



JOLL 7 (2) (2024)

Journal of Lifelong Learning



PENGELOLAAN BERBASIS *FINANCIAL SUSTAINABILITY*
PADA LEMBAGA KURSUS DAN PELATIHAN DI JAWA BARAT

Retno Dwi Lestari¹, Elais Retnowati², Karta Sasmita³, Intan Purnama Dewi⁴

Universitas Negeri Jakarta

retno_dwilestari@unj.ac.id

Abstrak

Ketergantungan pendanaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) kepada pemerintah sangat tinggi. Jumlah peserta didik reguler memiliki tren di bawah dari jumlah peserta didik beasiswa. Di sisi lain, LKP memiliki peran besar dalam penciptaan peluang kerja dan wirausaha melalui Pendidikan Kewirausahaan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui mendeksripsikan pengelolaan Pendidikan Kewirausahaan berbasis empat pilar *financial sustainability*, yaitu perencanaan finansial dan strategi, diversifikasi pendapatan, administrasi dan keuangan, serta pendapatan mandiri di LKP Tata Rias Pengantin Jawa Barat. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data berupa wawancara, kuisisioner, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat aspek *financial sustainability* di LKP Jawa Barat masih lemah karena adanya keterbatasan dana, terbatasnya jenis dan jumlah implementasi kerjasama, dan rendahnya jenis layanan produk serta jasa yang ditawarkan. Penelitian juga menemukan bahwa kecakapan komunikasi digunakan sebagai dasar teralisasinya kerjasama di sektor informal. Penelitian ini memberikan rekomendasi terhadap pengelolaan LKP untuk mencapai *financial sustainability*, yaitu peningkatan diversifikasi layanan produk dan jasa yang didukung oleh jaringan kemitraan LKP.

Kata Kunci: Financial Sustainability, Diversifikasi Layanan, Kemitraan

***Financial Sustainability-Based Management
In Training And Course Institutions, West Java
Abstract***

The funding dependency of Training and Course Institutions (LKP) on the government remains very high. The number of regular students tends to be lower than that of scholarship students. On the other hand, LKPs play a significant role in creating job and entrepreneurial opportunities through Entrepreneurship Education. This study aims to describe the management of Entrepreneurship Education based on the four pillars of financial sustainability: financial planning and strategy, revenue diversification, administration and finance, and independent income at the LKP for Traditional Bridal Makeup in West Java. The method used is a qualitative approach, with data collection through interviews, questionnaires, and observations. The study results show that the four aspects of financial sustainability at West Java's LKP remain weak due to funding limitations, limited types and numbers of partnerships, and the low variety of products and services offered. The research also found that communication skills are utilized as the basis for establishing partnerships in the informal sector. This study provides recommendations for LKP management to achieve financial sustainability, including the diversification of product and service offerings supported by LKP partnership networks.

Keywords: Financial Sustainability, Service Diversification, Partnerships

PENDAHULUAN

Ketergantungan pendanaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) kepada pemerintah sangat tinggi. Kondisi ini ditunjukkan dengan lahirnya fenomena khas aktifitas di LKP. Angka aktifitas LKP linear dengan angka pendanaan pelatihan

atau dana sejenis dari pemerintah. Aktifitas LKP akan menggeliat dan naik signifikan pada saat tersedianya pendanaan penyelenggaraan program. Sebaliknya, aktifitas LKP akan lesu saat tidak tersedianya pendanaan penyelenggaraan program.



Grafik 1. Perbandingan Jumlah Peserta Reguler dengan Peserta Beasiswa pada Program Pendidikan Kewirausahaan pada salah satu LKP di Jawa Barat

Sumber: Data Peserta Didik LKP Retno Tahun 2018-2023

Fenomena tersebut dapat terlihat dari Grafik 1.1. yang menunjukkan adanya peningkatan jumlah peserta beasiswa selalu diiringi oleh peningkatan jumlah peserta reguler. Demikian pula penurunan jumlah peserta beasiswa, diikuti dengan penurunan peserta reguler. Dari Grafik 1.1. pun terlihat bahwa jumlah peserta reguler tidak pernah melebihi jumlah peserta beasiswa dari kurun waktu Tahun 2018-2023.

Keputusan calon peserta didik mengikuti program kursus sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi. Hanya 1 dari 4 orang yang bersedia mengeluarkan biaya mandiri untuk program kursus. Sedangkan 4 orang lainnya menunggu ketersediaan beasiswa. Sekalipun tidak memperoleh beasiswa, calon peserta menganggap bukan masalah karena pendidikan di masa dewasa dipandang bukan sebagai prioritas

hidupnya. Wurzburg (2005) menyimpulkan bahwa terdapat biaya yang tinggi bagi seseorang yang ingin menjadi pembelajar sepanjang hayat. Tanggung jawab ekonomi yang dimiliki orang dewasa mengakibatkan pendidikan sepanjang hayat tidak lagi prioritas (Wurzburg, 2005).

Dari kondisi ini, ditemukan permasalahan lain, yaitu rendahnya relevansi program yang disediakan dengan kebutuhan calon peserta didik dan industri. Berdasarkan Tabel 1.1. jumlah peserta Pendidikan Kewirausahaan yang meluncurkan usaha rintisan adalah 28,9%. Persentase tersebut masih jauh di bawah rata-rata, yaitu 50%. Dengan capaian lulusan ini, LKP belum dapat menunjukkan kaitan masalah yang dihadapi, tujuan Pendidikan Kewirausahaan, dan capaian lulusan.

Tabel 1. Perbandingan Jumlah Peserta Pendidikan Kewirausahaan dengan Lulusan Yang Meluncurkan Usaha Rintisan

Tahun	Peserta		Jumlah Peserta	Lulusan Merintis Usaha	
	Reguler	Beasiswa		N	%
2018	2	20	22	6	27,3%
2019	8	35	43	11	25,6%
2020	13	40	53	15	28,3%
2021	17	50	67	22	32,8%
2022	7	30	37	10	27,0%
2023	7	20	27	8	29,6%
Jumlah	54	195	249	72	28,9%

Sumber: Data Peserta Didik LKP Retno Tahun 2018-2023

Di satu sisi, pendidikan kewirausahaan dan kemampuan seseorang meluncurkan usaha rintisan merupakan bagian kompleks internal peserta didik, meliputi sikap, pengalaman masa lalu, dan kepribadian (Konakli, 2015). Para peneliti belum dapat memprediksi lamanya waktu untuk melihat hasil (*outcome*) dari pendidikan kewirausahaan (Mets et al., 2017). Oleh karenanya, pendidikan wirausaha harus sangat fleksibel dan fokus dalam uji coba berbagai metode pembelajaran dari waktu ke waktu untuk meningkatkan keberhasilan programnya (Bauman & Lucy, 2021).

Berdasarkan hal tersebut, perancangan pendidikan kewirausahaan di LKP ditelaah kembali. Seperti halnya tujuan pendidikan kewirausahaan yang mendorong terciptanya kemandirian ekonomi, LKP sebagai satuan lembaga pendidikan pun harus lepas dari ketergantungan pendanaan dari pihak luar. Keseimbangan finansial mampu meningkatkan penyediaan peralatan yang sesuai dan dibutuhkan, merekrut pengajar berpengalaman, melatih tenaga pendidik, dan mengembangkan inovasi (Notes & Centers, 2017). Sebaliknya, keterbatasan

pendanaan sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan pengembangan modal manusia (A. Mack & Francis, 2024).

Konsep *financial sustainability* merupakan kemampuan organisasi untuk menjaga kegiatan operasional bisnisnya dengan sumber daya keuangan sendiri dalam upaya mencapai tujuan tanpa tergantung pada dana dari donor (Ndlovu, 2020). *Financial sustainability* mendorong pengelola untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan mengembangkan fisik, manusia, dan intelektual (Al-Filali et al., 2024; Alshubiri, 2021). *Financial sustainability* dapat terjadi pada lembaga pendidikan yang memiliki diversifikasi produk atau layanan untuk menjangkau sasaran yang lebih luas (Ndlovu, 2020) dan meningkatkan kolaborasi dengan industri (Liu, 2022).

Penelitian mengenai *financial sustainability* pada pendidikan sudah banyak dilakukan. Akan tetapi, penelitian yang dilakukan pada pendidikan non formal masih sangat terbatas. *Financial sustainability* digunakan pada penelitian ini karena LKP menjalankan perannya dengan mempertimbangkan sisi sosial dan bisnis, sehingga sering dikaitkan dengan kewirausahaan sosial. Kegiatan yang

dilakukan di LKP tidak murni bermuatan bisnis, namun bukan berarti harus mengalami kerugian dan ketergantungan pendanaan. Penelitian ini menyajikan pengelolaan Pendidikan Kewirausahaan berbasis empat pilar *financial sustainability* (Ndlovu, 2020), yaitu perencanaan finansial dan strategi, diversifikasi pendapatan, administrasi dan keuangan, serta pendapatan mandiri di LKP Tata Rias Pengantin Jawa Barat.

Metode

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini fokus pada interpretasi makna-makna yang muncul atau dicapai oleh individu dalam situasi sosial yang dialami (Sherman & Weeb, 2015). Desain kualitatif bersifat holistik (Hall & Liebenberg, 2024) dengan peneliti sebagai instrumen utama pengamatan tunggal dalam waktu tertentu. Dalam penelitian kualitatif, perspektif sosial terhadap fenomena atau realitas sebagai sesuatu yang tidak terpisah (Fitria, 2024). Tujuan penelitian kualitatif adalah menemukan hal-hal baru

dengan memahami pengalaman sedekat mungkin seperti yang dirasakan atau dijalani oleh sasaran penelitian (Malik, 2013; Sherman & Weeb, 2015).

Responden adalah Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) bidang keterampilan Tata Rias Pengantin di Jawa Barat. Pemilihan jenis keterampilan tata rias pengantin karena keterampilan ini mampu menunjukkan minat jiwa wirausaha yang kuat (Ubierna et al., 2014) yang didukung dengan keunikan jasa dan diferensiasi harga. Selain itu, usaha rintisan jasa memungkinkan hubungan panjang dan berkelanjutan dengan konsumen (Bauman & Lucy, 2021). Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 6 (enam) LKP di Jawa Barat. Penelitian diselenggarakan pada bulan Mei- Oktober 2024.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, kuisiner, dan observasi (Hall & Liebenberg, 2024; Moleong & Surjaman, 1989; Rosmita et al., 2024). Kuisiner dibuat berdasarkan teori *financial sustainability* yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator
1	Rencana Strategis	1. Biaya operasional 2. Kerjasama 3. Layanan 4. Sarana Prasarana 5. Rancangan Program Kewirausahaan
2	Diversifikasi Pendapatan	1. Program berbayar untuk peserta didik 2. Penjualan produk (produksi dan / atau distribusi) 3. Penyewaan bangunan 4. Penyewaan peralatan 5. Sumber pendapatan (pemerintah, mandiri, peserta didik)
3	Administrasi Keuangan	1. Laporan arus kas 2. Laporan arus bank 3. Laporan arus kas tahunan 4. Laporan laba rugi tahunan 5. Laporan pajak tahunan 6. Audit internal
4	Pendapatan Mandiri	1. Jenis Investasi 2. Implementasi Kerjasama

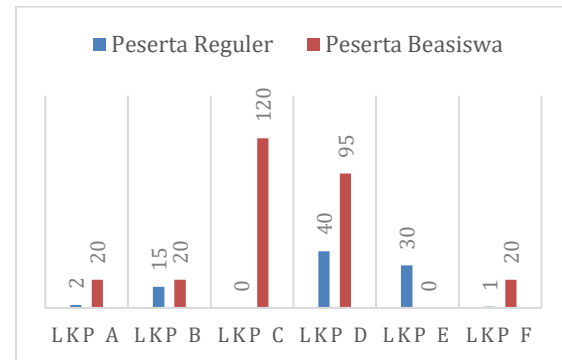
Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data merupakan proses pengembangan, penyederhanaan, dan pengorganisasian data mentah untuk mengetahui pola yang muncul dari data tersebut. Penyajian data merupakan proses visualisasi data dalam bentuk kutipan, tabel, diagram, matriks, kartu analisis, dan narasi analitis. Terakhir, analisis data dilakukan dengan interpretasi, organisasi, dan pemaknaan data yang telah terkumpul untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan makna sehingga dapat dibuat Kesimpulan atau jawaban pertanyaan penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Pendidikan kewirausahaan merupakan salah satu basis penyelenggaraan pelatihan di LKP dan telah dikenal sebagai pilar utama bagi negara-negara untuk mencapai stabilitas ekonomi (A. J. Mack et al., 2021). Sebagai jalur pendidikan nonformal, LKP berperan dalam meningkatkan akses terhadap peluang kerja dan usaha melalui peningkatan daya saing ekonomi (A. Mack & Francis, 2024) serta mendorong inklusi dan kohesi sosial. Keberadaannya yang krusial mengalami berbagai kendala pendanaan yang menghambat pertumbuhan dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia di LKP.

Kendala pendanaan ditunjukkan dengan perolehan jumlah peserta didik regular relatif rendah. Grafik 2. menunjukkan bahwa jumlah peserta didik pada program regular lebih kecil dari program beasiswa Pendidikan Kewirausahaan. Tercatat 275 peserta didik beasiswa Program Pendidikan Kewirausahaan, sedangkan peserta didik program regular hanya mencapai 87 orang

atau 31,6%. Grafik 2. menunjukkan kecenderungan yang sama dengan studi pendahuluan yang ditunjukkan pada Grafik 1.



Grafik 2. Jumlah Peserta Regular dengan Peserta Beasiswa Program Pendidikan Kewirausahaan Tahun 2023 pada LKP di Jawa Barat

Rendahnya jumlah peserta regular menunjukkan ketergantungan yang besar terhadap pendanaan luar, terutama pemerintah dalam penyelenggaraan program di LKP.

Perencanaan finansial dan strategi merupakan bagian pilar pertama dalam *financial sustainability* yang menggambarkan perolehan dan pencarian peluang sumber pendanaan. Rancangan keuangan menurut Banghart dan Trull (Mustofa et al., 2019) merupakan proses awal rasionalisasi kegiatan yang memproyeksikan optimisme dan kepercayaan mengatasi masalah usaha. Rancangan keuangan memberikan gambaran perolehan keuntungan yang dapat digunakan untuk pengembangan LKP.

Berdasarkan Tabel 3. ditemukan bahwa satu dari enam LKP memiliki rancangan keuangan per tahun dan per tiga tahun, empat LKP memiliki rencana keuangan per tahun, dan satu LKP sama sekali tidak memiliki rancangan keuangan. Rancangan keuangan ini memuat

rancangan program peningkatan kapasitas tenaga pendidik dan kependidikan, perawatan sarana prasarana, dan pengembangan kurikulum.

Program peningkatan kapasitas tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan untuk memenuhi standar kualifikasi sumber daya manusia. Tenaga pendidik atau instruktur didorong untuk memiliki berbagai sertifikat dan keahlian, seperti memiliki sertifikat pengajar, keterampilan, penguji nasional, asesor kelembagaan, dan lainnya. Kapasitas tenaga kependidikan dilakukan untuk mendukung kegiatan operasional LKP dan tuntutan pasar, seperti pelatihan

aplikasi Data Pokok Pendidikan (Dapodik), ms. Office, pemasaran digital, *branding*, dan lainnya.

Anggaran perawatan sarana prasarana disediakan di setiap tahun yang terbagi menjadi perawatan turin dan berkala. Perawatan rutin dilakukan dalam aspek kebersihan bangunan, alat, dan perlengkapan. Sedangkan perawatan berkala dilakukan pada aspek perbaikan berbagai sarana prasarana yang dimiliki. Responden tidak memiliki anggaran darurat. Anggaran darurat dilakukan dengan swakelola yang berasal dari pemilik LKP.

Tabel 3. Kondisi *Financial Sustainability*

	LKP A	LKP B	LKP C	LKP D	LKP E	LKP F
Pilar 1: Perencanaan Finansial dan Strategi						
Rancangan keuangan (per tahun dan/atau per tiga tahun)						
a. Per tahun	✓	✓		✓	✓	✓
b. Per tiga tahun				✓		
Kemitraan Dunia Kerja dan Industri (IDUKA)						
a. Tingkat lokal	✓	✓	✓	✓		✓
b. Tingkat regional	✓	✓		✓		
c. Tingkat nasional	✓			✓		
d. Tingkat internasional	✓					
Pilar 2: Diversifikasi Pendapatan						
a. Program beasiswa pemerintah	✓	✓	✓	✓		✓
b. Program regular	✓	✓		✓	✓	✓
c. Sewa Sarana Prasarana	✓	✓	✓	✓	✓	✓
d. Penjualan Produk/Jasa		✓		✓	✓	
Pilar 3: Administrasi Keuangan						
a. Laporan arus kas	✓	✓		✓	✓	✓
b. Laporan arus bank				✓		✓
c. Laporan arus kas tahunan	✓	✓		✓		✓
d. Laporan laba rugi tahunan	✓	✓		✓		
e. Laporan pajak tahunan	✓	✓		✓		✓
Pilar 4: Pendapatan Mandiri						
a. Investasi Jangka Panjang: Properti	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b. Implementasi Kemitraan: kelas pendek	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Bagi LKP yang memperoleh bantuan pemerintah secara rutin, anggaran pengembangan kurikulum terintegrasi dengan program pemerintah.

Pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengundang mitra IDUKA dan alumni untuk memberikan masukan dalam pengembangan materi, teknik, dan

metode pelatihan. Adapun LKP yang tidak rutin, bahkan tidak pernah, memperoleh bantuan pemerintah atau pihak lain, pengembangan kurikulum dilakukan secara mandiri. Keterlibatan LKP dalam organisasi dan komunitas profesi, membantu LKP untuk memperoleh data untuk pengembangan kurikulum. Selain itu, LKP mengumpulkan data trend rias pengganti melalui media sosial.

Tenaga kependidikan menyoroti keterbatasan dana menyebabkan lesunya kegiatan di LKP. Pengurangan dana dari pemerintah menjadi tantangan besar keberlangsungan kegiatan di LKP. Di sisi lain, kondisi ekonomi masyarakat belum pulih pasca Covid-19. Kondisi ini diperparah dengan pertumbuhan ekonomi yang mengalami deflasi berturut-turut pada Mei hingga September 2024. Masyarakat menahan pembelian untuk sektor pendidikan yang sifatnya penambah dan pelengkap. Temuan ini mendukung penelitian (Wurzburg, 2005) yang menjelaskan bahwa pendidikan sepanjang hayat bagi orang dewasa menjadi prioritas jika kebutuhan dasar sudah terpenuhi.

Oleh karenanya, perancangan strategi pada pilar pertama *financial sustainability* didukung oleh jaringan kemitraan, Kemitraan merupakan kerjasama yang bertujuan untuk membuka akses sumber daya eksternal guna meningkatkan kinerja perusahaan (Lestari et al., 2024). Industri yang memiliki akses ke berbagai sumber daya memiliki orientasi wirausaha yang lebih besar daripada industri lain (Ritter & Gemünden, 2003).

Merujuk pada Tabel 3. lima dari enam LKP memiliki kemitraan di sektor lokal. Kemitraan lokal merupakan kerjasama IDUKA yang secara geografis berada di lokasi yang sama dengan LKP.

Kemitraan regional merujuk pada IDUKA di area provinsi yang sama dengan LKP, yaitu Jawa Barat. Terdapat 3 dari 6 LKP yang memiliki kemitraan regional. LKP yang memiliki kemitraan skala nasional (negara) hanya 2 dari 6 LKP dan kemitraan internasional hanya 1 dari 6 LKP.

IDUKA pada tingkat yang lebih luas memiliki potensi perolehan bantuan pendanaan yang lebih besar, meliputi pendanaan tunai, sarana prasarana, teknologi, kurikulum, narasumber dan praktisi, pemagangan, perekrutan peserta didik, dan lainnya. Para LKP umumnya memiliki kerjasama dengan berbagai pihak, mulai dari kementerian, pemerintah daerah, organisasi, retailer alat dan bahan praktik, fotografer, influencer, dan lainnya.

LKP A yang memiliki kemitraan dari tingkat lokal hingga internasional mengungkapkan bahwa kemitraan yang membuka sumber penting keberhasilan pasar lebih banyak terjadi pada kemitraan yang sifatnya kekerabatan, kedekatan, atau isu psikologis. Keterampilan membangun hubungan, menciptakan kepercayaan, dan memberikan pengaruh harus didukung dengan kepercayaan diri, tampilan profesional, dan memahami berbagai hal yang disukai oleh lawan bicara. Responden pun menekankan pemahaman mengenai kebiasaan, adat, dan norma lawan bicara untuk menjalin kerjasama. Kedekatan secara personal lebih dihargai dan bernilai dibandingkan dengan kerjasama yang sifatnya formalitas. Dalam beberapa kasus, kedekatan personal dapat mempermudah proses administrasi yang disyaratkan dalam membuat kerjasama.

LKP D fokus pada pencapaian atau prestasi agar LKP memperoleh perhatian dari para stakeholder atau pemberi dana. Prestasi merupakan bagian kuat dari sikap wirausaha (Saif & Ghania, 2020) yang

bertujuan untuk kepuasan pribadi. Akan tetapi, belum ada penelitian yang menjelaskan keterkaitan langsung antara prestasi dengan terbukanya jaringan kemitraan.

Berbeda dengan kondisi umum pada pilar satu, LKP E memiliki keunikan yang ditunjukkan dengan jumlah peserta reguler 30 lebih banyak dibandingkan dengan peserta didik beasiswa (Grafik 2). LKP ini berdiri Tahun 2012 dan belum pernah menerima program beasiswa Pendidikan Kewirausahaan dari Pemerintah (Tabel 3). LKP E memiliki unit usaha di bidang tata rias pengantin, meliputi jasa rias pengantin, dekorasi, dan fotografi. Unit usaha ini berkembang dengan cukup pesat sehingga peserta didik reguler yang belajar langsung ditarik menjadi asisten perias pengantin untuk mengisi job order yang telah diterima.

Unit usaha yang ditunjukkan oleh LKP E mendukung penelitian (Liu, 2022) yang menyebutkan *financial sustainability* dapat dicapai dengan diferensiasi produk. Pelatihan yang diselenggarakan oleh LKP E mendasarkan pada kebutuhan tenaga kerja di lapangan (Darmawan, D., Kustandi, C., Wasan, 2019; Detlor et al., 2022; Nilson, 2003), sehingga peserta didik merasa bahwa investasi pendidikan yang dikeluarkannya akan segera kembali dalam bentuk memperoleh pekerjaan sebagai asisten penata rias. LKP E pun menunjukkan bahwa bisnis akan tetap berjalan tanpa adanya kemitraan dengan pihak eksternal.

Walaupun demikian, beberapa peneliti mendorong industri untuk memiliki kemitraan karena dapat memperoleh keunggulan dalam kualitas, kecepatan, dan tingkat kepercayaan dibandingkan dengan yang diperoleh di luar jejaring (Shypilov, 2005 dalam (Prajapati & Biswas, 2011)). Mitra

eksternal dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai kebijakan, informasi peluang usaha, atau lainnya.

LKP E menyampaikan bahwa ketiadaan kerjasama eksternal karena keterbatasan informasi dan keterampilan untuk mencari mitra. Dalam kompetensi jejaring, pimpinan harus mampu menjalin hubungan dengan mitra kerja serta melakukan eksekusi atas hubungan yang telah terjalin (Ritter & Gemünden, 2003). Kompetensi ini pun menekankan kemampuan untuk merekrut tenaga kerja yang mampu menjalin hubungan kemitraan dengan pihak lain.

Kerjasama yang dilakukan oleh LKP cenderung pada peningkatan aktifitas dan penambahan pendapatan. Akan tetapi, kuantitas aktifitas kerjasama yang dilakukan belum memenuhi kebutuhan operasional LKP. Banyaknya kerjasama dipengaruhi oleh kemampuan LKP untuk mencari peluang pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Detlor et al., 2022). Pelatihan dalam aspek persiapan kerja dan peningkatan kompetensi di lapangan kerja merupakan peluang pelatihan yang bisa dilakukan.

Pilar kedua, diversifikasi pendapatan, yaitu kemampuan LKP untuk memiliki lebih dari satu sumber pendapatan. Diversifikasi pendapatan pada lembaga pelatihan dan kursus, yaitu 1). kontribusi dari keluarga (biaya pendidikan, kontribusi dalam bentuk barang, kontribusi finansial, dll.); 2). penjualan produk dari sekolah atau dari kerajinan tangan; 3). penyewaan bangunan atau peralatan; dan 4) jenis pelatihan lainnya (untuk orang dewasa, dll.) atau layanan yang dikembangkan (Notes & Centers, 2017).

Setiap LKP memiliki lebih dari satu layanan sebagai bentuk diversifikasi pendapatan. Layanan sewa sarana

prasarana yang tersedia di LKP meliputi penyewaan busana, aksesoris, peralatan pesta, dan dekorasi. Sedangkan penjualan produk dan jasa, seperti jasa rias pengantin dan *wedding organizer*. Hanya saja, penelitian ini tidak mengukur besarnya aktifitas layanan sewa dan penjualan, selain program beasiswa dan regular.

Asia Development Bank merekomendasikan model pendanaan dalam sistem kontrak atau voucher untuk mengakses pelatihan (Asian Development Bank, 2014). Penyediaan pelatihan melalui kontrak dapat dilakukan dengan pengguna tenaga kerja. Model ini banyak digunakan untuk pelatihan keterampilan bahasa asing yang menyalurkan peserta didik untuk bekerja di luar negeri, seperti Jepang. Seluruh biaya pelatihan ditanggung oleh penerima kerja yang akan dibayarkan oleh peserta didik melalui pemotongan gaji ketika peserta didik sudah bekerja. Adapun pendekatan voucher sering kali digunakan untuk akses pelatihan daring yang dibiayai oleh institusi atau bahkan pemerintah. Model voucher membuka peluang peserta didik untuk mencari penyedia pelatihan berkualitas dan sistem pembelajaran daring yang baik.

Pilar ketiga, administrasi dan keuangan. Pilar ini menekankan pada transparansi sumber, penggunaan, dan pendistribusian dana secara adil. Kegiatan ini menunjukkan lembaga memiliki prosedur pencatatan, laporan, dan audit yang baik. Kualitas laporan keuangan yang baik mampu meminimalisir kesalahan pengambilan keputusan.

Lima dari enam LKP memiliki rancangan keuangan tahunan, akan tetapi peneliti menemukan bahwa pencatatan keuangan tidak dilakukan secara berkala. Keterbatasan honor menjadi alasan utama

kehadiran bendahara hanya saat dibutuhkan, seperti saat kegiatan pembukaan program, monitoring dan evaluasi, serta kegiatan lain yang melibatkan banyak peserta didik atau berbagai pihak.

Pencatatan keuangan cenderung dibuat untuk pemenuhan laporan keuangan program beasiswa. Sedangkan pencatatan keuangan program regular atau aktifitas harian lainnya, ditangani langsung oleh Ketua LKP yang terkadang merangkap sebagai tenaga pendidik. Keterbatasan dana mendorong LKP untuk melakukan efisiensi keuangan. Walaupun terlihat efektif, akan tetapi tidak ditemukan laporan keuangan yang komprehensif.

Pilar keempat, penciptaan pendapatan mandiri. Lembaga diharapkan memiliki kemampuan untuk menghasilkan pendapatan sendiri melalui diversifikasi produk atau layanan (Afriyie, 2015; Liu, 2022; Ndlovu, 2020; Notes & Centers, 2017). Beberapa cara yang dilakukan dalam lembaga pendidikan adalah mempersiapkan beberapa kelas yang bervariasi untuk menjangkau pangsa pasar yang lebih luas dan meningkatkan kolaborasi dengan mitra untuk meningkatkan kompetensi peserta didik. Misalnya, magang bersertifikat, kelas pendek, dan kelas daring.

Penelitian menemukan bahwa pendapatan mandiri yang dimiliki oleh LKP terbatas pada kepemilikan properti atas nama lembaga yang dapat digunakan untuk kegiatan operasional. Implementasi kemitraan dalam bentuk magang yang dilakukan terbatas pada peningkatan keterampilan dan kesempatan kerja peserta didik, tidak memberikan pendapatan langsung untuk LKP. LKP berperan hanya sebagai penyalur

informasi dan sumber daya manusia bagi IDUKA yang membutuhkan pekerjaan.

Implementasi kemitraan lain yang dilakukan adalah penyelenggaraan kelas pendek, seperti *beauty class*, seminar, dan *workshop* yang dilakukan 1 kali pertemuan. Selain meningkatkan diversifikasi produk dan layanan, kelas singkat ini mampu meningkatkan *branding* LKP di masyarakat. Namun, penelitian menemukan bahwa kegiatan ini belum mampu menompang kebutuhan operasional LKP karena kegiatan kelas pendek hanya dilakukan antara 1 sampai 3 kali setahun.

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur mengenai *financial sustainability* dalam pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan yang dilihat dari empat pilar, yaitu perencanaan finansial dan strategi, diversifikasi pendapatan, administrasi dan keuangan, serta pendapatan mandiri. Penelitian menemukan bahwa perencanaan finansial dan strategi mengalami kendala pendanaan, terutama pada aspek laporan keuangan. Jumlah dan jenis aktifitas kemitraan masih terbatas, sehingga belum mampu menutupi kebutuhan pendanaan di LKP. Dari aspek diversifikasi pendapatan, LKP memiliki unit usaha dalam bentuk sewa dan penjualan produk/jasa. Akan tetapi, layanan pendidikan dalam bentuk program regular belum banyak dikembangkan.

Penelitian berkontribusi pada aspek yang harus dikembangkan oleh LKP untuk mencapai *financial sustainability*. Penelitian ini mendukung penelitian Liu (2022) dan Ndlovu (2020) mengenai pentingnya diversifikasi layanan produk

dan jasa. Pengembangan layanan produk dan jasa LKP dapat didukung dengan peningkatan jenis dan jumlah aktifitas kerjasama. Kemampuan LKP untuk mencapai *financial sustainability* berkaitan erat dengan aktifitasnya sebagai penyelenggara Pendidikan Kewirausahaan. Akan tetapi, penelitian ini terbatas pada pengumpulan data sekunder mengenai jumlah peserta didik. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan untuk membandingkan jumlah pendapatan yang diperoleh dari sewa dan penjualan produk.

Referensi

- Afriyie, A. O. (2015). Financial Sustainability Factors of Higher Education. *International Journal of Education Learning and Development*, 2(3), 17–38.
- Al-Filali, I. Y., Abdulaal, R. M. S., Alawi, S. M., & Makki, A. A. (2024). Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions. *Journal of Engineering Research (Kuwait)*, 12(1), 192–203.
<https://doi.org/10.1016/j.jer.2023.11.015>
- Alshubiri, F. N. (2021). Analysis of financial sustainability indicators of higher education institutions on foreign direct investment: Empirical evidence in OECD countries. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(1), 77–99.
<https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2019-0306>
- Asian Development Bank. (2014). *Sustainable Vocational Training Toward Industrial Upgrading and Economic Transformation*. Asian

- Development Bank.
- Bauman, A., & Lucy, C. (2021). Enhancing entrepreneurial education: Developing competencies for success. *International Journal of Management Education*, 19(1), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.03.005>
- Darmawan, D., Kustandi, C., Wasan, A. (2019). Analysis of training needs for coastal communities using www.kebutuhanpelatihannelayan.info surveys. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research. In International Conference of Primary Education Research Pivotal Literature and Research.*, 303, 210–214.
- Detlor, B., Julien, H., La Rose, T., & Serenko, A. (2022). Community-led digital literacy training: Toward a conceptual framework. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 73(10), 1387–1400. <https://doi.org/10.1002/asi.24639>
- Fitria, T. N. (2024). *Qualitative Research Method in Education Field: A Guide for Researchers, Lecturers and Students (Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Panduan bagi Peneliti, Dosen dan Mahasiswa)* (Issue August).
- Hall, S., & Liebenberg, L. (2024). Qualitative Description as an Introductory Method to Qualitative Research for Master's-Level Students and Research Trainees. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1–5. <https://doi.org/10.1177/16094069241242264>
- Konakli, T. (2015). Effects of self-efficacy on social entrepreneurship in education: A correlational research. *Research in Education*, 94(1), 30–43. <https://doi.org/10.7227/RIE.0019>
- Lestari, R., Saripah, L., Suryadi, A., & Sardin, S. (2024). The Influence of Entrepreneurship Education on the Competence of Start-Up Ventures in Empowering Nascent Makeup Artists. *JIV-Jurnal Ilmiah Visi*, 19(1), 84–91. <https://doi.org/10.21009/jiv.1901.9>
- Liu, H. (2022). *A Case for Higher Education: Addressing Financial Sustainability in Community Colleges. Fall 2022, Independent Project.* https://husrhe.fas.harvard.edu/files/undergraduate-research-into-higher-education/files/hannahliu_a_case_for_higher.
- Mack, A., & Francis, S. (2024). *Funding and its impact on the administration and organisational efficiency of technical vocational education and training institutions.* 1–21. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3569624/v1>
- Mack, A. J., White, D., & Senghor, O. (2021). The benefits of exposing post-secondary students to entrepreneurship training in Trinidad and Tobago. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00905-8>
- Malik, R. S. (2013). Qualitative Research Methodology in Education. *Jurnal Eubio Tropika*, 1(2), 61–65.
- Mets, T., Kozlinska, I., & Raudsaar, M. (2017). Patterns in entrepreneurial competences as the perceived learning outcomes of entrepreneurship education: The case of Estonian HEIs. *Industry and Higher Education*, 31(1), 23–33. <https://doi.org/10.1177/0950422216684061>
- Moleong, L. J., & Surjaman, T. (1989). *Metodologi penelitian kualitatif.*

- Remadja Karya. 2963(01)00259-4
<https://books.google.co.id/books?id=YXsknQEACAAJ>
- Mustofa, A., Mayasari, R., Shopiana, & Hidayat, R. (2019). Perencanaan Keuangan di Lembaga Kursus dan Pelatihan Shopy Tanjung Balai. *Sabilarrasyad, IV*(01), 53–64.
- Ndlovu, I. (2020). Factors that Affect University Financial Sustainability: A Case Study of a Private University in Zimbabwe. *East African Journal of Education and Social Sciences, 1*(2), 193–200.
<https://doi.org/10.46606/eajess2020v01i02.0034>
- Nilson, C. D. (2003). *How to manage training: a guide to design and delivery for high performance*.
- Notes, T. O. T., & Centers, O. F. T. H. E. (2017). The Financial Sustainability of Rural Vocational Training Centers. *The Notes of Sud, April*, 1–4.
- Prajapati, K., & Biswas, S. N. (2011). Effect of Entrepreneur Network and Entrepreneur Self-efficacy on Subjective Performance: A Study of Handicraft and Handloom Cluster. *Journal of Entrepreneurship, 20*(2), 227–247.
<https://doi.org/10.1177/097135571102000204>
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research, 56*(9), 745–755.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00259-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00259-4)
- Rosmita, E., Sampe, P. D., Adji, T. P., Shufa, N. K. F., Haya, N., Isnaini, I., Taroreh, F. J. H., Wongkar, V. Y., Honandar, I. R., Rottie, R. F. I., & others. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Gita Lentera.
<https://books.google.co.id/books?id=rfoUEQAAQBAJ>
- Saif, H. A. A., & Ghania, U. (2020). Need for Achievement As a Predictor of Entrepreneurial Behavior: the Mediating Role of Entrepreneurial Passion for Founding and Entrepreneurial Interest. *International Review of Management and Marketing, 10*(1), 40–53.
<https://doi.org/10.32479/irmm.8949>
- Sherman, R. R., & Weeb, R. B. (2015). *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*. Taylor & Francis e-Library.
- Ubierna, F., Arranz, N., & de Arroyabe, J. C. F. (2014). Entrepreneurial Intentions of University Students: A Study of Design Undergraduates in Spain. *Industry and Higher Education, 28*(1), 51–60.
<https://doi.org/10.5367/ihe.2014.0191>
- Wurzburg, G. (2005). Why economic and financial sustainability matter for lifelong learning. *European Journal of Education, 40*(1), 69–91.
<https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2005.00211.x>