yang dilakukan oleh Rini *et al.* (2020) menunjukkan bahwa ketidakefektifan penerapan MBS utamanya disebabkan oleh kurangnya kompetensi dan pengetahuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dan tenaga pendidik. Lebih jauh lagi, studi lain yang dilakukan untuk menggali kebutuhan pelatihan kepala staf administrasi sekolah kejuruan<sup>6</sup> menemukan bahwa sekitar 82% peserta secara spesifik perlu mengembangkan dan meningkatkan keterampilannya dalam menjalankan dan menerapkan administrasi dan manajemen keuangan (Sabandi, Anisah, & Rusdinal, 2018). Persentase yang tinggi ini terbilang cukup mengkhawatirkan, dikarenakan salah satu dari kompetensi yang disyaratkan dalam Permendiknas No. 24/2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah adalah administrasi keuangan. Dengan kata lain, kendati MBS meningkatkan otonomi sekolah, banyak kepala sekolah dan tenaga pendidik masih belum memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakannya secara efektif.

Sayangnya, di seluruh tingkat pendidikan di Indonesia, banyak kepala sekolah dan tenaga pendidik dilaporkan masih belum memiliki tingkat pengetahuan dan kompetensi relevan yang memadai untuk mengelola keuangan sekolah secara efektif

Meski banyak kepala sekolah dan tenaga pendidik belum memiliki keahlian manajemen keuangan sebagaimana dibutuhkan, merekalah yang paling memahami keadaan sekolahnya sendiri dan memiliki akses langsung terhadap sumber daya sekolah dan pemangku kepentingan sekolah lainnya, seperti orang tua, pemerintah daerah, dan masyarakat setempat. Melihat pelaksanaan MBS dan keterbatasan-keterbatasannya saat ini, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) dan pemerintah daerah perlu memprioritaskan perbaikan kapasitas kepala sekolah dan staf administrasi lainnya secara terus menerus agar mereka dapat mengelola sekolah dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak sekolah di Indonesia beroperasi secara tidak efisien, sehingga memengaruhi kegiatan pembelajaran dan kinerja akademik siswa.

Sebuah wawancara yang dilakukan dengan perwakilan Kemendikbudristek mengungkap bahwa Kementerian telah menurunkan prioritas pengembangan kapasitas kepala sekolah dalam hal keterampilan manajemen keuangan dan kewirausahaan (Wawancara dengan Kemendikbudristek, 2021). Alih-alih, mereka kini lebih berfokus untuk meningkatkan keterampilan pedagogi agar dapat pulih dari dampak-dampak negatif pandemi terhadap sektor pendidikan, seperti hilangnya kemampuan akademik (*learning loss*).

<sup>6</sup> Studi dilakukan di tujuh daerah di Sumatera Barat.

## PENTINGNYA PENGEMBANGAN KAPASITAS BAGI KEPALA SEKOLAH DAN TENAGA PENDIDIK

Adalah hal yang sangat penting bagi kepala sekolah untuk memiliki dan mengembangkan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan dalam mengemban tanggung jawabnya, termasuk manajemen keuangan dan kewirausahaan. Sejumlah studi telah menunjukkan adanya kaitan yang erat antara kapabilitas manajemen keuangan kepala sekolah dengan kesehatan keuangan sekolah serta mutu dan efisiensi kinerja sekolah (Munyalo & Njoka, 2022; Valenzuela & Buevinida, 2021). Menurut Munyalo & Njoka (2022), kepala sekolah yang memiliki latar belakang yang kuat dalam akuntansi dan pembukuan lebih mampu mencegah pembelanjaan anggaran yang berlebihan dan mengendalikan aliran dan penggunaan sumber daya yang tersedia. Praktik manajemen keuangan yang dilakukan oleh kepala sekolah menjadi salah satu faktor yang memengaruhi peningkatan capaian belajar siswa (Wanjala, Wamocha, & Sang, 2020; Amos, Ephrahem, & Bhoke-Africanus, 2021).

Pengembangan kapasitas merupakan serangkaian kegiatan yang ditujukan untuk mengembangkan struktur internal dan operasi suatu institusi, serta kemampuan, keterampilan, dan perilaku individu untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efisien dan berkelanjutan (Ku & Yuen-Tsang, 2013, sebagaimana dikutip dalam Brix, 2019). Dalam konteks institusi pendidikan, adanya pengembangan kapasitas dapat memfasilitasi proses bagi kepala sekolah, guru, dan tenaga pendidik untuk meningkatkan mutu layanannya. Dengan demikian, sekolah juga dapat semakin tangguh dalam mengatasi tantangan-tantangan institusional dan pendidikan yang kian berkembang seiring berjalannya waktu.

Program pengembangan kapasitas bagi kepala sekolah khususnya menjadi penting untuk memberi mereka peluang guna mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya secara lebih lanjut seputar cara menerapkan manajemen keuangan dan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam operasional sekolah dan berbagai kegiatan sehari-harinya. Hasilnya, kepala sekolah yang berpartisipasi dapat menuntun guru dan tenaga pendidiknya dengan lebih baik dalam mengelola sumber daya sekolah secara efektif.

“ Program pengembangan kapasitas bagi kepala sekolah khususnya menjadi penting untuk memberi mereka peluang guna mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya secara lebih lanjut seputar cara menerapkan manajemen keuangan dan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam operasional sekolah dan berbagai kegiatan sehari-harinya. Hasilnya, kepala sekolah yang berpartisipasi dapat menuntun guru dan tenaga pendidiknya dengan lebih baik dalam mengelola sumber daya sekolah secara efektif. ”

---

Di Indonesia, pelatihan untuk kepala sekolah, yang biasa disebut sebagai “Diklat”, atau “pendidikan dan pelatihan”, diadakan secara lokal oleh Unit Pelaksana Teknis (UPT)<sup>7</sup> dan lembaga pendidikan. Sebelum tahun 2022, UPT yang melaksanakan pelatihan kepala sekolah adalah Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS). Sebelum mengemban amanahnya sebagai kepala sekolah, calon kepala sekolah harus mendaftar dan berpartisipasi dalam Diklat, yang meliputi serangkaian modul untuk mengembangkan keterampilan manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan mereka.

Pada April 2022, Kemendikbudristek membentuk unit pelaksana teknis baru yang tersebar di seluruh provinsi di Indonesia untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah, calon kepala sekolah, guru, tenaga pendidik, pengawas sekolah, dan calon pengawas sekolah, yang bernama Balai Besar Guru Penggerak (BBGP) dan Balai Guru Penggerak (BGP) sebagaimana diatur dalam Permendikbudristek tentang Organisasi dan Tata Kerja BBGP dan BGP No. 14/2022.<sup>8</sup> Meski diharapkan dapat membantu meningkatkan kapasitas kepala sekolah, guru, dan tenaga pendidik lainnya, masih belum dapat dilihat apakah kedua lembaga baru ini akan mengevaluasi kembali program-program lamanya dan memperbaiki cara mereka memberikan pelatihan manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan untuk memastikan bahwa kompetensi yang lebih baik dapat tercapai.

Di sisi lain, tenaga pendidik seperti bendahara atau staf administrasi hanya diwajibkan untuk mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan penggunaan bantuan pemerintah, seperti dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), melalui bimbingan teknis (bimtek). Ini menunjukkan bahwa keterampilan-keterampilan teknis dan keuangan yang dikembangkan hanya sebatas keterampilan yang akan membantu mereka dalam mengelola dan menyusun laporan yang berhubungan dengan bantuan dari pemerintah. Selain itu, bimbingan teknis ini acap kali diberikan secara tidak menentu dan tergantung dari kemauan pemerintah daerah masing-masing daerah (Wawancara dengan Perwakilan Direktorat PAUD, 2022). Alhasil, bimbingan teknis tidak dapat menjangkau seluruh layanan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di daerah, sehingga menyebabkan buruknya pengelolaan dan pelaporan dana BOS.

Sebagai alternatif, program-program pelatihan tentang manajemen keuangan sekolah diberikan oleh masyarakat sipil seperti mahasiswa universitas atau lembaga-lembaga swadaya masyarakat yang sadar akan pentingnya manajemen keuangan bagi institusi pendidikan. Hal ini menunjukkan rendahnya akses terhadap pelatihan manajemen keuangan bagi tenaga pendidik akibat ketersediaannya yang terbatas.

---

<sup>7</sup> Unit Pelaksana Teknis (UPT) menjalankan tanggung jawab teknis atau mendukung kegiatan-kegiatan teknis.

<sup>8</sup> Dengan ini, LPPKS secara resmi dibubarkan.

## PROGRAM PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH DAN KEWIRAUSAHAAN BAGI KEPALA SEKOLAH DAN TENAGA PENDIDIK PAUD

“ Survei awal (2020) mengungkap bahwa salah satu alasan yang menghambat perkembangan layanan dan mutu PAUD adalah minimnya pengetahuan dan keterampilan responden terkait manajemen keuangan sekolah.

Pada tahun 2020, CIPS dan Happy Hearts Indonesia (HHI)<sup>9</sup> melakukan sebuah survei awal pada kepala sekolah dan perwakilan sekolah lainnya, seperti guru yang juga bekerja sebagai tenaga pendidik,<sup>10</sup> dari 23 layanan PAUD swasta berbiaya rendah di Sumba Barat Daya. Survei ini mencakup sikap dan pengalaman dalam manajemen keuangan sekolah dan kegiatan kewirausahaan, serta kondisi institusi mereka.

Survei awal (2020) mengungkap bahwa salah satu alasan yang menghambat perkembangan layanan dan mutu PAUD adalah minimnya pengetahuan dan keterampilan responden terkait manajemen keuangan sekolah. Dari 23 kepala sekolah, guru, dan tenaga pendidik yang disurvei, hanya satu orang yang pernah menerima pelatihan manajemen keuangan dan tiga orang lainnya yang pernah menerima pelatihan kewirausahaan. Kurangnya fondasi dan keterampilan manajemen keuangan dan kewirausahaan

berdampak terhadap bagaimana mereka mengelola keuangan dan operasional sekolah, serta membuat inovasi di sekolah. Contohnya, salah seorang kepala sekolah mengatakan bahwa laporan keuangan yang sekolahnya buat sering tidak reliabel karena mereka tidak memiliki keterampilan pembukuan relevan yang memadai. Selain itu, ketika ditanya mengenai kompetensi yang ingin dikembangkan, 23 responden menyebutkan bahwa mereka ingin mempelajari keterampilan-keterampilan spesifik seperti pembukuan (delapan responden), cara menggunakan dana sekolah secara efektif (sembilan responden), cara menyusun laporan pertanggungjawaban (lima responden), dan cara mendapatkan pemasukan tambahan untuk sekolah (tiga responden). Hasil survei ini menunjukkan bahwa hampir seluruh partisipan belum memiliki keterampilan manajemen keuangan dasar dan ingin menggali lebih lanjut kegiatan-kegiatan kewirausahaan.

Temuan ini juga mungkin berlaku di daerah lainnya, khususnya di sekolah-sekolah yang kepala sekolah dan tenaga pendidiknya tidak memiliki pengalaman atau belum mendapatkan pelatihan seputar manajemen keuangan sekolah. Data survei yang diperoleh dari Himpunan Pendidik dan Tenaga Pendidikan Anak Usia Dini (HIMPAUDI) di Semarang memperlihatkan bahwa hampir 95% dari tenaga pendidik layanan PAUD tidak memiliki latar belakang terkait manajemen keuangan sekolah (Kinasih, Utomo, & Kurniadi, 2019). Beberapa studi dari berbagai kawasan juga menunjukkan bahwa sejumlah layanan PAUD menghadapi masalah dalam menerapkan prinsip-prinsip akuntansi yang tepat dalam laporan keuangannya (Loen, 2019; Sari, 2021; Aisyah, 2018).

<sup>9</sup> Happy Hearts Indonesia adalah organisasi nirlaba yang berfokus untuk membangun kembali sekolah-sekolah di daerah-daerah yang rentan mengalami bencana alam di Indonesia. Setelah sekolah selesai dibangun kembali, Happy Hearts Indonesia membekali staf administrasi sekolah dengan keterampilan-keterampilan untuk mengelola sekolah secara mandiri.

<sup>10</sup> Guru-guru yang disurvei juga bekerja sebagai bendahara dan staf administrasi di layanan PAUD.



---

Sebuah program pelatihan pengembangan kapasitas diberikan kepada kepala-kepala sekolah PAUD di Sumba Barat Daya untuk melatih keterampilan mereka dalam mengelola keuangan secara efektif dengan transparan dan akuntabel. Selain itu, program ini juga ditujukan untuk memperkenalkan sejumlah alat dan kerangka kerja yang dapat berguna bagi staf administrasi sekolah untuk mencari pembiayaan di luar bantuan pemerintah, termasuk Bantuan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini (BOP PAUD).<sup>11</sup>

Pada bulan September dan November 2021, lima sesi pelatihan daring tentang manajemen keuangan dan kewirausahaan dilaksanakan dalam kurun waktu lima pekan.

Para peserta program pelatihan pengembangan kapasitas juga mengungkapkan bahwa mereka berharap dapat memperoleh lebih banyak ilmu mengenai cara mengelola dana sekolah dan mendapatkan sumber pendapatan tambahan, seperti biaya pendidikan dari orang tua, donasi, atau melalui kegiatan-kegiatan yang menghasilkan pemasukan. Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga pendidik PAUD sadar mereka perlu mengembangkan keterampilan-keterampilan ini untuk menemukan cara-cara yang berkelanjutan guna memastikan kelanjutan operasional sekolahnya.

---

<sup>11</sup> Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP) Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) adalah bantuan pemerintah yang ditujukan untuk meningkatkan akses pendidikan bagi seluruh masyarakat Indonesia dengan meringankan biaya pendidikan di tingkat PAUD.

---

## SITUASI SAAT INI: LAYANAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI DI INDONESIA

Indonesia telah berfokus untuk meningkatkan mutu PAUD demi mendorong pembangunan ekonomi generasi masa depan melalui peningkatan investasi di sektor ini. PAUD yang berkualitas sangatlah esensial dalam perkembangan kemampuan kognitif dan sosial-emosional anak, yang berkontribusi terhadap keberhasilan akademiknya secara keseluruhan dan meningkatkan prospek dan peluangnya secara jangka panjang (UNICEF, 2016). PAUD yang menyeluruh dan bermutu tinggi menyumbang besar terhadap upaya untuk menutup kesenjangan di tingkat makro, termasuk menurunkan tingkat kemiskinan, meningkatkan kesehatan, pendidikan, dan pendapatan masa mendatang (UNICEF, 2020; Garcia *et al.*, 2016). Lebih lanjut lagi, Bank Dunia (2019) melaporkan bahwa laba atas investasi (*return on investments*) di sektor PAUD berkisar antara USD 6-17 untuk setiap dolar tambahan yang diinvestasikan.

Kemendikbudristek, khususnya Direktorat PAUD, telah berupaya untuk memastikan ketersediaan layanan PAUD dan meningkatkan mutunya, terutama untuk mengatasi berbagai tantangan dan keterbatasan yang muncul akibat pandemi COVID-19. Kendati demikian, pendirian layanan PAUD secara umum membutuhkan investasi keuangan dalam jumlah yang signifikan, sedangkan Indonesia tidak memiliki kapasitas fiskal yang mencukupi untuk mendirikan layanan PAUD dan menyebarkannya secara merata dengan fasilitas yang memadai di seluruh daerah (Kemendikbudristek, 2020). Karena tidak menjadi bagian dari pendidikan wajib, PAUD tidak mendapatkan prioritas yang sama dengan pendidikan primer dan sekunder, dan harus dihadapkan dengan keterbatasan pembiayaan dari pemerintah, khususnya di tingkat pemerintah daerah (Denboba *et al.*, 2015; Tedjawati, 2013; Arma, 2017; Bank Dunia, 2020). Data dari Bank Dunia (2020) menunjukkan bahwa proporsi anggaran yang dialokasikan untuk Pendidikan dan Perkembangan Anak Usia Dini hanya mencapai 1,1 persen dari total anggaran pendidikan di 24 kabupaten di Indonesia. Angka ini mengindikasikan bahwa, meski sifatnya penting bagi perkembangan anak usia dini secara jangka panjang, sektor PAUD masih kurang diprioritaskan.

Akibatnya, Indonesia harus sangat bergantung kepada inisiatif-inisiatif swasta untuk meningkatkan ketersediaan layanan PAUD. Pada tahun ajaran 2020/2021, jumlah PAUD milik swasta mencapai 94,5% dari total lembaga PAUD yang terdaftar, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1.**  
**Total jumlah layanan PAUD yang terdaftar, berdasarkan status kepemilikan**

PAUD Negeri		PAUD Swasta	
Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah	Yayasan	Entitas Swasta Lainnya
5.795	4.546	136.334	40.536
10.341		176.870	
<b>187.221</b>			

Sumber: (Kemendikbudristek, 2021a)

Sejauh ini, peran utama lembaga swadaya masyarakat dalam menyediakan akses terhadap layanan PAUD telah diakui dengan baik, tetapi masih sedikit upaya yang dilakukan untuk membantu mereka mempertahankan dan meningkatkan operasinya, serta memperluas layanannya demi menjangkau lebih banyak anak secara jangka panjang. Faktanya, ketika pandemi, lebih dari 15.000 layanan PAUD terpaksa harus tutup akibat rendahnya jumlah siswa yang mendaftar (ibid). Beberapa faktor berkontribusi terhadap penurunan partisipasi PAUD, seperti orang tua yang enggan memasukkan anaknya ke layanan PAUD karena adanya kebijakan sekolah dari rumah dan krisis ekonomi yang membuat layanan ini tidak terjangkau bagi banyak keluarga (Solekhah, 2020; UNICEF, 2021).

Layanan PAUD, khususnya yang milik swasta dan menyasar keluarga berpendapatan rendah (seperti yang ada di Sumba Barat Daya), utamanya mengandalkan BOP PAUD. Meski Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20/2003 menyatakan bahwa pendapatan sekolah dapat bersumber dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, masyarakat, dan kegiatan lain yang menghasilkan pemasukan, survei menunjukkan bahwa layanan-layanan PAUD ini hampir sepenuhnya bergantung pada BOP PAUD karena mereka memungut biaya pendidikan yang rendah atau tidak sama sekali karena sebagian besar orang tua berasal dari rumah tangga miskin. Sebagai ganti biaya pendidikan, sebanyak 53% responden menyatakan bahwa sekolah mereka menerima pembayaran dalam bentuk makanan, bahan bangunan, atau tenaga sukarela. Fakta ini menunjukkan bahwa BOP PAUD menjadi sumber pendapatan yang krusial bagi layanan-layanan PAUD ini agar dapat melanjutkan dan mempertahankan operasionalnya, khususnya di kala pandemi, dimana pembayaran dalam bentuk selain uang mungkin tidak dibutuhkan ketika pemerintah memandatkan penutupan sekolah sementara.

Meski Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20/2003 menyatakan bahwa pendapatan sekolah dapat bersumber dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, masyarakat, dan kegiatan lain yang menghasilkan pemasukan, survei menunjukkan bahwa layanan-layanan PAUD ini hampir sepenuhnya bergantung pada BOP PAUD karena mereka memungut biaya pendidikan yang rendah atau tidak sama sekali karena sebagian besar orang tua berasal dari rumah tangga miskin.

Sejak munculnya pandemi pada tahun 2020, Kemendikbudristek telah menyesuaikan peraturan tentang penggunaan BOP PAUD untuk mengakomodasi kebutuhan pembelajaran jarak jauh dan pelaksanaan protokol kesehatan. Sesuai dengan yang diatur dalam Permendikbudristek No. 20/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Dana Alokasi Khusus Nonfisik Bantuan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Kesetaraan Tahun Anggaran 2020, Kemendikbudristek telah mengizinkan layanan PAUD menggunakan BOP PAUD untuk membeli barang-barang yang diperlukan seperti pulsa, paket data, dan perlengkapan protokol kesehatan seperti masker, sabun, dan thermogun. BOP PAUD juga dapat digunakan untuk membayar honor guru, yang sebelumnya tidak termasuk dalam tujuan penggunaan BOP PAUD. Selain itu, di dalam Petunjuk BOP PAUD yang baru, layanan PAUD juga diberikan fleksibilitas dalam membelanjakan dana sesuai dengan pengeluaran yang dianggap paling penting berdasarkan kebutuhan sekolah di masa pandemi. Di bawah ini adalah perbandingan antara barang-barang yang tercakup dalam penggunaan BOP PAUD sebelum dan ketika pandemi (Tabel 2):

**Tabel 2.**  
**Perbandingan barang-barang yang tercakup dalam penggunaan BOP PAUD sebelum dan ketika pandemi**

No.	Komponen	Penggunaan	BOP PAUD 2019	BOP PAUD 2020
1.	Kegiatan belajar dan bermain	Bahan pembelajaran siswa (contoh: spidol, krayon, buku gambar, dll.).	✓	✓
		Alat Permainan Interaktif (APE)	✓	✓
		Alat mengajar	✓	✓
		Pulsa/paket data bagi guru dan siswa untuk pembelajaran jarak jauh	-	✓
		Biaya langganan layanan pendidikan daring	-	✓
2.	Kegiatan Pendukung	Penyediaan makanan tambahan	✓	✓
		Pembelian alat-alat Deteksi Dini Tumbuh Kembang (DDTK) dan obat-obatan ringan	✓	✓
		Pertemuan dengan orang tua/wali murid	✓	✓
		Biaya transportasi guru atau penyediaan buku administrasi	✓	✓
3.	Kegiatan Lainnya	Perawatan sarana dan prasarana	✓	✓
		Alat-alat publikasi PAUD (contoh: leaflet, booklet, poster, papan nama)	✓	✓
		Biaya langganan listrik, telepon/internet, dan air	✓	✓
		Honor guru (hanya untuk guru non-PNS)	-	✓
		Perlengkapan protokol kesehatan (contoh: sabun pembersih tangan, disinfektan, masker, dll.)	-	✓

Sumber: Permendikbud No. 4/2019; Permendikbud No. 20/2020

---

Sejak tahun 2022, pemerintah telah menambah besaran BOP PAUD dari IDR 600.000/anak/tahun menjadi IDR 600.000-IDR 1.200.000/anak/tahun tergantung dari letak wilayahnya (Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2022).<sup>12</sup> Ketentuan ini disambut dengan baik secara luas, tetapi juga menuntut para kepala sekolah untuk dapat lebih bertanggung jawab dalam menggunakan dan mengelola dana ini secara efektif.

## Keterbatasan BOP PAUD

Meski BOP PAUD memberikan manfaat yang besar kepada PAUD dalam membiayai operasionalnya dan membantu meningkatkan aksesibilitas PAUD bagi masyarakat, terdapat sejumlah keterbatasan yang dapat menghadirkan kesulitan bagi kepala sekolah dan tenaga pendidik PAUD atau mendorong mereka mencari sumber pembiayaan lain.

Keterbatasan pertama berkaitan dengan sosialisasi BOP PAUD. Setiap dinas pendidikan di masing-masing daerah diharapkan dapat menyelenggarakan bimbingan teknis untuk menyosialisasikan peraturan terkini tentang BOP PAUD dan mengajari tenaga pendidik PAUD cara merencanakan anggaran BOP PAUD, menggunakannya secara efektif, serta menyusun Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) BOP PAUD. Akan tetapi, bimbingan teknis ini kerap berjalan tidak efektif karena kurangnya kapasitas dan sumber daya pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pelatihan (Perwakilan Direktorat PAUD Kemendikbudristek, 2022). Akibatnya, kepala sekolah dan tenaga pendidik memiliki pemahaman yang rendah terkait cara mengelola dan menggunakan dana BOP PAUD. Wawancara yang sama (2022) juga mengungkap bahwa terdapat layanan PAUD di sejumlah daerah yang bahkan sama sekali belum pernah membaca petunjuk teknis penggunaan dan manajemen BOP PAUD atau menerima sosialisasi dari lembaga pendidikan setempatnya. Fakta ini konsisten dengan temuan survei CIPS, yang menemukan bahwa hanya ada satu responden yang pernah menerima pelatihan tentang BOP PAUD.

Di samping itu, peraturan BOP PAUD mengalami perubahan hampir setiap tahun. Contohnya, dalam perubahan terkini ketentuan BOP PAUD, Kemendikbudristek mengumumkan bahwa setiap layanan PAUD akan diwajibkan untuk menggunakan sebuah aplikasi daring bernama e-RKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah)<sup>13</sup> untuk merencanakan dan melaporkan penggunaan BOP PAUD guna meningkatkan keefektifan dan transparansi dimulai tahun 2023 (Kemendikbudristek, 2022). Perwakilan Direktorat PAUD Kemendikbudristek (2022) mengatakan bahwa, meski bertujuan untuk mempermudah para tenaga pendidik PAUD dalam mengelola BOP PAUD, ketentuan ini dapat menimbulkan berbagai masalah lain karena banyak dari mereka belum terbiasa menggunakan komputer atau laptop, dan banyak sekolah juga tidak memiliki koneksi internet yang memadai. Diperkirakan sekitar 19% dari sekolah di Indonesia tidak memiliki koneksi internet (Boston Consulting Group & International Telecommunication Union, 2021). Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dan tenaga pendidik PAUD memiliki tanggungjawab lebih

---

<sup>12</sup> Besaran BOP PAUD ditentukan oleh Indeks Kemahalan Konstruksi (IKK), yang menggambarkan tingkat kemahalan konstruksi di tiap wilayah di Indonesia. IKK berbeda-beda di seluruh wilayah.

<sup>13</sup> Sebelum menggunakan sistem elektronik, sistem perencanaan kegiatan dan anggaran sekolah disebut sebagai RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah).

---

karena mereka harus memastikan bahwa mereka mengikuti perubahan kebijakan terkini dan mengembangkan keterampilan tambahan yang dibutuhkan untuk mematuhi peraturan terbaru terkait BOP PAUD. Situasi ini menyoroti adanya kebutuhan akan sosialisasi yang dilakukan secara terus menerus dan konsisten, serta bimbingan bagi sekolah untuk mencegah adanya miskomunikasi dan kesalahan manajemen BOP PAUD. Hal inilah yang masih belum banyak dilakukan oleh pemerintah daerah.

Penggunaan BOP PAUD secara ketat diawasi oleh pemerintah daerah. Segala kekeliruan atau pelanggaran dalam penggunaan dan pelaporan BOP PAUD akan diinvestigasi oleh pemerintah daerah. Banyak sekolah harus menghadapi investigasi pemerintah daerah karena kelalaian, seperti penggunaan dana untuk membeli barang-barang yang tidak diperbolehkan dalam petunjuk penggunaan BOP PAUD, pelaporan yang tidak lengkap, atau bahkan perbedaan antara pengeluaran BOP PAUD dengan RKAS yang terjadi setiap tahun di sejumlah daerah (Sulamsi, 2019; BPK Kalteng, 2018). Ini memperlihatkan bahwa bimbingan teknis yang diadakan oleh pemerintah daerah saat ini masih belum cukup memadai dalam membekali tenaga pendidik dengan pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan. Dengan kata lain, perlu dilakukan perubahan dalam implementasi bimbingan teknis atau pelatihan seputar BOP PAUD.

Selain itu, pelatihan tentang BOP PAUD juga seyogianya mencakup keterampilan-keterampilan yang tidak hanya berhubungan dengan manajemen BOP PAUD. Bimbingan teknis yang ada saat ini sangat spesifik terkait penggunaan BOP PAUD dan tidak meliputi topik-topik yang dapat memberdayakan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan mereka. Sehingga, mayoritas kepala sekolah dan tenaga pendidik PAUD hanya mengembangkan keterampilan-keterampilan yang berhubungan dengan penggunaan dan manajemen BOP PAUD, alih-alih keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola keuangan sekolah dengan efektif secara keseluruhan.

Lebih jauh lagi, kebergantungan layanan PAUD pada BOP PAUD sebagai sumber pemasukan juga tidak berkelanjutan, terutama karena adanya penyalahgunaan dan pelanggaran, seperti keterlambatan pencairan (Lalupanda, 2019), dugaan pemotongan dana (Alhamidi, 2022), atau bahkan pungutan liar oleh pihak pemerintah daerah, yang terus terjadi (Sandi, 2022). Akibatnya, permasalahan dalam distribusi dana akan mengganggu operasional PAUD. Kendati pemerintah telah berupaya memperbaiki proses pencairan BOP PAUD dalam beberapa tahun terakhir untuk meminimalkan kemungkinan kecurangan, seperti dengan menyederhanakan proses pelaporan dan mentransfer dana secara langsung ke rekening sekolah (Kemendikbudristek, 2021b), layanan PAUD masih rentan terhadap ketidakstabilan keuangan jika mereka hanya mengandalkan bantuan pemerintah. Maka dari itu, dalam kasus ini, staf administrasi sekolah masih perlu dibekali dengan kompetensi manajemen keuangan dan kewirausahaan yang memadai agar dapat menjalankan tugasnya, mengelola keuangan, dan bahkan menghasilkan pendapatan tambahan selain dari BOP PAUD.

## PELATIHAN PENGEMBANGAN KAPASITAS: IMPLEMENTASI DAN DAMPAK

Kotak 1 menyajikan rangkuman visi dan misi peserta dalam pelatihan. Tampak jelas bahwa, sebelum mengikuti pelatihan pengembangan kapasitas, para kepala sekolah dan tenaga pendidik PAUD mengalami kesulitan dalam menerapkan praktik-praktik dasar manajemen keuangan, seperti pembukuan dan perencanaan anggaran, dalam operasional sekolahnya. Para peserta juga mengungkapkan keinginannya untuk memahami cara menjalankan kegiatan-kegiatan kewirausahaan untuk meningkatkan arus pendapatan sebagai tambahan dari BOP PAUD.

“ Para kepala sekolah dan tenaga pendidik PAUD mengalami kesulitan dalam menerapkan praktik-praktik dasar manajemen keuangan, seperti pembukuan dan perencanaan anggaran, dalam operasional sekolahnya. Para peserta juga mengungkapkan keinginannya untuk memahami cara menjalankan kegiatan-kegiatan kewirausahaan untuk meningkatkan arus pendapatan sebagai tambahan dari BOP PAUD. ”

### Kotak 1.

#### Latar belakang layanan PAUD mengikuti pelatihan pengembangan kapasitas

Layanan PAUD	Visi dan misi sekolah dalam 3-5 tahun ke depan	Harapan dari mengikuti program pelatihan
Taman Kanak-Kanak L	Memperoleh akreditasi yang lebih tinggi (B atau A) dan memperbaiki sarana. PAUD ini juga ingin memperluas layanannya dengan membuka Taman Kanak-Kanak (TK) dan Sekolah Dasar (SD) di daerah tetangga	Mempelajari pelaporan keuangan dan administrasi serta perencanaan dan penggunaan anggaran
Kelompok Bermain K	Meningkatkan kegiatan pembelajaran yang terhalang oleh kurangnya anggaran. PAUD ini ingin terlibat dalam kegiatan berjejaring dengan organisasi lain untuk menggalang dana	Mempelajari cara menggalang dana untuk sekolahnya
Kelompok Bermain H	Memperluas layanan sekolah untuk mengakomodasi peserta didik dari desa lain. PAUD ini juga ingin memperbaiki infrastrukturnya (seperti menambah ruang kantor) dan merekrut lebih banyak guru	Meningkatkan keterampilan pembukuan guru
Kelompok Bermain P	Meningkatkan mutu pembelajaran bagi siswa secara keseluruhan	Mempelajari cara menggalang dana untuk sekolahnya
Kelompok Bermain S	Meningkatkan mutu pembelajaran bagi siswa secara keseluruhan	Mempelajari cara membuat kegiatan usaha guna menghasilkan lebih banyak pendapatan untuk sekolahnya
Kelompok Bermain PR	Meningkatkan kompetensi membaca dan menulis siswa TK-nya untuk mempersiapkan mereka memasuki SD	Mempelajari pelaporan keuangan dan administrasi serta perencanaan dan penggunaan anggaran

---

## Kurikulum

Untuk memenuhi ekspektasi peserta pelatihan, para pelatih (*trainers*) merumuskan dua konten kurikulum untuk manajemen keuangan sekolah<sup>14</sup> dan kewirausahaan.<sup>15</sup> Sebelum pelatihan dimulai, peserta diminta untuk mengerjakan tes awal (*pre-test*). Tes awal dilakukan untuk memahami pengetahuan yang dimiliki oleh peserta sebelum mengikuti pelatihan seputar konsep manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan. Tes ini menjadi patokan yang membantu pelatih mempertimbangkan ulang dan menyesuaikan arah pelatihan sesuai dengan kapasitas awal peserta. Setelah pelatihan selesai, peserta diminta untuk mengerjakan tes akhir (*post-test*) untuk mengevaluasi pemahaman mereka mengenai materi yang telah diajarkan, yang menunjukkan tingkat keberhasilan program pelatihan secara keseluruhan. Dua kuesioner dibagikan di setiap akhir topik pelatihan untuk menghimpun umpan balik dari peserta yang akan digunakan dalam proses evaluasi pelatih.

## Metode dan Alat Pelatihan

Pelatihan diberikan secara daring karena adanya pembatasan sosial akibat pandemi COVID-19. Seluruh peserta dikumpulkan di satu tempat, didampingi oleh satu petugas lapangan setempat, dan pelatih terhubung secara virtual melalui platform pertemuan daring. Laptop para peserta juga terhubung dengan pertemuan daring agar mereka dapat dengan mudah berpartisipasi dalam sesi tanya jawab, sedangkan ceramah ditayangkan di layar yang lebih besar menggunakan proyektor. Laptop juga digunakan oleh peserta untuk mengerjakan tes awal, tes akhir, dan latihan-latihan yang diberikan.

Metode pengajaran yang digunakan dalam pelatihan ini adalah ceramah satu arah dengan diselingi sesi-sesi tanya jawab untuk memeriksa pemahaman peserta mengenai materi yang diajarkan. Selain itu, melalui Sistem Manajemen Pembelajaran (*Learning Management System* atau LMS) yang disediakan oleh pelatih, peserta dapat mengakses dan mengunduh semua materi bacaan dan bahan presentasi yang digunakan sepanjang pelatihan. Kartu kilas (*flashcard*) dalam bentuk fisik juga disediakan kepada peserta untuk membantu mereka memahami dasar-dasar akuntansi.

## Analisis Implementasi Pelatihan

### Tantangan

Sesi pelatihan daring dianggap sebagai solusi terbaik mengingat adanya peningkatan kasus positif COVID-19 varian Delta pada saat itu. Namun, metode ini juga berdampak pada bagaimana pelatih dan peserta berkomunikasi dengan satu sama lain.

Hambatan teknis umum ditemui dalam pelatihan yang dilaksanakan secara daring (Fehmi & Yetkin, 2011). Dalam sesi daring, masalah teknis di Sumba Barat Daya seperti koneksi internet yang tidak stabil, mati listrik, kualitas audio yang buruk, dan rendahnya literasi teknologi peserta kerap terjadi, sehingga mengganggu jalannya pelatihan.

---

<sup>14</sup> Lihat Lampiran 1

<sup>15</sup> Lihat Lampiran 2



---

Terdapat juga sejumlah miskomunikasi yang terjadi karena peserta tidak memahami penjelasan pelatih, seperti penggunaan istilah-istilah akuntansi dalam pelatihan manajemen keuangan sekolah. Karenanya, pelatih terpaksa harus mengulangi penjelasan beberapa kali. Hal ini juga memengaruhi jadwal pelatihan dan berdampak negatif terhadap motivasi dan perhatian peserta karena mereka lelah mengikuti pelatihan daring (*virtual fatigue*).

Metode pengajaran daring menggunakan ceramah satu arah membatasi kesempatan peserta dalam mengkaji materi pelatihan. Salah satu peserta mengatakan bahwa metode ceramah satu arah menurunkan perhatiannya, dan ia lebih menyukai jenis pelatihan yang interaktif dan kolaboratif. Jenis pelatihan ini juga menantang para peserta untuk secara langsung menerapkan ilmu yang telah didapatkan, selain melihat pemahaman mereka melalui sesi tanya jawab. Temuan ini didukung oleh sejumlah laporan yang menunjukkan bahwa keterlibatan langsung oleh peserta akan meningkatkan capaian pembelajaran mereka (Rahman & Masuwai, 2014).

Pada dasarnya, pelatihan yang diadakan menggunakan metode pengajaran daring menuntut pesertanya untuk memiliki setidaknya kompetensi digital tingkat dasar. Tetapi, salah satu latihan dalam pelatihan manajemen keuangan sekolah membutuhkan peserta untuk menggunakan Microsoft Excel. Sayangnya, hal ini berarti bahwa selain literasi dan kompetensi digital, kemampuan menggunakan Microsoft Excel turut memainkan peran penting dalam seberapa cepat dan efektif peserta dapat menyelesaikan tugasnya. Sehingga, pengalaman peserta dan kesempatannya untuk belajar dan menggali materi pelatihan semaksimal mungkin dapat menjadi terbatas, khususnya bagi mereka yang memiliki literasi digital rendah. Contohnya, salah satu peserta tidak dapat menyelesaikan latihannya karena ia tidak mengerti cara mengisi kolom Excel dengan angka yang benar.

## Capaian Pembelajaran Setelah Pelatihan

### Pelatihan Manajemen Keuangan Sekolah

Para peserta memberikan tanggapan yang positif setelah mengikuti pelatihan pengembangan kapasitas karena pelatihan ini telah membantu mereka lebih memahami keadaan dan posisi keuangan layanan PAUD-nya secara individu, khususnya bagi mereka yang tidak memiliki latar belakang akuntansi. Mereka mendapati pelajaran-pelajaran mengenai pengelolaan laporan keuangan dan pembuatan laporan laba-rugi<sup>16</sup> sebagai pelajaran yang paling berguna untuk sekolah mereka. Meski sekolah-sekolah di Indonesia tidak menghasilkan laba,<sup>17</sup> laporan keuangan seperti laporan laba-rugi dapat berguna bagi lembaga swadaya masyarakat untuk menilai pemasukan dan pengeluarannya, sehingga mereka dapat menentukan surplus yang dapat diinvestasikan kembali ke kegiatan dan operasionalnya, atau sebagai dana darurat untuk pengeluaran tak terduga.

---

<sup>16</sup>Laporan laba-rugi adalah jenis laporan keuangan yang merangkum pendapatan, biaya, dan pengeluaran suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu untuk memberikan informasi mengenai kesehatan keuangannya. Perusahaan yang berorientasi pada profit menggunakan laporan ini untuk menghitung selisih antara pendapatan dengan pengeluaran, yang disebut sebagai pendapatan bersih (atau laba). Lembaga swadaya masyarakat menyebutnya sebagai perubahan selisih dalam aset bersih

<sup>17</sup>Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Pendidikan Nasional No. 20/2003 dan ditegaskan kembali dalam Undang-Undang Cipta Kerja No. 11/2020, institusi pendidikan di Indonesia harus terdaftar sebagai entitas nirlaba, yang berarti bahwa pendapatan yang dihasilkan hanya dapat digunakan untuk operasional dan pengembangan sekolah.

Akan tetapi, dalam sejumlah kasus, peserta menyatakan bahwa mereka tidak dapat menerapkan konsep manajemen keuangan yang biasa dipakai oleh entitas bisnis ke layanan PAUD mereka. Contohnya, salah satu peserta mengatakan bahwa materi terkait Audit dan Kontrol terlalu rumit, asing, dan tidak relevan dengan kondisi sekolahnya. Para kepala sekolah melaporkan bahwa manajemen keuangan sekolah yang lengkap dan terperinci diharapkan meliputi Evaluasi Diri Sekolah (EDS),<sup>18</sup> Rencana Kerja Sekolah (RKS), yang termasuk Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT),<sup>19</sup> dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) (Giyarni, Siswandari, & Riani, 2021). Ini menunjukkan bahwa pemimpin sekolah perlu mendapatkan pelatihan pembangunan kapasitas manajemen keuangan yang secara spesifik disesuaikan dengan kebutuhan institusi-institusi pendidikan di Indonesia. Kendati prinsip utama dan praktik manajemen keuangan yang berorientasi pada pencarian keuntungan dapat berguna bagi lembaga swadaya masyarakat, pelatihan harus tetap relevan dengan konteks yang ada. Hal ini penting untuk memastikan bahwa tenaga pendidik dapat mematuhi peraturan yang berlaku.

Pelatihan ini mendorong para peserta untuk mengembangkan dan mengintegrasikan praktik-praktik manajemen keuangan yang krusial ke dalam operasional sehari-hari sekolah mereka. Dari wawancara yang dilakukan setelah pelatihan dengan peserta, Peserta A dan Peserta S menyebutkan bahwa aspek terpenting yang mereka pelajari dari pelatihan manajemen

keuangan sekolah adalah pentingnya membangun kebiasaan mencatat pemasukan dan pengeluaran dengan metode pembukuan. Sebelumnya, mereka mengaku sering mengabaikan pemasukan atau pengeluaran kecil yang mereka anggap 'tidak penting', tetapi hal tersebut sering menimbulkan masalah dalam proses pelaporan. Mencatat setiap transaksi yang dilakukan sangatlah penting untuk memberikan data yang akurat, yang akan digabung ke dalam laporan keuangan yang komprehensif. Dengan mengembangkan keterampilan manajemen keuangan, para tenaga pendidik akan terdorong untuk menjadi transparan dalam melaporkan kesehatan keuangan dan kegiatan belanja sekolah, sehingga meningkatkan akuntabilitas mereka terhadap pihak dengan wewenang yang lebih tinggi, seperti pemerintah dan donatur, atau bahkan orang tua dan komite sekolah (Nurindayati, 2013).

**Dengan mengembangkan keterampilan manajemen keuangan, para tenaga pendidik akan terdorong untuk menjadi transparan dalam melaporkan kesehatan keuangan dan kegiatan belanja sekolah, sehingga meningkatkan akuntabilitas mereka terhadap pihak dengan wewenang yang lebih tinggi, seperti pemerintah dan donatur, atau bahkan orang tua dan komite sekolah.**

<sup>18</sup> Evaluasi Diri Sekolah (EDS) adalah dokumen tahunan yang wajib dibuat oleh sekolah untuk menilai pencapaian sekolah berdasarkan standar mutu nasional. EDS adalah dokumen penting yang mendukung pembuatan Rencana Kerja Sekolah.

<sup>19</sup> Rencana Kerja Sekolah (RKS) adalah dokumen pedoman yang dibuat oleh sekolah untuk melaporkan semua kegiatan yang direncanakan. RKS terdiri atas rencana kerja empat tahunan (Rencana Kerja Jangka Menengah atau RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT).

---

## Pelatihan Kewirausahaan

Sebagai pelengkap pelatihan manajemen keuangan sekolah, peserta juga mendapatkan sesi pelatihan kewirausahaan untuk membantu mereka meningkatkan keberlanjutan keuangannya. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk membantu peserta mencari cara-cara baru guna menambah pendapatan sekolah, seperti dengan mengadakan kegiatan penggalangan dana, mengidentifikasi potensi sumber pendapatan dari pemerintah, mengidentifikasi potensi sumber pendapatan melalui kegiatan berjejaring dengan donatur, serta membuat kegiatan-kegiatan yang menghasilkan pendapatan jangka pendek dan panjang melalui kegiatan usaha. Peserta diminta untuk merencanakan kegiatan kewirausahaan berdasarkan sumber daya yang tersedia, serta kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) sekolah masing-masing.<sup>20</sup> Kegiatan-kegiatan usaha tersebut selanjutnya dijalankan dengan dibimbing dari pelatih.

Pelatihan kewirausahaan dititikberatkan pada tiga modul<sup>21</sup>: Kanvas Model Bisnis (*Business Model Canvas* atau BMC),<sup>22</sup> Analisis SWOT,<sup>23</sup> dan cara membuat proposal penggalangan dana untuk menarik donatur dari organisasi luar. Melalui tiga materi ini, pelatih bermaksud untuk membekali peserta dengan keterampilan-keterampilan kewirausahaan yang praktis dan esensial. Pelatihan ini juga bertujuan untuk memberdayakan peserta dengan mengembangkan pola pikir kewirausahaan yang secara aktif mendorong inovasi, seperti menggunakan sumber daya lokal untuk menciptakan komoditas bernilai tambah yang dapat mereka jual untuk menambah pemasukan sekolah.

Dari pelatihan kewirausahaan, seluruh peserta memutuskan untuk mendirikan unit usaha. Salah satu PAUD menjual berbagai kudapan tradisional Indonesia ke masyarakat sekitar, dengan tujuan mengumpulkan pendapatan untuk beternak babi. Setelah dua bulan, mereka dapat membeli dua ekor babi yang mereka ternakkan agar dapat dijual ke pasar setempat untuk mendapatkan keuntungan, yang akan diinvestasikan kembali dengan tujuan membiayai operasional dan pengembangan sekolah dan kegiatan usaha selanjutnya. Di masa mendatang, PAUD ini ingin menggunakan usaha kecilnya untuk mempererat hubungan dengan orang tua dengan melibatkan mereka dalam beternak babi sebagai bentuk lain pembayaran biaya pendidikan.

PAUD lain awalnya mencoba menanam terong di halaman sekolah, tetapi mereka gagal karena kondisi cuaca yang tidak mendukung dan kurangnya pemeliharaan. Menggunakan analisis SWOT, pemimpin sekolah ini mendapati ada banyak pohon pisang di sekitar sekolah mereka dan memutuskan untuk menggunakan peluang ini untuk mengolah dan menjual keripik pisang. Usaha ini turut melengkapi kebijakan gizi sekolah karena mereka dapat memberikan alternatif kudapan bagi peserta didiknya.

---

<sup>20</sup> Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman PAUD dievaluasi menggunakan analisis SWOT.

<sup>21</sup> Lihat Lampiran 2 untuk rincian modul pelatihan kewirausahaan.

<sup>22</sup> Kanvas Model Bisnis (*Business Model Canvas*) adalah kerangka kerja untuk mengembangkan model bisnis dan memetakan konsep dan ide bisnis.

<sup>23</sup> Analisis SWOT adalah alat untuk menilai posisi bersaing suatu organisasi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Alat ini membantu peserta mengembangkan rencana kewirausahaan yang strategis dan mungkin dilakukan dengan pertimbangan terkait faktor-faktor internal dan eksternal yang ada saat ini dan berpotensi muncul di masa mendatang yang dapat memengaruhi layanan PAUD mereka.

---

Selain mendapatkan lebih banyak ilmu dan kompetensi kewirausahaan, peserta juga antusias untuk menjalin kolaborasi dengan pemangku kepentingan lain, khususnya orang tua. Di Indonesia, keterlibatan orang tua dalam pendidikan anak-anaknya, terutama dalam administrasi sekolah dan pengambilan kebijakan, masih terbilang minimal dan kurang dihargai (Safira, 2022). Hasil survei awal juga menunjukkan bahwa hanya ada satu layanan PAUD yang melaporkan keterlibatan aktif orang tua dalam operasional sekolah, yaitu dalam sosialisasi BOP PAUD. Orang tua merupakan pemangku kepentingan yang penting yang dapat meningkatkan mutu sekolah dengan membantu dalam proses pengambilan keputusan terkait perbaikan lingkungan sekolah atau bahkan terlibat dalam perkembangan, kegiatan, dan program anak-anaknya (Van Vorhis *et al.*, 2013; Epstein, 2009).

Dalam pelatihan, peserta didorong untuk meningkatkan keterlibatan dengan pemangku kepentingan eksternal dalam modul Mengidentifikasi Karakteristik dan Potensi Kewirausahaan Sekolah, karena dengan demikian mereka dapat menggunakan dan mengakses lebih banyak sumber daya untuk menjalankan kegiatan-kegiatan kewirausahaan dengan lebih efektif dan efisien. Setelah pelatihan, dua dari lima PAUD telah melibatkan orang tua siswa dalam kegiatan kewirausahaannya, dan satu PAUD juga mengungkapkan ketertarikannya untuk melibatkan orang tua dalam program-programnya di masa mendatang.

Strategi-strategi usaha tersebut menunjukkan bahwa sejumlah layanan PAUD telah menerapkan nilai-nilai kewirausahaan, seperti menilai jenis usaha yang akan menghasilkan keuntungan di daerah sekitarnya, menjangkau orang tua untuk membantu kegiatan kewirausahaan sekolah, dan bahkan memiliki pola pikir kewirausahaan untuk menginvestasikan kembali keuntungan demi mempertahankan agar usaha tetap berkelanjutan. Peserta program juga melaporkan bahwa mereka masih terus bekerja sama dengan satu sama lain untuk saling berbagi ide dan pengalaman setelah mengikuti pelatihan. Ini menunjukkan bahwa pelatihan pengembangan kapasitas dapat memberikan kesempatan bagi pemimpin sekolah untuk menciptakan suatu komunitas yang mendorong perilaku saling mendukung dan berbagi pengetahuan, sehingga mereka termotivasi untuk senantiasa berinovasi, mencari cara-cara baru untuk mempertahankan operasional sekolahnya, dan belajar dari satu sama lain.

---

## KESIMPULAN

Survei awal dan program pelatihan pengembangan kapasitas menunjukkan bahwa kepala sekolah dan tenaga pendidik masih perlu mengembangkan dan meningkatkan keterampilan manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan guna mendukung dan mempertahankan operasional sehari-hari sekolahnya. Hal ini menjadi penting, terutama bagi PAUD swasta berbiaya rendah, dikarenakan banyak kepala sekolah dalam survei awal mengaku belum pernah mendapatkan pelatihan seputar kedua keterampilan ini.

Dengan pemerintah yang semakin berfokus untuk meningkatkan capaian pembelajaran dengan melatih keterampilan pedagogi guru dan kapasitas kepala sekolah dalam memantau kegiatan pembelajaran, adalah hal yang tak kalah penting untuk turut memprioritaskan keterampilan manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan, dimulai dari tingkat kepala sekolah.

Karakteristik sekolah dan konteks lokal yang beragam di Indonesia menghadirkan berbagai tantangan yang berbeda-beda bagi tiap sekolah, yang berarti bahwa kepala sekolah, guru, dan tenaga pendidik harus menyesuaikan diri dengan perubahan sembari mempertahankan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan pendidikan dan memberikan layanan. Memperkuat keterampilan manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan adalah upaya yang perlu dilakukan untuk membantu kepala sekolah dan tenaga pendidik menjadi tanggap dan adaptif agar mampu bertahan di tengah kebijakan dan perkembangan pendidikan yang terus berubah, terutama dengan otonomi sekolah yang semakin besar dalam beberapa tahun belakangan.

Kemendikbudristek perlu memusatkan perhatian pada program pengembangan kapasitas manajemen keuangan sekolah dan kewirausahaan bagi kepala sekolah dan staf administrasi, di samping keterampilan pedagogi. Program ini dapat dijalankan oleh lembaga pemberdayaan pengembangan kepala sekolah, guru, dan tenaga pendidik, yakni BBGP dan BGP. Kemendikbudristek harus memastikan bahwa lembaga pendidikan serta BBGP dan BGP setempat mengadakan pelatihan ini secara rutin, dengan kurikulum yang disempurnakan yang sesuai dengan dinamika pendidikan Indonesia yang terus berubah dan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh sekolah. Selain program tersebut, penting bagi dinas pendidikan masing-masing daerah untuk mendukung dan mendorong kepala sekolah supaya menjadi kreatif dalam memecahkan masalah berdasarkan kondisi dan pengalamannya.

Kepala sekolah dan tenaga pendidik perlu memiliki setidaknya keterampilan literasi keuangan dasar agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Keterampilan literasi keuangan akan membantu kepala sekolah memimpin dan mengawasi tenaga pendidik dalam proses perencanaan anggaran, penggunaan dana sekolah, dan pelaporan keuangan. Selain itu, melihat perkembangan transformasi digital dalam manajemen sekolah, staf dan kepala sekolah di Indonesia mungkin perlu memiliki setidaknya keterampilan literasi digital pada tingkat minimal agar dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan manajemen dan operasional, salah satunya dalam menggunakan sistem daring seperti e-RKAS.

---

Kualitas kewirausahaan juga penting dimiliki oleh kepala sekolah, khususnya di sekolah swasta berbiaya rendah. Karena bantuan pemerintah masih terbatas dan pendapatan dari biaya pendidikan rendah, kepala sekolah dan tenaga pendidik lainnya perlu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan supaya dapat menghasilkan pemasukan yang stabil untuk tetap membiayai operasional sekolah. Lembaga pendidikan setempat harus memfasilitasi pengembangan keterampilan-keterampilan ini dengan menyediakan PAUD dengan berbagai saluran untuk memperoleh pembiayaan dan membantu mereka agar dapat terhubung dengan donatur yang potensial, seperti melalui lembaga swadaya masyarakat atau organisasi masyarakat sipil yang berfokus pada pembangunan sekolah, sektor swasta, atau bahkan tokoh masyarakat.

Di samping itu, pola pikir kewirausahaan juga akan menjadi krusial dalam memecahkan tantangan-tantangan sekolah yang beragam dan unik antara satu sama lain. Dengan mengambil inisiatif, terlibat dalam kegiatan berjejaring, serta membangun dan memupuk hubungan dengan sekolah, orang tua, tokoh masyarakat, dan masyarakat luas di daerah sekitar, rasa memiliki sekolah akan meningkat, sehingga membantu meningkatkan partisipasi siswa dan capaian belajar mereka.

## REFERENSI

Aina, Adebunmi Yetunde and Keshni Bipath. (November 2020). School financial management: Insights for decision making in public primary schools. *South African Journal of Education*, Volume 40, Number 4, <https://doi.org/10.15700/saje.v40n4a1756>

Aisyah. (2018). *Rekonstruksi Laporan Keuangan Berdasarkan PSAK 45 (Studi Kasus Pada PAUD Terpadu Al-Furqan Jember)*. Jember: Universitas Jember

Alhamidi, Rifat. (Januari 13, 2022). Dugaan Pemotongan BOP PAUD Pandeglang Terus Diusut, 43 Orang Diperiksa. *Detik News*. <https://news.detik.com/berita-jawa-barat/d-5896857/dugaan-pemotongan-bop-paud-pandeglang-terus-diusut-43-orang-diperiksa>.

Allison, G. S. (2015). *Financial accounting for local and State School Systems: 2014 edition. Nces 2015-347*. Distributed by ERIC Clearinghouse.

Amos, Onesmo, Goodluck Ephrahem, Agnes Bhoke-Africanus. (Maret 2021). Effectiveness of School Heads' Financial Management Skills in Provision of Quality Education in Secondary School. *International Journal of Education and Research*, Vol. 9 No. 3, 195-204. <https://www.ijern.com/journal/2021/March-2021/15.pdf>

Arma, Nur Ambia. (Oktober 2017). How Will Indonesia Pay For Early Childhood Education Services? In *Proceedings of the International Conference on Public Policy, Social Computing and Development 2017 (ICOPOSDev 2017)*. Paris: Atlantis Press

Audretsch, David B., Donald F. Kuratko & Albert N. Link. (2015). Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. *Small Business Economics*, Volume 45, 703–712. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9663-z>

Bank Dunia. (2019). Investing in Early Childhood Development is Critical to Boosting Tajikistan's Human Capital, Future Growth. *The World Bank*. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2019/03/14/investing-in-early-childhood-development-is-critical-to-boosting-tajikistans-human-capital-future-growth>

Boston Consulting Group and UNICEF. (September 2021). *Indonesia case study*. Giga

BPK Kalteng. (2018). Dana Bantuan Non Fisik Bantuan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini. Palangkaraya: BPK Kalteng

Brix, J. (2019). Innovation capacity building. *The Learning Organization*, 26(1), 12–26. <https://doi.org/10.1108/tlo-08-2018-0143>

Dabaj, Fahme, dan Ayşegül Yetkin. (Januari 2011). Analysis of Communication Barriers to Distance Education: A Review Study. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 1(1), 1-15. <https://www.ojcm.net/download/analysis-of-communication-barriers-to-distance-education-a-review-study.pdf>

Denboba, Amina, et al. (2015). *Early Childhood Education and Development in Indonesia—An Assessment of Policies Using SABER*. Washington DC: The World Bank

Dwangu, A. M., & Mahlangu, V. P. (2021). Accountability in the Financial Management Practices of School Principals. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1504–1524. <https://doi.org/10.1108/ijem-06-2021-0243>

Epstein, J.L. (2009). In *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (3rd ed.). USA: Corwin Press.

García, J. L., Heckman, J., Leaf, D. E., & Prados, M. J. (2016). The life-cycle benefits of an influential early childhood program. <https://doi.org/10.3386/w22993>

Giyarni, Siswandari, and Asri Laksmi Riani. (April 2021). The Needs of School Financial Management Training

for Principal. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 8(4), 630-639. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i4.2596>

Grauwe, Anton De. (2005). Improving the Quality of Education through School-Based Management: Learning from International Experiences. *International Review of Education*, Vol. 51, No. 4, 269-287. <https://www.jstor.org/stable/25054542>

Hartwig, Elisa. (2020). *Guidance on the Importance of Quality in Early Childhood Learning and Education in Latin America and the Caribbean*. Panama: UNICEF

Kantor Asisten Deputi Bidang Naskah & Terjemahan Sekretariat Kabinet. (2022). *Gov't to Speed Up, Increase Funding for Early Childhood, Equivalency Education*. Cabinet Secretariat of The Republic of Indonesia. <https://setkab.go.id/en/govt-to-speed-up-increase-funding-for-early-childhood-equivalency-education/>

Kastawi, Nurkolis Siri. (Januari 2017). The Implementation of School-based Management for School Effectiveness. *Conference: 9<sup>th</sup> International Conference for Science Educators and Teachers (ICSET 2017)*. 10.2991/icset-17.2017.132

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (Juni 16, 2022). Kemendikbudristek dan Kemendagri Integrasikan ARKAS Perencanaan dan Pelaporan BOP PAUD Dengan Sistem Informasi Pembangunan Daerah. *Paudpedia*. <https://paudpedia.kemdikbud.go.id/berita/kemendikbudristek-dan-kemendagri-integrasikan-arkas-perencanaan-dan-pelaporan-bop-paud-dengan-sistem-informasi-pembangunan-daerah?id=678&ix=11>

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2021a). *Statistik Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2021b). BOP Tahap II, Kemendikbudristek Imbau Pemda Sampaikan Laporan Tepat Waktu. *Ministry of Education, Culture, Research, and Technology*. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2021/09/bop-tahap-ii-kemendikbudristek-imbau-pemda-sampaikan-laporan-tepat-waktu>

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2017). *Pengelolaan Keuangan Sekolah/Madrasah*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Lalupanda, Erfy Melani. (Maret 2019). Evaluasi Implementasi Program Bantuan Opeasional Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, Volume 3, Nomor 2, 56-62. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jmsp/>

Lackeus, Martin. (2015). *Entrepreneurship in Education—What, Why, When, How*. OECD.

Loen, Mischelei. (2019). ANALISIS PELAPORAN KEUANGAN PENDIDIKAN ANAK USIA DINI (PAUD) KB ASSA'DAH CIKUPA DENGAN PENDEKATAN PERNYATAAN STANDAR AKUNTANSI KEUANGAN. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Krisnadwipayana (JABK)*, Vol. 6, No. 1, 22-29. <http://dx.doi.org/10.35137/jabk.v6i1.259>

Munge, M.N., M. Kimani, D. G. Ngugi. (2016). Factors Influencing Financial Management in Public Secondary Schools in Nakuru Country, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. IV, Issue 9.

Munyalo, Andrew dan Dr. Charity Njoka. (2022). Financial Management Capabilites and Financial Health of Public Secondary Schools in Nyeri County, Kenya. *African Journal of Emerging Issues*, 4(3), 11 - 41. <https://ajoeijournals.org/sys/index.php/ajoei/article/view/267>

Murdianingrum, Yunita, et al. (2020). *Efektivitas Bantuan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan Anak Usia Dini*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Myende, P. E., Bhengu, T. T., & Kunene, I. S. (2020). School Financial Management Development Programme for eswatini principals: Lessons, challenges and implications. *South African Journal of Education*, 40(4), 1–11. <https://doi.org/10.15700/saje.v40n4a2041>

Nurkolis, D. (2017). The implementation of school-based management for school effectiveness. *Proceedings of the 9<sup>th</sup> International Conference for Science Educators and Teachers (ICSET 2017)*. <https://doi.org/10.2991/icset-17.2017.132>



Ojiambo, Josephine N. (2010). *Influence of financial management on quality of education in public secondary schools in Kimili-Bungoma District, Kenya*. Nairobi: University of Nairobi.

Rahman, Nurulhuda Abd, and Azwani Masuwai. (Oktober 2014). Transforming the Standard Lecture into an Interactive Lecture: The CDEARA Model. *International Journal for Innovation Education and Research*, 1(10):158-168. DOI: 10.31686/ijer.vol2.iss10.256

Rini, Riswanti, Ismu Sukamto, Ridwan Ridwan, Hasan Hariri. (Januari 2020). School-Based Management in Indonesia: Decision-Making, Problems, and Problem-Solving Strategy. *Conference: International Conference on Progressive Education (ICOPE 2019)*. DOI: 10.2991/assehr.k.200323.125

Sabandi, A., Anisah, A., & Rusdinal, R. (2018). Training needs analysis: Study on development of school administration's competence. *Journal of Educational Review and Research*, 1(1), 15. <https://doi.org/10.26737/jerr.v1i1.505>

Safira, Latasha. (Mei, 2022). Parent's Perception on Face-to-Face Learning. *Policy Brief Center for Indonesian Policy Studies*, No. 14, 1-15. [https://www.cips-indonesia.org/\\_files/ugd/62db8d\\_3dc8c8320a134f55b720c97b11d20b31.pdf](https://www.cips-indonesia.org/_files/ugd/62db8d_3dc8c8320a134f55b720c97b11d20b31.pdf)

Sandi, Ultra. (Feb 03, 2022). Heboh Disdikpora Kuansing Pungut 5 Persen Dana BOP, Dalihnya untuk Kegiatan Parenting. *Hallo Riau*. <https://www.halloriau.com/read-kuansing-1417663-2022-02-03-heboh-disdikpora-kuansing-pungut-5-persen-dana-bop-dalihnya-untuk-kegiatan-parenting.html>

Sari, Lidia Permata. (2021). *Analisis Penerapan Akuntansi pada PAUD Laskar Pelangi Desa Tanjung Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi*. Pekanbaru: Universitas Islam Riau

Solekhah, Heny. (2020). "Distance Learning of Indonesian Early Childhood Education (PAUD) during the Covid-19 Pandemic." *International Journal of Emerging Issues in Early Childhood Education (IJEIECE)*, 2(2), 105-115. <http://journals.rsfpres.com/index.php/ijeiece>

Sulasmi, Emilda. (2020). Evaluation of the Operational Assistance Management (Bop) Management Funding Program at the Bengkulu City Paud Institution. *Indonesian Journal of Education & Mathematical Science*, Vol. 1, No. 1, 26-35. <http://dx.doi.org/10.30596%2Fijems.v1i1.3911.g3853>

Tedjawati, Josepha Maria. (September 2013). *Pendanaan Pendidikan Anak Usia Dini*. Balitbang Kemendikbud.

The Charity CFO. (Jan 31, 2022). Statement of Activities: Reading a Nonprofit Income Statement. *The Charity CFO*. [https://thecharitycfo.com/statement-of-activities-nonprofit-income-statement/#:~:text=You%20may%20also%20hear%20it,net%20income%20\(or%20profit\)](https://thecharitycfo.com/statement-of-activities-nonprofit-income-statement/#:~:text=You%20may%20also%20hear%20it,net%20income%20(or%20profit))

UNICEF. (2016). Investing in early childhood development essential to helping more children and communities thrive, new Lancet Series finds. *UNICEF*. <https://www.unicef.org/press-releases/investing-early-childhood-development-essential-helping-more-children-and>

UNICEF. (2021). *Young Children and the Pandemic: UNICEF Early Childhood COVID-19 Response in East Asia and Pacific*. Bangkok: UNICEF East Asia and Pacific Regional Office

Valenzuela, E. S., & Buenvenida, L. P. (2021). Managing school operations and resources in the new normal and performance of public schools in one school division in the Philippines. *International Multidisciplinary Research Journal*, 3(2), 149-157. <https://doi.org/10.54476/iimrj296>

Van Voorhis, Frances L., et. al. (2013). *Executive Summary: The Impact of Family Involvement on the Education of Children Ages 3 to 8, A Focus on Literacy and Math Achievement Outcomes and Social-Emotional Skills*. MDRC

Wanjala, Joel, Lydia Wamocha, Antony Sang. (2020). Effect of Principals' Financial Management Practices on Academic Achievement in Public Secondary Schools in Bungoma East Sub-County, Kenya. *British Journal of Education*, Vol.8, Issue 9, pp.13-27

World Bank. (2020). *The Promise of Education in Indonesia*. Washington DC: World Bank

---

## WAWANCARA

Wawancara 1: Perwakilan Kemendikbudristek dari Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Pendidik (2021). Komunikasi Pribadi.

Wawancara 2: Perwakilan Kemendikbudristek dari Direktorat Jendral PAUD Dikdasmen (2022). Komunikasi Pribadi.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Konten Pelatihan Manajemen Keuangan Sekolah

No.	Konten Pelatihan
1.	<b>Pentingnya Manajemen Keuangan Sekolah</b> <i>Pelatihan dimulai dengan menjelaskan pentingnya manajemen keuangan sekolah bagi perkembangan layanan PAUD.</i>
2.	<b>Mengidentifikasi Sumber Daya Keuangan Sekolah</b> <i>Tujuan dari bagian ini adalah untuk merenungkan kembali sumber pendapatan dan investasi PAUD, serta mengidentifikasi potensi aliran pendapatan lainnya yang dapat dipertimbangkan untuk menambah pemasukan. Hal ini tidak hanya penting untuk memperbaiki kondisi keuangan mereka, tetapi juga membantu mereka menyusun laporan keuangan.</i>
3.	<b>Mengidentifikasi dan Mengelola Komponen-Komponen dalam Pengeluaran Sekolah</b> <i>Bagian ini secara spesifik berfokus untuk membantu peserta mengidentifikasi berbagai jenis akun (seperti aset, beban, pendapatan, pengeluaran, dan ekuitas) yang relevan dengan konteks PAUD. Bagian ini bertujuan untuk membantu bendahara melacak informasi keuangannya.</i>
4.	<b>Sistem Pencatatan dan Pelaporan Keuangan Sekolah</b> <i>Bagian ini memberikan ilmu praktis terkait cara mencatat dan menyusun laporan keuangan dengan lebih baik menggunakan jenis-jenis akun yang tepat yang dapat diterapkan secara instan dalam konteks PAUD peserta.</i>
5.	<b>Pengawasan, Audit, dan Kontrol</b> <i>Bagian ini memberikan pedoman bagi layanan PAUD dalam melakukan audit internal untuk memastikan akuntabilitas. Bagian ini juga penting untuk mengevaluasi keuangan mereka guna memikirkan kembali keefektifan alokasi dan penggunaan anggaran untuk mencapai tujuannya sebagai institusi pendidikan.</i>
6.	<b>Latihan</b> <i>Peserta diminta untuk menyusun laporan keuangan sebuah organisasi menggunakan templat yang disediakan</i>

**Lampiran 2.**  
**Konten Pelatihan Kewirausahaan**

No.	Konten Pelatihan
1.	<p><b>Memahami Kewirausahaan dan Mengapa Itu Penting</b></p> <p><i>This section explained the importance of entrepreneurship, its relevance to the education context, and how entrepreneurship can sustain and improve school operations in the long run.</i></p>
2.	<p><b>Mengidentifikasi Karakteristik dan Potensi Kewirausahaan Sekolah</b></p> <p><i>Bagian ini mengenalkan sekolah dengan konsep utama dan alat, seperti Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk membantu mereka menilai karakteristik internal dan eksternalnya, dan Kanvas Model Bisnis (Business Model Canvas atau BMC) untuk mengembangkan konsep dan ide bisnis.</i></p>
3.	<p><b>Merancang Model Bisnis Sekolah</b></p> <p><i>Peserta diminta untuk menilai karakteristik internal dan eksternalnya menggunakan Analisis SWOT dan membuat Kanvas Model Bisnis sebagai proposal model dan strategi bisnis yang dapat dijalankan di sekolah mereka.</i></p>
4.	<p><b>Mendirikan Usaha dan Kemitraan bagi Sekolah</b></p> <p><i>Bagian ini bertujuan untuk membantu peserta membuat strategi usaha kecilnya, seperti dengan mengidentifikasi jenis produk yang dapat menarik konsumen menggunakan Kanvas Proposisi Nilai (Value Proposition Canvas).</i></p>
5.	<p><b>Latihan</b></p> <p><i>Peserta diminta untuk menyusun proposal bisnis yang dapat diterapkan di sekolah mereka menggunakan ilmu yang telah didapatkan dari pelatihan.</i></p>

---

## TENTANG PENULIS

**Nadia F. Azzahra** is adalah Peneliti di Center for Indonesian Policy Studies. Pada saat ini, ia sedang melakukan riset di bidang pendidikan. Sebelum bergabung dengan CIPS, Nadia melakukan magang di Kedutaan Besar Republik Indonesia di Manila, Filipina. Ia juga memiliki pengalaman bekerja di sebuah perusahaan rintisan berbasis pendidikan di Indonesia. Nadia adalah lulusan dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta jurusan Ilmu Hubungan Internasional

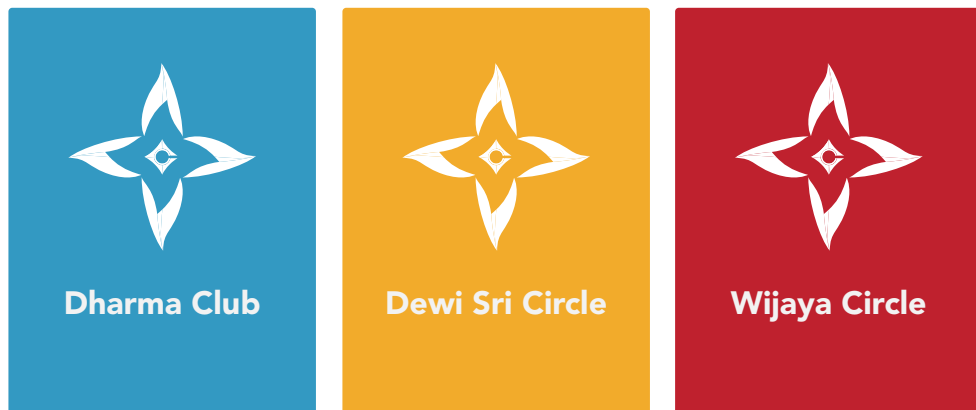
**Latasha Safira** menerima gelar Magister Sains di bidang Kebijakan Sosial dan Publik Internasional dari London School of Economics dan mempunyai gelar Bachelor of Arts jurusan Psikologi dari University of California, Berkeley. Fokus penelitiannya adalah pemberian akses yang adil pada pendidikan serta wirausaha sosial didalam ekonomi digital. Sebelum bergabung dengan CIPS, Latasha merupakan bagian dari divisi Growth sebagai peneliti produk di salah satu perusahaan teknologi terkemuka di Indonesia, Gojek.

## AYO BERGABUNG DALAM PROGRAM “SUPPORTERS CIRCLES” KAMI

Melalui *Supporters Circles*, kamu, bersama dengan ratusan lainnya, membantu kami untuk melakukan penelitian kebijakan serta advokasi untuk kemakmuran jutaan orang di Indonesia yang lebih baik.

Dengan bergabung dalam *Supporters Circles*, *supporters* akan mendapatkan keuntungan dengan terlibat lebih dalam di beberapa karya CIPS. *Supporters* bisa mendapatkan:

- Undangan Tahunan *Gala Dinner* CIPS
- Pertemuan eksklusif dengan pimpinan CIPS
- Mendapatkan prioritas pada acara-acara yang diadakan oleh CIPS
- Mendapatkan informasi terbaru secara personal, setiap satu bulan atau empat bulan, lewat email dan video mengenai CIPS
- Mendapatkan *hard-copy* materi publikasi CIPS (lewat permintaan)



Untuk informasi lebih lanjut, silahkan hubungi [anthea.haryoko@cips-indonesia.org](mailto:anthea.haryoko@cips-indonesia.org).



Pindai untuk bergabung



## TENTANG CENTER FOR INDONESIAN POLICY STUDIES

**Center for Indonesian Policy Studies (CIPS)** merupakan lembaga pemikir non-partisan dan non profit yang bertujuan untuk menyediakan analisis kebijakan dan rekomendasi kebijakan praktis bagi pembuat kebijakan yang ada di dalam lembaga pemerintah eksekutif dan legislatif.

CIPS mendorong reformasi sosial ekonomi berdasarkan kepercayaan bahwa hanya keterbukaan sipil, politik, dan ekonomi yang bisa membuat Indonesia menjadi sejahtera. Kami didukung secara finansial oleh para donatur dan filantropis yang menghargai independensi analisis kami.

### FOKUS AREA CIPS:


**Ketahanan Pangan dan Agrikultur:** Memberikan akses terhadap konsumen di Indonesia yang berpenghasilan rendah terhadap bahan makanan pokok dengan harga yang lebih terjangkau dan berkualitas. CIPS mengadvokasi kebijakan yang menghapuskan hambatan bagi sektor swasta untuk beroperasi secara terbuka di sektor pangan dan pertanian.


**Kebijakan Pendidikan:** Masa depan SDM Indonesia perlu dipersiapkan dengan keterampilan dan pengetahuan yang relevan terhadap perkembangan abad ke-21. CIPS mengadvokasi kebijakan yang mendorong sifat kompetitif yang sehat di antara penyedia sarana pendidikan. Kompetisi akan mendorong penyedia sarana untuk terus berupaya berinovasi dan meningkatkan kualitas pendidikan terhadap anak-anak dan orang tua yang mereka layani. Secara khusus, CIPS berfokus pada peningkatan keberlanjutan operasional dan keuangan sekolah swasta berbiaya rendah yang secara langsung melayani kalangan berpenghasilan rendah.


**Peluang Ekonomi:** CIPS mengadvokasi kebijakan yang bertujuan untuk memperluas kesempatan ekonomi dan peluang bagi pengusaha dan sektor bisnis di Indonesia, serta kebijakan yang membuka peluang lebih luas bagi masyarakat Indonesia berpenghasilan rendah untuk mendapatkan pendapatan yang lebih layak dan menciptakan kesejahteraan ekonomi


[www.cips-indonesia.org](http://www.cips-indonesia.org)

 [facebook.com/cips.indonesia](https://facebook.com/cips.indonesia)

 [@cips\\_id](https://twitter.com/cips_id)

 [@cips\\_id](https://www.instagram.com/cips_id)

 [Center for Indonesian Policy Studies](https://www.linkedin.com/company/center-for-indonesian-policy-studies)

 [Center for Indonesian Policy Studies](https://www.youtube.com/channel/UC...)

Jalan Terogong Raya No. 6B  
Cilandak, Jakarta Selatan 12430  
Indonesia