

KOMPLEKSITAS MODEL SEKOLAH ADAPTIF DI MASA PANDEMI DALAM MENGELOLA PEMBIAYAAN

Nurochim¹, Siti Ngaisah Nurochim²

¹Program Studi Manajemen Pendidikan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta,
Indonesia, 15412

²Departemen Penelitian dan Pengembangan Masyarakat, CIC Riset dan Konsultansi Sosial,
Depok, Indonesia, 16424

Corresponding author: nurochim@uinjkt.ac.id

ABSTRACT

The pandemic is a challenge for school organizations. One of challenge is financial management. The purpose of this study is to describe the innovations in school management in a pandemic. This study uses literature review to obtain an overview of school institutions to adapt. Data was collected through previous studies that discussed schools, funding, school components, external conditions of schools, and pandemics. The results show that schools are institutionally composed of people who have different goals, skills, cultural capital, but schools have a goal of achieving educational goals. During this pandemic, schools have challenges in managing funding, many parents as sources of funding cannot pay school fees. However, schools adapt to existing conditions, but also schools as complex institutions. Innovations made by school managers by analyzing elements such as formation, adjustment, complex social systems, and actors. The innovation made by schools is to adjust budgets and income effectively and efficiently.

Keywords: school, institutionalisation, funding, innovation, complex adaptive system

Diterima: 18 Juni 2020, Revisi: 25 Desember 2020, Dipublikasikan: 4 Juni 2021

PENDAHULUAN

Pada April 2020, covid-19 telah menyebar ke 210 negara, dan menginfeksi jutaan manusia dan menyebabkan kematian. Berbagai Negara memberikan perhatian penuh dengan menyusun protokol percepatan dan petunjuk untuk manajemen pandemi. Pandemi bersifat destruktif menguji berbagai sektor termasuk sektor pendidikan (Louie et al., 2020). Hal tersebut memaksa organisasi berupaya bertahan dengan tantangan pandemi dengan sumber daya yang dimilikinya dengan maksimal. Selain memaksimalkan SDM, organisasi berupaya untuk mengurangi dampak yang tidak dapat diprediksi seperti tingkat stress yang meningkat, tingkat penghasilan yang menurun bahkan hilang.

Dampak pandemi secara global dan lokal berdampak pada berbagai sektor. Keputusan yang diambil oleh pemerintah adalah pembatasan sosial berskala besar. Individu mengurangi berbagai kegiatan luar rumah, dan mengalihkan berbagai kegiatan menjadi berbasis rumah (James, Das, Jalosinska, & Smith, 2020). Namun demikian berbagai sektor sama sekali tidak melaksanakan kegiatan yang menimbulkan kerumunan. Kerja dari rumah menghadapi permasalahan kesenjangan, seperti letak geografis yang kurang memadai atau kurang terjangkau oleh instalasi komunikasi, kondisi ekonomi untuk mendapatkan sarana komunikasi, kondisi sistem sosial keluarga yang ramai (Reuschke & Felstead, 2020).

Kondisi tersebut diperparah di wilayah urban, ketika wabah menyebar dengan cepat dengan tingkat keparahan yang tinggi. Di wilayah urban, orang bekerja dengan berkerumun tidak dapat dihindari, orang bergerak dengan sarana transportasi umum, berada dalam transaksi jual beli di pasar. Ketidakadilan infrastruktur dan sosial menimbulkan tanggapan yang berbeda terhadap suatu wabah (Connolly, Ali, & Keil, 2020). Tantangan di wilayah urban penduduk terpaksa berada di luar rumah untuk bekerja untuk memenuhi kebutuhan pangan. Ketimpangan infrastruktur dan sosial di wilayah urban masih jelas terlihat, seperti adanya kelompok-kelompok penduduk yang hidup di kolong jembatan, dan masih belum dapat mengakses layanan pendidikan dan kesehatan. Terkait dengan ketimpangan sosial, di wilayah urban masih terlihatnya sifat individualnya.



Gambar 1: sektor terdampak covid-19 (sektor terdampak virus corona - Google Penelusuran, 2020)

Sekolah merupakan salah satu sektor yang terdampak dari paparan virus. Sekolah berada dalam kluster sektor yang berpotensi terdampak parah. Sekolah swasta kelompok menengah bawah mengalami penurunan pendapatan yang berasal dari orang tua siswa yang kehilangan penghasilan, sekolah pada tingkat menengah ke bawah ada kemungkinan untuk

tidak mendapatkan siswa baru di awal tahun ajaran baru. Sekolah tidak memiliki dukungan infrastruktur yang mendukung pembelajaran jarak jauh. Orang tua siswa tidak memiliki pemahaman yang komprehensif akan pembelajaran jarak jauh.

Lembaga pendidikan mengalami perubahan budaya, baik budaya kerja, kepemimpinan, dan proses pembelajaran. Pada masa pandemi ini, siswa belajar di rumah dan guru juga mengajar dari rumah. Berbagai permasalahan muncul seperti guru dan siswa belum memahami bagaimana menggunakan media komunikasi berbasis gawai, guru juga harus menyusun program pembelajaran untuk mencapai tujuan kurikulum. Sekolah juga menghadapi permasalahan pendanaan khususnya sekolah swasta yang menggantungkan sumber dana dari orang tua. Orang tua yang terdampak covid-19, banyak yang penghasilannya berkurang, bahkan tidak ada. Oleh sebab itu praktik manajemen pendidikan sangat penting untuk menghadapi berbagai permasalahan tentang pandemi ini.

Di era digital ini berbagai kemudahan komunikasi melalui berbagai sosial media menjadi tantangan sekaligus kemudahan dalam praktik manajemen pendidikan (Nasrudin & Kasmin, 2019). Media sosial memungkinkan para pengelola sekolah untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan sebagai salah satu sumber data. Berbagai kementerian atau lembaga memiliki akun sosial media yang menyajikan informasi kepada masyarakat. Walaupun demikian untuk mengakses media sosial memerlukan dukungan sarana dan prasarana seperti alat elektronik, ketersediaan arus listrik, ketersediaan vendor jaringan komunikasi. Laman sosial media kementerian/lembaga tersebut memuat informasi mengenai petunjuk-petunjuk seperti petunjuk pelaksanaan pembelajaran jarak jauh. Selain itu tokoh-tokoh juga memiliki akun sosial media yang dapat digunakan untuk berkomunikasi melalui media sosial.



Gambar 2. : Laman Sosial Media Kementerian Pendidikan

Dengan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi sekolah, beberapa sekolah dapat menciptakan gagasan-gagasan mengenai pengelolaan berbagai sumber daya,

menciptakan aktivitas pembelajaran yang menyenangkan bagi semua warga sekolah, memahami berbagai interaksi sumber daya, sekaligus melaksanakan evaluasi (Yulianti & Lelawati, 2019). Akan tetapi sumber daya sekolah mengalami dinamika dari segi jumlah dan mutu. Mutu sumber daya sekolah yang tidak merata ditambah dengan pengelolaan yang kurang tepat berdampak pada sulitnya organisasi sekolah untuk bertahan di masa pandemik.

Berbagai permasalahan dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan sekolah muncul seperti sulitnya memperoleh sumber pembiayaan, seperti jalinan kerjasama dengan pihak swasta dan BUMN, kemudian sistem laporan pertanggungjawaban yang kurang akuntabel (Irawan & Noval, 2019). Namun demikian jika dana BOS yang dikelola dengan perencanaan dengan detail maka kegiatan dan program kerja dapat terlaksana dengan baik. Kegiatan disusun berdasarkan kondisi pembiayaan, dengan menerapkan subsidi silang, termasuk kegiatan insidental. Kemudian pengelolaan pembiayaan disusun menjadi laporan pertanggungjawaban, sehingga semua pihak dapat mengetahui secara tertulis (Siswanto & Sutrisna, 2014). Berdasarkan tantangan dan peluang tersebut penting untuk dikaji dan dipetakan secara ilmiah bagaimana organisasi sekolah bertahan di masa pandemi dalam pengelolaan keuangan.

METODE

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah telaah literatur. Literatur yang dibahas dalam naskah ini berupaya untuk menganalisis konteks dari sekolah di masa pandemi, namun tetap berupaya memberikan layanan dan mencapai tujuan pendidikan. Literatur dalam naskah ini berada dalam topik sekolah, manajemen pendanaan, kompleksitas sekolah, dan adaptasi. Kajian literatur khususnya membahas teori, permasalahan, dan metode yang digunakan dalam naskah-naskah tersebut (Yusuf & Khasanah, 2014). Dengan kajian pustaka maka akan ditemukan gambaran mengenai inovasi pengelolaan pembiayaan di masa pandemi, sehingga dapat ditemukan kerangka kebijakan untuk perbaikan di masa depan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Pembiayaan Sekolah

Pembiayaan sebagai kemampuan sistem pendidikan untuk mengelola dana pendidikan dengan tepat sasaran. Dana sekolah ditata, dialokasikan, dan dipertanggungjawabkan untuk menunjang pengelolaan pendidikan. Dana pendidikan sebagai investasi yang dikelola berdasarkan tujuan yang akan dicapai. Dana pendidikan meliputi dana langsung dan tidak langsung, dana umum dan pribadi, dan operasional dan dana sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses pembelajaran (Riski, 2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi pembiayaan pendidikan adalah inflasi ekonomi, perubahan kebijakan mengenai gaji tenaga pendidik dan kependidikan, dinamika populasi siswa (Ferdi, 2013).

Acuan pengelolaan pembiayaan pendidikan di Indonesia adalah Undang-Undang dasar 1945 yang mengatur anggaran pembiayaan adalah 20%. Selain itu pengelolaan pendanaan pendidikan mengacu pada peraturan pemerintah yang didalamnya memuat tanggung jawab pemerintah dan pemerintah daerah sebagai penyedia anggaran pendidikan dengan berprinsip pada keadilan, kecukupan, dan berkelanjutan. Selain itu peraturan pemerintah tersebut mencakup penjelasan berbagai jenis pembiayaan di lembaga pendidikan (Peaturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan, 2008).

Manajemen pembiayaan sekolah merupakan daya ungkit mutu sekolah, sebab dana merupakan unsur operasional penting, selain unsur sumber daya manusia, bahan dan alat, pasar sumber daya manusia, dan metode pengelolaan. Berbagai upaya dilaksanakan oleh pengelola sekolah untuk mencapai efektifitas pendanaan seperti perencanaan dengan musyawarah dengan semua warga sekolah, alokasi yang berdasar pada standar pembiayaan untuk menciptakan mutu pembelajaran, ada pengawasan intern dan ekstern, membentuk kepemimpinan yang konstruktif yang dapat mendorong pemahaman pembiayaan seluruh warga sekolah, transparansi, dan tanggung jawab (Asfila, Murniati, & Usman, 2015).

Permasalahan akan kurangnya dana pendidikan juga dialami oleh madrasah swasta. Berdasarkan undang-undang sistem pendidikan nasional nomor 20 tahun 2003, masyarakat memiliki peran dalam mendukung sumber daya keuangan madrasah. Masyarakat yang berperan secara perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi progesi, pengusaha, organsiasi kemasyarakatan. Peran masyarakat sebagai sumber dana, pelaksana maupun pengguna hasil pendidikan (Sonedi, Jamalie, & Majeri, 2017). Keterbukaan penggunaan dana pendidikan diperlukan untuk meningkatkan partisipasi warga Negara. Masyartakat juga dilibatkan dalam sosialisasi dan pelaksanaan kebijakan pendidikan.

Politik pendanaan sekolah lebih cenderung memadukan perbedaan filosofis, sosial, dan ekonomi dalam struktur yang dianggap sebagai sistem sekolah umum yang gratis. Tingkat pendanaan tidak hanya menggerakkan kuantitas namun juga kualitas sumber daya yang tersebut untuk menciptakan peluang pendidikan yang bermutu. Proses penganggaran pendidikan mengharuskan hadirnya pengawas. Proses penganggaran menjadi semakin kompleks, ketika pemerintah berupaya untuk membangun pemerataan pendanaan sekolah. Perbedaan pendapatan derah juga memungkinkan perbedaan kemampuan sekolah dalam memberikan layanan (Pouncey, Ennis, Woolley, & Connell, 2013). Tantangan pembiayaan sekolah, adalah dari sisi kosumen, yakni siswa dan orang tua yang kesulitan mendapatkan uang untuk membeli seragam, membayar transportasi, oleh sebab itu kebijakan Negara yang muncul sebagai intervensi keuangan.

Alokasi pembiayaan berdasarkan analisis kebijakan administratif terkait pembiayaan berdasakan pertimbangan yang matang, berdasarkan sumber penghasilan dan peruntukan. Pertimbangan jumlah pembiayaan masing-masing satuan pendidikan berbasis pada jumlah siswa dan tingkatan kelas, kebutuhan masing-masing satuan pendidikan, program yang berbasis pada tujuan pendidikan seperti sekolah vokasi, dan karaktertistik masing-masing sekolah (Fazekas, 2014). Akan tetapi pendanaan yang berdasar pada

kebutuhan masih menjadi perdebatan diantara pengelola sekolah, untuk dapat dana tabungan untuk kebutuhan di masa mendatang.

Bantuan operasional sekolah, menjadi salah satu sumber pembiayaan sekolah. Bantuan yang diperoleh berdasarkan jumlah siswa yang ada. Namun hal ini masih dinilai belum memenuhi unsur keadilan, sebab unsur pembiayaan tidak hanya berdasarkan pada jumlah sekolah namun juga unsur pemenuhan sarana prasarana dan pelaksanaan kegiatan sekolah, serta kebutuhan siswa (Rusmana & Mulyani, 2016).

Pembiayaan sekolah dapat dikembangkan dengan kerjasama dengan agen pendanaan di lingkungan perguruan tinggi. Agensi pendanaan dapat menjadi pembimbing dalam mendesain dan melaksanakan terkait dengan pengelolaan pendanaan (Chhin, Taylor, & Wei, 2018). Namun demikian belum ada kebijakan integratif, yang memungkinkan bagi perguruan tinggi dan pendidikan dasar untuk saling bekerjasama terkait pendanaan. Selain itu perguruan tinggi juga memiliki tanggung jawab sendiri untuk bertahan dan melaksanakan layanannya (Boland, 2018).

Biaya operasional, gaji, kesejahteraan pegawai, dukungan kebutuhan belajar mengajar merupakan pengeluaran rutin pembiayaan sekolah. Persoalannya masih dirasa minim bantuan dari pemerinth, pendidikan dan pelatihan profesional pengelola dana sekolah masih kurang, gaji gurupun masih dianggap rendah (Budaya, 2006).

Sistem Organisasi Yang Kompleks dan Adaptif

Sekolah beradaptasi dengan berbagai tantangan, mengkondisikan siswa dan guru dalam kerangka pembelajaran jarak jauh, memberikan pemahaman dan komitmen bersama kepada orang tua untuk mendampingi siswa belajar, siswa dikondisikan untuk berinteraksi dengan guru melalui media, mendukung guru untuk bekerja secara profesional, mematuhi berbagai kebijakan yang disusun oleh sektor yang menangani pandemi (UNESCO & IESALC, 2020). Tantang tersebut dihadapi dengan keterbatasan pengukuran administrasi dan sistem operasional ekolah, sumber daya keuangan, dan aktivitas pelatihan guru yang terbatas. Sekolah ditantang dengan kondisi koneksi internet, energi listrik, siswa dan guru dalam kondisi disabilitas (Mustafa, 2020). Kesiapan guru dalam melaksanakan pembelajaran jarak jauh adalah mempersiapkan strategi pembelajaran, dan memastikan bahwa jika ada tes atau ujian siswa menjawab dengan jujur (Sintema, 2020).

Di dalam organisasi sekolah guru merupakan faktor penentu suksesnya layanan pendidikan. Namun guru masih mengalami kondisi stress dan kelelahan (Maryati & Mustika, 2016). Kondisi stress guru merupakan faktor yang dapat mengganggu, guru tidak dapat melaksanakan pengajaran dengan terarah. Selain itu sulit bagi sekolah untuk mengarahkan SDMnya untuk saling bersinergi. Guru sebagai bagian dari SDM sekolah, dikelola dengan efektif sebagai daya ungkit mutu sekolah (Nurochim, 2017). Layanan pendidikan yang bermutu dilihat dari aspek pendidikan sebagai sebuah sistem, yakni input, proses, dan output (Herawan & Kurniady, 2016). Rangkaian input terdiri dari visi, misi, dan tujuan, kebijakan, kurikulum, program pembelajaran, fasilitas pembelajaran, dan tenaga profesional. Proses terdiri dari rangkaian strategi pembelajaran dan partisipasi warga

sekolah dalam perencanaan hingga evaluasi pembelajaran. Output adalah tercapainya tujuan pendidikan, dan berdampak pada kehidupan warga sekolah.

Organisasi pendidikan sebagai organisasi yang kompleks menghadapi berbagai permasalahan seperti permasalahan kesehatan, mutu, relasi dengan dunia usaha dan duni industri, manajemen dan pembiayaan pendidikan. Termasuk tantangan dan permasalahan mengenai mutu dan jumlah pendidikan, staff, kurikulum, fasilitas pendidikan, keterlibatan masyarakat dan keluarga, serta permasalahan kepemimpinan (Priatna, 2016). Dan berbagai permasalahan tersebut ada di setiap tingkat satuan pendidikan.

Kondisi yang ada, pendidikan berada dalam era otonomi. Pembiayaan tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah pusat, namun merupakan tanggung jawab semua pihak yakni pemerintah daerah dan masyarakat. Dengan kondisi tersebut, sekolah diharapkan memiliki kemandirian, kreativitas, inovasi dalam mengelola sumber daya keuangan. Namun demikian, masih belum sepenuhnya memperkuat upaya secara kelembagaan, bahwa pengelola belum memiliki perubahan orientasi pembiayaan pendidikan. Pengelola sekolah masih mengandalkan pendanaan dari pemerintah untuk sekolah negeri, untuk sekolah swasta masih mengandalkan dana dari orang tua siswa (Kurniady, 2016). Oleh sebab itu pendampingan secara berkelanjutan agar pengelola sekolah dapat memahami mengenai pendanaan dan sumber dana serta pelaporan keuangan secara rinci. Koordinasi intrasektor khususnya, menjadi pemicu perbaikan dari pengelolaan pendanaan sekolah.

Organisasi sekolah yang kompleks juga terdiri dari berbagai aktor yang terlibat dalam penggalangan, pengalokasian, dan pengelolaan dana di sekolah. Masing-masing aktor memiliki perbedaan akses dan kerangka pikir mengenai sumber pendanaan sekolah, tanggung jawab untuk membelanjakan dana, dan alokasi dana sekolah. Mayoritas pendanaan berasal dari pendapatan Negara atau investasi perbajakan, sumber keuangan tersebut disebut dengan sumber publik. Mutu sistem pendidikan yang tinggi merupakan cara yang krusial untuk membentuk mutu sumber daya manusia yang berpengetahuan dan berketerampilan yang dapat bersaing dalam pasar tenaga kerja dan mendukung kesejahteraan manusia serta kohesi sosial. Sedangkan pendanaan swasta berasal dari orang tua siswa yang dianggap menyewa fasilitas sekolah (The Funding of School Education: Connecting Resources and Learning, 2017).

Secara kelembagaan, kepala sekolah menghadapi tantangan bagaimana mengalokasikan sumber daya keuangan sekolah, ada nya kesenjangan antara pendapatan dan kebutuhan, perubahan dan kompleksitas demografi, dan kurangnya dukungan kelembagaan. Kebutuhan yang semakin beragam dan kebutuhan siswa yang dilayani, seperti melayani siswa berdasarkan minat dan bakatnya, serta fisiknya. Sistem pendanaan berdasar pada kesetaraan kebutuhan siswa, fleksibilitas, dan transparansi (ERS, n.d.).

Selain itu beberapa sekolah masih menghadapi tantangan dengan tingkat kelulusan yang rendah, kompetensi guru yang belum maksimal, motivasi belajar siswa yang masih rendah, kekerasan di lingkungan sekolah, kepemimpinan yang belum efektif, tata kelola yang buruk (Mestry, 2014). Permasalahan kelembagaan tersebut merupakan faktor penghambat pelayanan dan akses pendidikan yang bermutu.

Terkait pendanaan di sekolah swasta menghadapi tantangan dalam menyusun pengelolaan pendanaan. Bagi sekolah swasta melaksanakan analisis data berdasarkan tingkat kemiskinan, pendapatan, pengeluaran, dan penempatan staff sesuai skala upah yang kompetitif. Selain itu pengembangan sarana dan prasarana menjadi tanggung jawab swasta untuk mendapatkan dana (Baker & Chingos, 2019).

PENUTUP

Sekolah merupakan organisasi yang terdiri dari berbagai unsur dan tingkatan yang kompleks. Namun demikian sekolah memiliki tujuan untuk mencapai tujuan pendidikan dengan berbagai tantangan internal dan eksternal. Apalagi dimasa pandemi, kesulitan pendanaan menjadi permasalahan sekolah secara umum. Oleh sebab itu sekolah melakukan inovasi dan perhitungan yang matang, sehingga walaupun di masa pandemi tujuan pendidikan dapat dicapai dengan maksimal. Inovasi dilakukan dengan melaksanakan kerjasama dengan berbagai pihak, orang tua, dinas pendidikan kabupaten/kota, provinsi, dan kementerian pusat. Namun juga sekolah bekerjasama dengan pihak lain, agar dapat mendukung pendanaan. Selain itu kewirausahaan sekolah juga penting dikembangkan sebagai salah satu sumber pendanaan sehingga pada saat terjadi kondisi genting, dapat pendanaan dapat stabil, pada dasarnya pendanaan sekolah dapat diperoleh dari berbagai sumber yang tidak mengikat.

Implikasi dari hasil kajian ini adalah menguraikan sekolah sebagai organisasi adaptif yang kompleks. Kondisi yang tergambar adalah sekolah terwujud oleh unsur seperti pembentukan, penyesuaian, sistem sosial yang kompleks, dan aktor. Dengan gambaran tersebut diharapkan organisasi sekolah dapat melakukan inovasi dalam manajemen pendanaan dana dalam kondisi pandemik. Dengan inovasi tersebut diharapkan dapat menyelesaikan berbagai tantangan internal dan eksternal serta memiliki keunggulan. Delegasi dalam melakukan relasi kerjasama untuk menciptakan inovasi kerjasama kelembagaan untuk mencapai tujuan pendidikan. Prinsip ketelitian dibutuhkan demi keselamatan dan keamanan dipegang teguh oleh pengelola organisasi sekolah untuk mengatur secara efektif. Keberhasilan dalam mengelola sumber daya yang dengan mengedepankan tujuan pendidikan sebagai prinsip dasar dalam membimbing dalam tindakan sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Asfila, Murniati, & Usman, N. (2015). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pada Mts N Janarata Kecamatan Bandar Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah*, 3(4), 123–129.
- Baker, B. D., & Chingos, M. M. (2019). Toward a Rich Data Future for School Finance Research. *AERA Open*, 5(4), 1–6. <https://doi.org/10.1177/2332858419887735>
- Boland, W. C. (2018). Performance Funding and Historically Black Colleges and Universities: An Assessment of Financial Incentives and Baccalaureate Degree Production. *Educational Policy*, 1–30. <https://doi.org/10.1177/0895904818802118>

- Budaya, B. (2006). Manajemen pembiayaan pendidikan pada sekolah dasar yang efektif. *LIKHITAPRAJNA. Jurnal Ilmiah.Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 18(1), 42–59.
- Chhin, C. S., Taylor, K. A., & Wei, W. S. (2018). Supporting a Culture of Replication: An Examination of Education and Special Education Research Grants Funded by the Institute of Education Sciences. *Educational Researcher*, 47(9), 594–605. <https://doi.org/10.3102/0013189X18788047>
- Connolly, C., Ali, S. H., & Keil, R. (2020). On the relationships between COVID-19 and extended urbanization. *Dialogues in Human Geography*, (office 1016). <https://doi.org/10.1177/2043820620934209>
- ERS. (n.d.). *Transforming School Funding A Guide to Implementing*.
- Fazekas, M. (2014). *School Funding Formulas: Review of Main Characteristics and Impacts*. <https://doi.org/10.1787/5k993xw27cd3-en>
- Ferdi, W. . (2013). Pembiayaan Pendidikan; Suatu Kajian Teoritis. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 19(4), 565–578.
- Herawan, E., & Kurniady, D. A. (2016). Model Development of Quality Management Education Invocational Schools in Bandung. *6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership (ICEMAL2016)*, 14, 123–128.
- Irawan, & Noval, A. (2019). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Madrasah Aliyah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(1), 73–81.
- James, P., Das, R., Jalosinska, A., & Smith, L. (2020). Smart cities and a data-driven response to COVID-19. *Dialogues in Human Geography*, 2043820620934211. <https://doi.org/10.1177/2043820620934211>
- Kurniady, D. A. (2016). Learning Leadership Role in Funding Education in the Era of Regional Autonomy. *6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership (ICEMAL2016)*, 14, 13–19.
- Louie, P. K., Harada, G. K., Mccarthy, M. H., Gernscheid, N., Cheung, J. P. Y., Neva, M. H., ... Samartzis, D. (2020). The Impact of COVID-19 Pandemic on Spine Surgeons Worldwide. *Global Spine Journal*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/2192568220925783>
- Maryati, D. S., & Mustika, P. G. (2016). The Effect of Self Efficacy on Burnout Mediated By Stress Among Kindergarten Teachers in Indonesia. *6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership (ICEMAL2016)*, 14, 134–137. <https://doi.org/10.2991/icemal-16.2016.28>
- Mestry, R. (2014). A critical analysis of the National Norms and Standards for School Funding policy: Implications for social justice and equity in South Africa. *Educational Management Administration and Leadership*, 42(6), 851–867. <https://doi.org/10.1177/1741143214537227>
- Mustafa, N. (2020). Impact Of The 2019 – 20 Coronavirus Pandemic On Education. *International Journal of Health Preferences Research*.
- Nasrudin, D., & Kasmin. (2019). Pengelolaan Pendidikan Di Era Sosial Media: Kajian Literatur. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 127–136.
- Nurochim. (2017). The Innovation of Human Resource Management in Education to Improve School Quality. *International Conference on Education in Muslim Society (ICEMS 2017)*, 4–7.

- Peaturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan. *PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 48 TAHUN 2008 TENTANG PENDANAAN PENDIDIKAN.*, (2008).
- Pouncey, W. C., Ennis, L. S., Woolley, T. W., & Connell, P. H. (2013). School funding issues: State legislators and school superintendents-adversaries or allies? *SAGE Open*, 3(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2158244013486492>
- Priatna, A. (2016). Improving the Quality of the Integrated Junior-High School of Lampang , Subang , West Java , in Achieving National Education Standards. *6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership (ICEMAL2016)*, 14, 112–117.
- Reuschke, D., & Felstead, A. (2020). Changing workplace geographies in the COVID-19 crisis. *Dialogues in Human Geography*, 1–5. <https://doi.org/10.1177/2043820620934249>
- Riski, A. (2019). Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 1–5. Retrieved from <https://osf.io/preprints/inarxiv/2pcs4/>
- Rusmana, M., & Mulyani, N. L. S. (2016). The Implementation of Budget Model Programme in Forming the Primary School Operational Assistance Budgets. *6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership (ICEMAL2016)*, 14, 20–24. <https://doi.org/10.2991/icemal-16.2016.5>
- sektor terdampak virus corona - Google Penelusuran. (2020). Retrieved June 18, 2020, from https://www.google.com/search?q=sektor+terdampak+virus+corona&safe=strict&sxsrf=ALeKk003CSYBgCRk8fO0jIgc5XxycyJIAtA:1592476788793&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwighLyqlvqAhUy7XMBHWR3CPIQ_AUoAnoECAwQBAA&biw=1707&bih=760#imgrc=j_Fsr20QMYe-yM&imgdii=VBgis3Vmevd4OM
- Sintema, E. J. (2020). Effect of COVID-19 on the Performance of Grade 12 Students: Implications for STEM Education. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 16(7), 1–6. <https://doi.org/10.29333/ejmste/7893>
- Siswanto, S., & Sutrisna, B. (2014). Pengelolaan BOS SMP Negeri 1 Simo Dalam Mekanisme APBD Pemerintah Kabupaten Boyolali Tahun 2011. *Jurnal Manajemen Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 09(2), 196–200. <https://doi.org/10.23917/jmp.v9i2.1701>
- Sonedi, S., Jamalie, Z., & Majeri, M. (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Bersumber dari Masyarakat. *Fenomena*, 9(1), 25. <https://doi.org/10.21093/fj.v9i1.702>
- The Funding of School Education: Connecting Resources and Learning. (2017). *Governing school funding*. <https://doi.org/10.1787/9789264276147-6-en>
- UNESCO & IESALC. (2020). COVID-19 and higher education: Today and tomorrow. Impact analysis, policy responses and recommendations. In *Iesalc*. Retrieved from <https://bit.ly/34TOSvu>
- Yuliati, & Lelawati, I. (2019). Design support education innovation on digital era. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(1), 25–30.
- Yusuf, S. A., & Khasanah, U. (2014). *Literature Review* (pp. 13–31). pp. 13–31. https://doi.org/10.1007/978-981-4585-24-8_2