



STRATEGI DIVERSIFIKASI PENDANAAN DAN STABILITAS KEUANGAN SEKOLAH DASAR SWASTA DI JAWA TIMUR

Erika Agustiana¹, Rini Sriyanti², Yan Noviar Nasution³

^{1,2} Universitas Indraprasta PGRI Jakarta, Indonesia

³ Universitas Pakuan Bogor, Indonesia

Email: erikaagusti4n4@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i2.1870>

Sections Info

Article history:

Submitted: 22 January 2026

Final Revised: 17 March 2026

Accepted: 11 April 2026

Published: 30 April 2026

Keywords:

Funding Diversification

Cash Flow Stability

Sustainable Education Financing

Education Financial Management



ABSTRACT

This study aims to analyze funding diversification strategies and their implications for financial stability in private elementary schools in East Java. The research employs a qualitative approach with a case study design conducted in a private elementary school in the Pandaan area. The study involves seven key informants selected purposively based on their strategic roles in school financial management. Data collection techniques include semi-structured interviews, participatory observation, and document analysis of financial reports from 2022 to 2025. The data are analyzed using thematic analysis, supported by financial ratio and trend analysis. The findings indicate that the implementation of funding diversification strategies has increased the proportion of non-routine income from 22.6% to 30.2%. However, monthly cash flow stability remains suboptimal, as reflected by a relatively high average coefficient of variation of 45.7%. This study provides an empirical contribution to the development of the Sustainable Education Financing (SEF) model in the context of private elementary schools in Indonesia. It also highlights the importance of integrating funding diversification strategies with cash flow risk management to ensure the financial sustainability of educational institutions.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi diversifikasi sumber pendanaan serta implikasinya terhadap stabilitas keuangan pada sekolah dasar swasta di Jawa Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang dilaksanakan di salah satu sekolah dasar swasta di wilayah Pandaan. Informan penelitian berjumlah tujuh orang yang dipilih secara purposive berdasarkan peran strategisnya dalam pengelolaan keuangan sekolah. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, serta analisis dokumen laporan keuangan selama periode 2022–2025. Data dianalisis melalui pendekatan thematic analysis yang dipadukan dengan analisis rasio keuangan dan tren. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi diversifikasi pendanaan mampu meningkatkan proporsi pendapatan non-rutin dari 22,6% menjadi 30,2%. Namun demikian, stabilitas arus kas bulanan masih belum optimal, ditunjukkan oleh tingginya koefisien variasi rata-rata sebesar 45,7%. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan model Sustainable Education Financing (SEF) dalam konteks sekolah dasar swasta di Indonesia, serta menekankan pentingnya integrasi antara strategi diversifikasi pendanaan dan manajemen risiko arus kas guna menjamin keberlanjutan finansial lembaga pendidikan.

Kata kunci: *Diversifikasi Pendanaan, Stabilitas Arus Kas, Sustainable Education Financing, Manajemen Keuangan Pendidikan*

PENDAHULUAN

Sekolah dasar swasta di Indonesia menghadapi tantangan finansial yang kompleks dalam mempertahankan keberlangsungan operasional di tengah dinamika ekonomi yang fluktuatif ([Nurkamiden & Anwar, 2023](#)). Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menunjukkan bahwa sekitar 45% sekolah dasar di Indonesia dikelola oleh swasta dengan berbagai pola pembiayaan yang berbeda-beda ([Mukti, 2024](#)). Permasalahan utama yang teridentifikasi adalah tingginya ketergantungan pada sumber pendanaan tunggal, terutama dari iuran siswa, yang seringkali tidak mencukupi untuk mendukung kebutuhan operasional dan pengembangan institusi secara berkelanjutan ([Amanati et al., 2024](#)). Ketergantungan ini menciptakan kerentanan finansial yang signifikan, terutama ketika terjadi penurunan jumlah siswa atau fluktuasi ekonomi makro ([World Bank Group, 2024](#)).

Urgensi penelitian ini diperkuat oleh data empiris yang menunjukkan situasi kritis sekolah swasta di Jawa Timur. Tabel 1 menyajikan indikator-indikator kunci yang menggambarkan tantangan yang dihadapi.

Tabel 1. Data Urgensi Penelitian Sekolah Dasar Swasta di Jawa Timur

Indikator	Data	Sumber
Penurunan jumlah siswa SD swasta di Jawa Timur (2020-2024)	8,7%	Badan Pusat Statistik, 2024
Peningkatan jumlah siswa SD negeri di periode yang sama	2,3%	Badan Pusat Statistik, 2024
Sekolah SD swasta yang mengalami defisit kas minimal 1x/tahun	60%	Pratiwi & Hidayat, 2023
Ketergantungan pendapatan sekolah pada sumber tunggal (iuran siswa)	>70%	Amanati, 2024
Sekolah dengan diversifikasi pendanaan memiliki ketahanan finansial lebih baik	32% lebih tinggi	World Bank Group, 2024

Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa sekolah dasar swasta di Jawa Timur berada dalam situasi yang rentan. Fenomena ini juga teramati di wilayah Kecamatan Pandaan, Kabupaten Pasuruan, di mana beberapa sekolah dasar swasta mengalami tekanan finansial akibat menurunnya jumlah peserta didik baru dan tingginya persaingan dengan sekolah negeri serta sekolah swasta unggulan di sekitarnya. Penurunan jumlah siswa sebesar 8,7% dalam lima tahun terakhir, sementara sekolah negeri justru mengalami peningkatan, mengindikasikan adanya pergeseran preferensi masyarakat yang dapat mengancam keberlangsungan sekolah swasta ([Supriadi & Pratiwi, 2024](#)). Lebih lanjut, temuan bahwa 60% sekolah dasar swasta mengalami defisit kas setidaknya satu kali dalam setahun akibat ketergantungan pada pendapatan musiman dari penerimaan siswa baru menunjukkan perlunya strategi diversifikasi pendanaan yang lebih efektif. Tanpa strategi yang tepat, kondisi ini mengancam keberlangsungan operasional dan kualitas pendidikan yang diberikan ([Sabariah, 2022](#)).

Studi sebelumnya mengungkapkan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan yang efektif menjadi kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan, namun banyak lembaga pendidikan swasta masih mengalami kesulitan dalam mengembangkan strategi pembiayaan yang berkelanjutan karena ketergantungan pada sumber pendanaan tradisional yang tidak fleksibel ([Amanati et al., 2024](#)). Penelitian World Bank (2024) lebih lanjut menunjukkan bahwa

institusi pendidikan dengan struktur pendanaan yang terdiversifikasi cenderung memiliki ketahanan finansial yang lebih baik dalam menghadapi gejolak ekonomi. Namun, kajian terkait masih bersifat umum dan belum banyak menyentuh konteks spesifik sekolah dasar swasta di Indonesia, sehingga menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi. Dalam satu kerangka konseptual, mengemukakan model pembiayaan pendidikan berkelanjutan yang mencakup empat komponen utama, yaitu *Revenue Mix Strategy*, *Rule-Based Allocation*, dana stabilitas dan dana abadi, serta sistem monitoring dan evaluasi terintegrasi, dengan penekanan pada pentingnya diversifikasi sumber pendanaan sebagai fondasi utama dalam membangun ketahanan finansial institusi Pendidikan (Umam et al., 2025).

Penelitian lainnya tentang optimalisasi manajemen sekolah mengidentifikasi bahwa diversifikasi pendanaan merupakan salah satu strategi kunci dalam meningkatkan keberlanjutan institusi pendidikan. Namun, penelitian tersebut lebih berfokus pada aspek implementasi pendidikan inklusi tanpa mendalami mekanisme spesifik bagaimana diversifikasi pendanaan berpengaruh terhadap stabilitas keuangan (Wulaningsih & Asriati, 2024). Di sisi lain, manajemen strategis di era disrupsi menunjukkan bahwa lembaga pendidikan perlu mengembangkan model pembiayaan yang inovatif untuk meningkatkan daya saing, namun belum mengkaji secara mendalam pola diversifikasi pendanaan yang efektif (Hidayani et al., 2026). Kajian tentang analisis manajemen keuangan pendidikan juga mengidentifikasi pentingnya diversifikasi sumber pendanaan, namun belum memberikan bukti empiris yang komprehensif tentang mekanisme dan dampaknya terhadap stabilitas keuangan jangka panjang (Afja & Syamsurizal, 2024).

Permasalahan semakin kompleks ketika mengamati fenomena di lapangan. Beberapa sekolah dasar swasta di Jawa Timur menunjukkan kemampuan bertahan yang lebih baik dibandingkan lainnya, meskipun berada dalam lingkungan kompetitif yang sama (Supriadi & Pratiwi, 2024). Observasi awal mengindikasikan bahwa sekolah-sekolah ini mengembangkan strategi diversifikasi pendanaan yang tidak hanya bergantung pada sumber rutin seperti Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan Bantuan Operasional Sekolah (BOS), tetapi juga mengoptimalkan sumber non-rutin melalui program unggulan, kegiatan ekstrakurikuler berbayar, dan strategi penerimaan peserta didik baru yang efektif (Zahra & Tohani, 2024). Namun, belum ada penelitian yang secara sistematis menganalisis bagaimana tepatnya strategi diversifikasi ini diimplementasikan dan apa implikasinya terhadap stabilitas keuangan sekolah. Konsep *Revenue Mix Strategy* yang diusulkan (Umam et al., 2025) relevan untuk menganalisis fenomena ini, namun perlu diuji secara empiris pada konteks mikro sekolah dasar swasta.

Teori *resource dependency* Pfeffer & Salancik (1978) dalam (Febrianti et al., 2024) memberikan kerangka teoretis yang relevan untuk memahami fenomena ini. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi yang kurang bergantung pada sumber daya tunggal akan memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan. Namun, aplikasi teori ini dalam konteks sekolah dasar swasta di Indonesia masih terbatas, khususnya dalam memahami bagaimana diversifikasi pendanaan beroperasi sebagai mekanisme untuk mengurangi ketergantungan dan meningkatkan stabilitas keuangan (Sabariah, 2022). Model *Sustainable Education Financing* (SEF) yang dikembangkan (Umam et al., 2025) dapat memperkaya kerangka analisis dengan menambahkan dimensi pengelolaan dana stabilitas dan sistem monitoring terintegrasi sebagai faktor pendukung stabilitas keuangan jangka panjang.

Berdasarkan identifikasi permasalahan dan *gap* penelitian di atas, penelitian ini memiliki urgensi ilmiah untuk mengisi beberapa celah pengetahuan. Pertama, belum ada

studi komprehensif yang menganalisis strategi diversifikasi pendanaan pada sekolah dasar swasta di Indonesia dengan pendekatan studi kasus mendalam yang mengintegrasikan model konseptual SEF. Kedua, pemahaman tentang mekanisme bagaimana diversifikasi pendanaan mempengaruhi stabilitas keuangan masih terbatas, khususnya dalam konteks implementasi *Rule-Based Allocation* dan pengelolaan dana cadangan (Supriadi & Pratiwi, 2024). Ketiga, diperlukan bukti empiris yang konkret tentang pola dan efektivitas berbagai strategi diversifikasi dalam konteks spesifik Jawa Timur, termasuk evaluasi terhadap komponen-komponen model SEF dalam praktik.

Penelitian ini mengarah pada pertanyaan penelitian utama: Bagaimana strategi diversifikasi sumber pendanaan diimplementasikan dan apa implikasinya terhadap stabilitas keuangan sekolah dasar swasta di Jawa Timur? Pertanyaan ini akan dielaborasi menjadi beberapa pertanyaan penelitian spesifik: (1) Bagaimana pola diversifikasi sumber pendanaan yang diterapkan oleh sekolah dasar swasta di Jawa Timur; (2) Bagaimana tingkat stabilitas keuangan yang dicapai sebagai hasil dari implementasi strategi diversifikasi?; dan (3) Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas strategi diversifikasi pendanaan dalam menjaga stabilitas keuangan? Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan konsep manajemen keuangan pendidikan dengan mengintegrasikan model SEF dan kontribusi praktis dalam bentuk rekomendasi strategis bagi pengelola sekolah dasar swasta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif untuk mengeksplorasi secara mendalam strategi diversifikasi pendanaan dan implikasinya terhadap stabilitas keuangan sekolah dasar swasta di Jawa Timur (Yin, 2018). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena dalam konteks nyata dan kompleks yang tidak dapat dipisahkan dari lingkungannya (Merriam & Tisdell, 2016; Afriani et al., 2025). Penelitian dilaksanakan di salah satu sekolah dasar swasta yang berlokasi di Kecamatan Pandaan, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik wilayah yang memiliki dinamika persaingan antar sekolah swasta yang tinggi serta variasi strategi pembiayaan yang beragam.

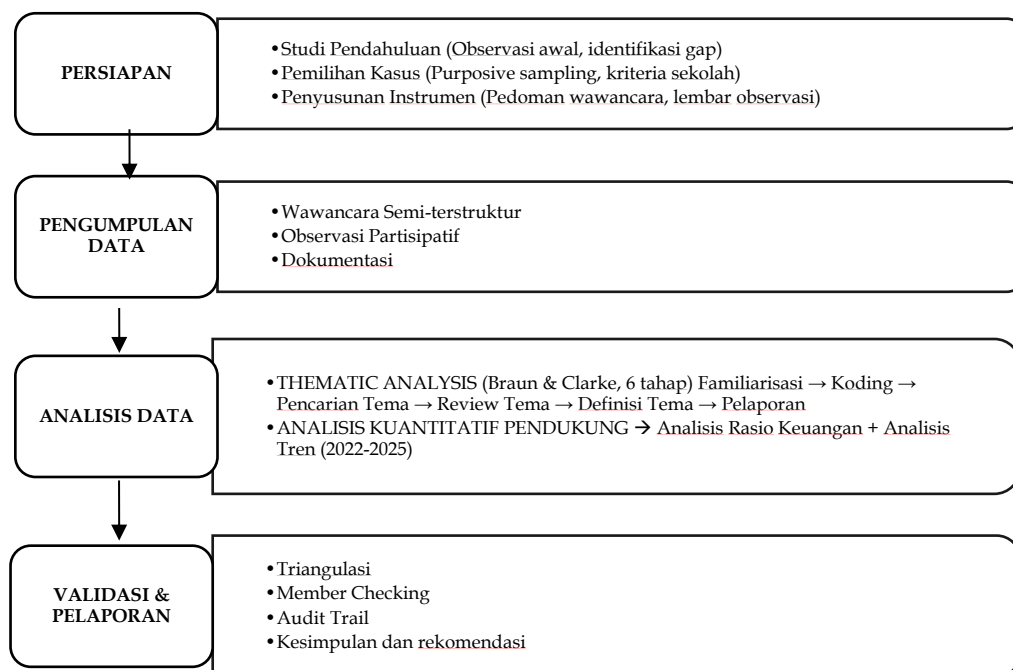
Partisipan dipilih melalui *purposive sampling* dengan kriteria: (1) sekolah dasar swasta yang telah beroperasi minimal 10 tahun; (2) memiliki tren jumlah siswa yang stabil atau meningkat dalam tiga tahun terakhir; dan (3) bersedia berpartisipasi secara penuh dalam penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, terpilih satu sekolah dasar swasta di Pandaan yang memenuhi seluruh persyaratan. Selanjutnya, dari sekolah tersebut terpilih tujuh informan kunci yang terdiri dari kepala sekolah, bendahara, ketua yayasan, guru senior, dan anggota komite sekolah yang memiliki pengetahuan mendalam tentang pengelolaan keuangan institusi (Creswell & Creswell, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara semi-terstruktur menggunakan pedoman yang telah divalidasi oleh ahli manajemen pendidikan dan ahli keuangan. Wawancara direkam dan ditranskripsi verbatim untuk memastikan akurasi data. Kedua, observasi partisipatif terhadap proses pengambilan keputusan keuangan, termasuk rapat anggaran, proses penerimaan siswa baru, dan monitoring pelaksanaan program. Observasi menghasilkan catatan lapangan yang rinci. Ketiga, analisis dokumen laporan keuangan tiga tahun terakhir (2022-2025), termasuk laporan arus kas, laporan realisasi anggaran, dan dokumen perencanaan strategis (Merriam & Tisdell, 2016; Miles, 2014).

Analisis data mengikuti model *thematic analysis* Braun dan Clarke melalui enam tahap sistematis: familiarisasi data, pembentukan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema,

pendefinisian tema, dan penulisan laporan (Stevens, 2024). Analisis dokumen keuangan pendukung menggunakan analisis rasio keuangan (Likuiditas, proporsi pengeluaran SDM, alokasi investasi) dan analisis tren untuk memperkuat temuan kualitatif (Miles, 2014). Validitas penelitian dijaga melalui triangulasi metode (Wawancara, observasi, dokumen) dan triangulasi sumber (Berbagai perspektif informan), serta *member checking* untuk memastikan akurasi interpretasi. Reliabilitas dijamin melalui protokol penelitian yang konsisten dan *audit trail* yang terdokumentasi lengkap (Shenton, 2004). Kerangka analisis mengintegrasikan *Resource Dependency Theory* Pfeffer & Salancik dalam (Febrianti et al., 2024) dengan model *Sustainable Education Financing* (Umam et al., 2025) untuk mengeksplorasi bagaimana sekolah mengelola ketergantungan sumber daya melalui diversifikasi pendanaan dan implikasinya terhadap stabilitas keuangan jangka panjang.

Gambar 1 menyajikan langkah-langkah metode penelitian yang dilakukan secara sistematis. Tahap pertama adalah persiapan, yang meliputi studi pendahuluan untuk mengidentifikasi *gap* penelitian, penentuan lokasi penelitian di SD Swasta Pandaan, pemilihan kasus melalui *purposive sampling* berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, serta penyusunan instrumen penelitian berupa pedoman wawancara dan lembar observasi yang divalidasi oleh ahli. Tahap kedua adalah pengumpulan data, yang dilakukan melalui tiga teknik secara simultan: wawancara semi-terstruktur dengan tujuh informan kunci, observasi partisipatif terhadap proses pengambilan keputusan keuangan, dan analisis dokumen laporan keuangan periode 2022-2025. Tahap ketiga adalah analisis data, yang menggabungkan analisis kualitatif melalui *thematic analysis* enam tahap Braun dan Clarke dengan analisis kuantitatif pendukung berupa analisis rasio keuangan dan analisis tren. Tahap keempat adalah validasi dan pelaporan, yang mencakup triangulasi metode dan sumber, *member checking*, serta *audit trail* untuk memastikan keabsahan data sebelum akhirnya dirumuskan kesimpulan dan rekomendasi strategis.



Gambar 1: Langkah-Langkah Metode Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pola Diversifikasi Sumber Pendanaan

Penelitian ini dilakukan pada salah satu sekolah dasar swasta di Kecamatan Pandaan, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Data keuangan tiga tahun terakhir menunjukkan transformasi signifikan dalam struktur pendanaan sekolah. Komposisi sumber pendanaan mengalami pergeseran strategis dari ketergantungan tinggi pada penerimaan rutin menuju model yang lebih terdiversifikasi.

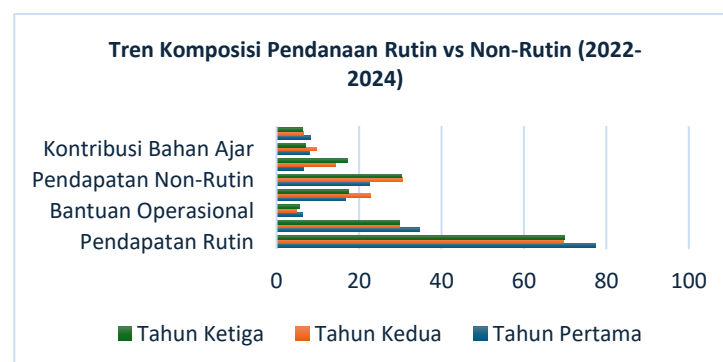
Tabel 2. Transformasi Komposisi Pendanaan (% dari Total)

Kategori Pendanaan	Tahun Pertama	Tahun Kedua	Tahun Ketiga	Perubahan Kumulatif (poin persentase)
Pendapatan Rutin	77,4	69,5	69,8	-7,6 pp
Sumbangan Pendidikan	34,7	29,9	29,9	-4,8 pp
Bantuan Operasional	6,4	4,9	5,5	-0,9 pp
Transfer Rutin	16,7	22,8	17,5	+0,8 poin
Pendapatan Non-Rutin	22,6	30,5	30,2	+7,6 pp
Penerimaan Siswa Baru	6,5	14,2	17,1	+10,6 pp
Kontribusi Bahan Ajar	7,9	9,7	6,9	-1,0 pp
Iuran Kegiatan	8,2	6,6	6,3	-1,9 pp

Sumber: Analisis Data Sekunder, Periode 2022-2025

Penerimaan siswa baru menunjukkan kinerja paling spektakuler dengan peningkatan kontribusi relatif sebesar 10,6 poin persentase selama periode penelitian. Bendahara sekolah mengungkapkan bahwa strategi penerimaan siswa telah berkembang dari kegiatan musiman menjadi program berkelanjutan melalui mekanisme pendaftaran awal dan program indent. Ia juga menjelaskan bahwa sekolah mengembangkan program beasiswa bersyarat yang mampu menarik calon siswa berkualitas tanpa mengurangi pendapatan secara signifikan.

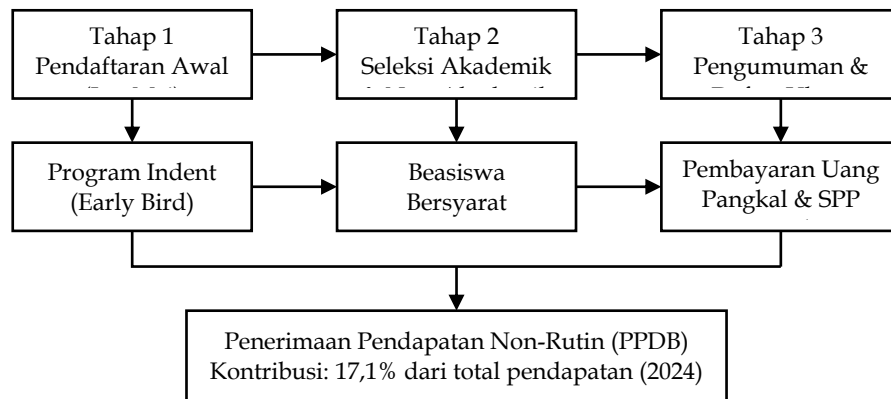
Grafik 1 menyajikan visualisasi perubahan komposisi pendanaan dari tahun 2022 hingga 2024, yang menunjukkan penurunan proporsi pendapatan rutin dan peningkatan proporsi pendapatan non-rutin secara konsisten.



Gambar 2. Grafik Tren Komposisi Pendanaan Rutin vs Non-Rutin (2022-2024)
(Sumber: Analisis Data Sekunder, Periode 2022-2025)

Gambaran Proses Penerimaan Siswa Baru

Berdasarkan hasil wawancara dengan bendahara sekolah dan observasi terhadap proses penerimaan siswa baru, Gambar 2 menyajikan diagram alur yang merekonstruksi proses penerimaan siswa baru (PPDB) yang menjadi salah satu sumber pendapatan non-rutin utama sekolah. Proses ini mencerminkan transformasi strategi dari kegiatan musiman menjadi program berkelanjutan yang terstruktur.



Gambar 3. Diagram Alur Penerimaan Siswa Baru sebagai Sumber Pendapatan Non-Rutin Sekolah

(Sumber: Hasil Rekonstruksi Peneliti dari Data Wawancara dan Observasi, 2025)

Analisis Stabilitas Keuangan

Analisis variabilitas bulanan mengungkapkan pola fluktuasi yang signifikan meskipun terjadi peningkatan kapasitas pendanaan agregat.

Tabel 3. Indeks Stabilitas Penerimaan Bulanan (% Deviasi dari Rata-rata)

Karakteristik Bulan	Tahun Pertama	Tahun Kedua	Tahun Ketiga	Rata-rata 3 Tahun
Bulan Puncak Tertinggi	+107	+117	+55	+93
Bulan Terendah	-67	-48	-38	-51
Rentang Variasi	174 poin	165 poin	93 poin	144 poin
Koefisien Variasi	48,7	52,3	36,2	45,7

Sumber: Analisis Data Time-Series, 2022-2025

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa penerimaan bulanan sekolah mengalami fluktuasi yang cukup tinggi dengan rata-rata koefisien variasi sebesar 45,7% selama tiga tahun. Bulan puncak tertinggi terjadi pada bulan Juni-Juli (Masa penerimaan siswa baru) dengan rata-rata deviasi +93% di atas rata-rata, sementara bulan terendah terjadi pada bulan Januari-Februari dengan rata-rata deviasi -51% di bawah rata-rata. Rentang variasi antara bulan puncak dan bulan terendah menunjukkan penurunan dari 174 poin pada tahun 2022 menjadi 93 poin pada tahun 2024, mengindikasikan adanya perbaikan stabilitas meskipun masih cukup tinggi.

Ketua yayasan menegaskan bahwa ketergantungan pada pola musiman penerimaan siswa mengharuskan pengembangan instrumen penyangga keuangan untuk bulan-bulan dengan aktivitas terbatas. Ia menyampaikan bahwa pihaknya sedang merumuskan kebijakan dana cadangan minimal setara dengan tiga bulan operasional.

Tabel 4. Indikator Kesehatan Keuangan (%)

Rasio Keuangan	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Status	Interpretasi
Proporsi SDM dari Total	29,7%	24,6%	29,6%	Optimal	Dalam batas efisiensi
Alokasi Pengembangan Sarpras	7,4%	9,4%	12,5%	Meningkat	Komitmen investasi
Investasi Program Unggulan	9,2%	6,5%	10,2%	Fluktuatif	Prioritas strategis
Likuiditas Operasional	20,9%	26,8%	24,7%	Sehat	Cukup untuk kebutuhan

Sumber: Analisis Rasio Keuangan, Periode 2022-2025

Strategi Alokasi Anggaran

Sekolah mulai menerapkan sistem alokasi anggaran yang didasarkan pada hasil evaluasi kinerja program. Artinya, program yang menunjukkan capaian baik akan mendapatkan porsi anggaran lebih besar di tahun berikutnya.

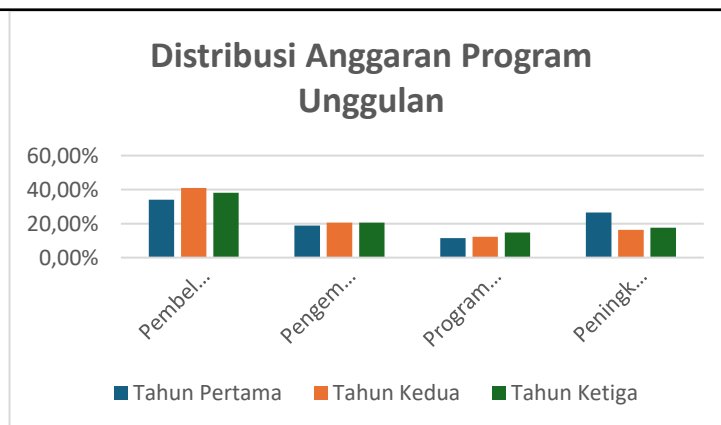
Tabel 5. Distribusi Anggaran Program Unggulan (% dari Total Investasi)

Kategori Program	Tahun Pertama	Tahun Kedua	Tahun Ketiga	Pertumbuhan Relatif
Pembelajaran Experiential	34,1%	41,0%	38,2%	+12,0%
Pengembangan Teknologi	18,9%	20,5%	20,6%	+9,0%
Program Karakter & Ekstrakurikuler	11,4%	12,3%	14,7%	+28,9%
Peningkatan Sarana	26,5%	16,4%	17,6%	-33,6%

Sumber: Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah, 2022-2025

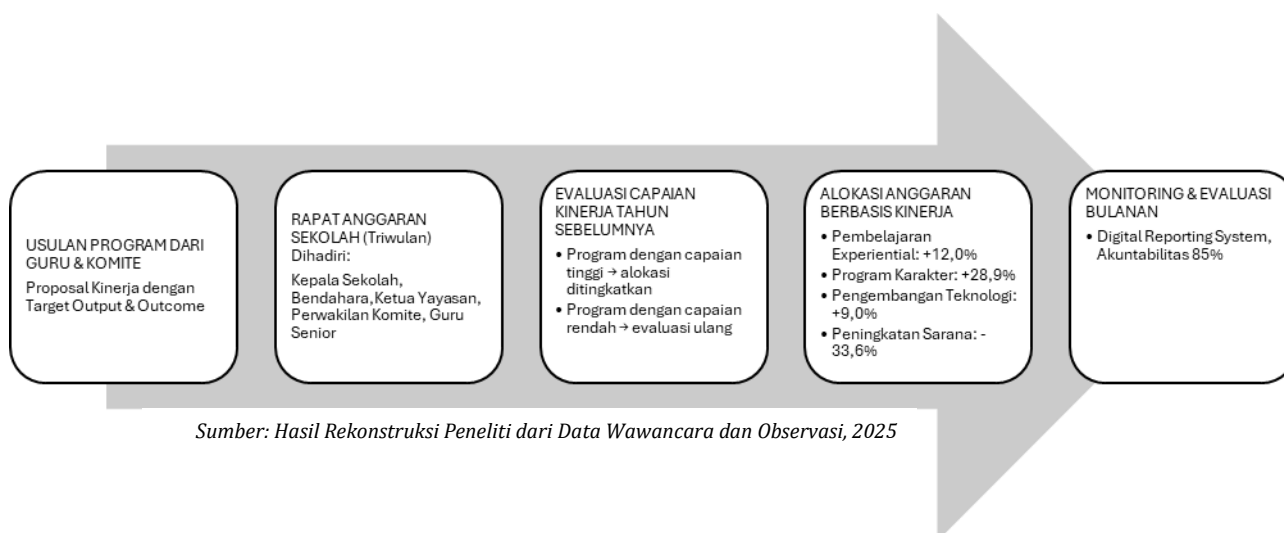
Wakil kepala sekolah bidang kurikulum menjelaskan bahwa setiap program unggulan wajib menyusun proposal kinerja yang berisi target *output* (Hasil langsung) dan *outcome* (Dampak jangka panjang). Alokasi anggaran untuk tahun berikutnya ditentukan berdasarkan capaian kinerja tahun sebelumnya. Sistem ini mendorong inovasi dan akuntabilitas karena program yang berhasil akan mendapat alokasi lebih besar.

Grafik 2 menunjukkan alokasi anggaran untuk empat program unggulan selama tiga tahun (2022-2024). Program Pembelajaran Experiential mendapat porsi terbesar sepanjang periode, meskipun sedikit menurun pada tahun ketiga. Pengembangan Teknologi terus meningkat meskipun tidak terlalu tajam. Program Karakter & Ekstrakurikuler mengalami kenaikan paling signifikan, terutama pada tahun ketiga. Sebaliknya, Peningkatan Sarana mengalami penurunan drastis, yang menunjukkan adanya pergeseran prioritas dari pembangunan fisik menuju program-program yang lebih langsung menyentuh proses pembelajaran dan pengembangan siswa.



Gambar 4. Grafik Distribusi Anggaran Program Unggulan (Sumber: Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah, 2022-2025)

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan observasi terhadap proses rapat anggaran, Gambar 3 menyajikan diagram alur yang merekonstruksi proses pengambilan keputusan anggaran berbasis kinerja yang diterapkan di sekolah. Proses ini mencerminkan implementasi *Rule-Based Allocation* yang menjadi salah satu komponen model *Sustainable Education Financing*.



Sumber: Hasil Rekonstruksi Peneliti dari Data Wawancara dan Observasi, 2025

Gambar 5. Diagram Alur Pengambilan Keputusan Anggaran Berbasis Kinerja

Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Analisis pengeluaran operasional menunjukkan pola investasi SDM yang semakin terdiversifikasi.

Tabel 6. Komposisi Pengeluaran Sumber Daya Manusia (%)

Komponen	Tahun Pertama	Tahun Kedua	Tahun Ketiga	Perubahan (poin persentase)
Remunerasi Inti	90,1%	87,3%	87,4%	-2,7 pp
Insentif Tambahan	3,5%	5,4%	5,7%	+2,2 pp
Tunjangan Hari Raya	5,1%	5,5%	5,0%	-0,1 pp
Program Kesejahteraan	1,3%	1,8%	1,9%	+0,6 pp

Sumber: Data Penggajian Sekolah, 2022-2025

Guru senior menyatakan bahwa peningkatan insentif untuk kegiatan pengembangan siswa telah meningkatkan keterlibatan dan inovasi dalam proses pembelajaran. Ia mengungkapkan bahwa guru merasa lebih termotivasi untuk mengembangkan program-program kreatif.

Pembahasan

Interpretasi Strategis Diversifikasi Pendanaan

Transformasi komposisi pendanaan dari 77,4% pendapatan rutin menjadi 69,8% merefleksikan implementasi efektif *Revenue Mix Strategy* yang diusulkan dalam model *Sustainable Education Financing* (Umam et al., 2025). Perubahan ini menunjukkan keberhasilan sekolah dalam mengurangi ketergantungan pada sumber tunggal, khususnya Sumbangan Pendidikan, yang turun 4,8 poin persentase dalam tiga tahun. Pola ini mengkonfirmasi teori *Resource Dependency* yang menekankan pentingnya pengembangan sumber alternatif untuk meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan (Pfeffer & Salancik, 1978 dalam (Febrianti et al., 2024)). Grafik 1 memperkuat temuan ini dengan menunjukkan tren penurunan pendapatan rutin dan peningkatan pendapatan non-rutin secara konsisten selama periode penelitian.

Peningkatan dramatis kontribusi Penerimaan Siswa Baru (PPDB) sebesar 10,6 poin persentase menjadi 17,1% dari total pendapatan mengindikasikan transformasi strategis dari kegiatan administratif rutin menjadi mesin pertumbuhan strategis. Gambar 2 menggambarkan bagaimana proses PPDB telah terstruktur menjadi alur yang sistematis, mulai dari pendaftaran awal dengan program indent, seleksi dengan beasiswa bersyarat, hingga pembayaran uang pangkal. Temuan ini selaras dengan penelitian World Bank (2024) yang menunjukkan bahwa sekolah swasta di negara berkembang semakin mengandalkan penerimaan siswa baru sebagai penggerak utama ekspansi kapasitas. Amanati et al., (2024) juga menegaskan bahwa manajemen pembiayaan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui optimalisasi sumber pendanaan.

Dilema Diversifikasi dan Stabilitas

Analisis koefisien variasi yang konsisten di atas 35% (Rata-rata 45,7%) mengungkapkan dilema fundamental dalam strategi diversifikasi pendanaan. Meskipun diversifikasi meningkatkan kapasitas finansial agregat sebesar 16% dalam tiga tahun, stabilitas arus kas bulanan tetap menjadi tantangan signifikan. Rentang variasi 144 poin persentase antara bulan puncak dan terendah menunjukkan kerentanan terhadap fluktuasi musiman yang belum sepenuhnya teratasi. Berdasarkan Tabel 2, puncak penerimaan terjadi pada bulan Juni-Juli dan lembah pada bulan Januari-Februari, dengan rentang variasi yang menunjukkan penurunan dari 174 poin pada tahun 2022 menjadi 93 poin pada tahun 2024.

Temuan ini mengkonfirmasi kompleksitas hubungan antara diversifikasi dan stabilitas dalam organisasi nirlaba pendidikan. Sebagaimana diungkapkan oleh (Psacharopoulos & Patrinos, 2018), diversifikasi sumber pendanaan seringkali menciptakan *trade-off* antara peningkatan kapasitas agregat dan ketidakstabilan temporal akibat perbedaan siklus penerimaan dari berbagai sumber. Hal ini memperkuat urgensi penerapan Dana Stabilisasi sebagai komponen kritis dalam model pembiayaan berkelanjutan, sebagaimana diusulkan Umam et al (2025). Sekolah dalam penelitian ini telah mulai merumuskan kebijakan dana cadangan, namun implementasinya masih terkendala oleh kapasitas likuiditas yang terbatas.

Evolusi Sistem Alokasi Berbasis Kinerja

Peningkatan alokasi untuk pembelajaran experiential sebesar 12,0% dan program

karakter sebesar 28,9% mencerminkan evolusi menuju sistem *Rule-Based Allocation* yang semakin matang. Gambar 3 menggambarkan secara rinci proses pengambilan keputusan anggaran berbasis kinerja yang diterapkan di sekolah, mulai dari usulan program dengan proposal kinerja, rapat anggaran triwulan, evaluasi capaian tahun sebelumnya, hingga alokasi anggaran yang ditentukan oleh capaian kinerja. Pergeseran ini menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya mengalokasikan sumber daya berdasarkan kebutuhan rutin, tetapi semakin mempertimbangkan dampak dan *outcome* program. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *results-based financing* dalam ekonomi pendidikan yang menekankan efisiensi alokasi melalui mekanisme berbasis kinerja (Psacharopoulos & Patrinos, 2018).

Namun, penurunan alokasi untuk peningkatan sarana sebesar 33,6% memunculkan pertanyaan tentang keseimbangan antara investasi jangka pendek (Program) dan jangka panjang (infrastruktur). Temuan ini mengindikasikan potensi *trade-off* antara pencapaian *outcome* pembelajaran langsung dan pembangunan kapasitas infrastrukural yang berkelanjutan. (Supriadi & Pratiwi, 2024), mengingatkan bahwa pengabaian investasi infrastruktur dapat menurunkan daya saing sekolah dalam jangka menengah, meskipun program unggulan berhasil meningkatkan kualitas pembelajaran.

Optimalisasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Stabilitas proporsi pengeluaran SDM di sekitar 28% dari total penerimaan mengindikasikan pencapaian efisiensi yang optimal sesuai dengan standar praktik pengelolaan keuangan sekolah (Sabariah, 2022). Berdasarkan Tabel 5, penurunan porsi remunerasi inti sebesar 2,7 poin persentase diimbangi dengan peningkatan insentif tambahan sebesar 2,2 poin, menunjukkan transformasi menuju model remunerasi yang lebih berbasis kinerja dan terdiversifikasi.

Pola ini mendukung penelitian (Ikramullah, 2020), tentang pentingnya investasi strategis dalam pengembangan kapasitas pendidik sebagai faktor kritis peningkatan mutu pendidikan. Diversifikasi komponen remunerasi tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memungkinkan alokasi yang lebih responsif terhadap kontribusi dan kinerja individual. Guru senior yang diwawancarai mengkonfirmasi bahwa sistem insentif berbasis kinerja mendorong inovasi dalam proses pembelajaran.

Implikasi untuk Penguatan Tata Kelola

Berdasarkan Tabel 3, implementasi sistem pengawasan yang mencapai 85% untuk akuntabilitas keuangan menunjukkan perkembangan positif dalam tata kelola. Namun, tingkat partisipasi pemangku kepentingan yang relatif rendah (Rata-rata 58%) mengindikasikan ruang untuk penguatan mekanisme keterlibatan *stakeholders*. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sabariah, 2022), yang menekankan pentingnya membangun budaya akuntabilitas partisipatif dalam manajemen pendidikan.

Digitalisasi sistem monitoring, meskipun masih dalam tahap awal, menunjukkan potensi untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi pengawasan. Implementasi sistem yang lebih terintegrasi dapat mengatasi keterbatasan kapasitas SDM yang menjadi hambatan utama, sebagaimana diungkapkan dalam wawancara dengan bendahara sekolah. Adopsi teknologi dalam pengelolaan keuangan pendidikan dapat meningkatkan akurasi pelaporan dan mempercepat proses pengambilan keputusan (Mafazi & Ahmad, 2024).

Kontribusi Teoretis dan Rekomendasi Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menguji aplikasi model *Sustainable Education Financing* (Umam et al., 2025) pada konteks operasional mikro sekolah

dasar swasta. Temuan mengkonfirmasi bahwa meskipun prinsip diversifikasi efektif meningkatkan kapasitas finansial, implementasinya memerlukan pendekatan holistik yang memperhitungkan dimensi temporal stabilitas arus kas. Penelitian ini juga memperkaya aplikasi teori *resource dependency* (Febrianti et al., 2024) dengan menunjukkan bahwa diversifikasi sumber daya tidak hanya mengurangi ketergantungan tetapi juga menciptakan tantangan baru dalam manajemen risiko temporal. Secara komprehensif, temuan di lapangan mengintegrasikan keempat komponen utama model *Sustainable Education Financing* (SEF) dengan konteks spesifik sekolah dasar swasta, yaitu diversifikasi sumber pendanaan, alokasi berbasis kinerja, mekanisme stabilisasi keuangan, serta sistem monitoring dan evaluasi terintegrasi.

Rekomendasi praktis yang dapat diajukan meliputi: (1) pengembangan instrumen stabilisasi arus kas melalui dana cadangan minimal setara dengan tiga bulan operasional, (2) implementasi sistem monitoring berbasis teknologi dengan platform yang terjangkau dan *user-friendly*, (3) penguatan kapasitas manajerial dalam perencanaan keuangan strategis dengan fokus pada pengelolaan risiko temporal, dan (4) pengembangan produk layanan yang menghasilkan pendapatan bulanan konsisten untuk mengurangi ketergantungan pada pola musiman.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi diversifikasi pendanaan berkontribusi positif terhadap peningkatan kapasitas finansial sekolah dasar swasta di Jawa Timur, khususnya pada sekolah dasar swasta di Pandaan yang menjadi lokasi penelitian. Peningkatan proporsi pendapatan non-rutin mencerminkan keberhasilan penerapan *revenue mix strategy* dalam kerangka *Sustainable Education Financing*. Namun demikian, temuan penelitian mengungkap bahwa diversifikasi pendanaan tidak serta-merta menghasilkan stabilitas arus kas. Tingginya koefisien variasi penerimaan bulanan menegaskan adanya dilema antara pertumbuhan kapasitas finansial dan stabilitas temporal. Temuan ini memperluas pemahaman konseptual bahwa keberlanjutan pembiayaan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh variasi sumber pendanaan, tetapi juga oleh mekanisme pengelolaan risiko arus kas. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengkontekstualisasikan model SEF pada level mikro sekolah dasar swasta dan menyoroti dimensi stabilitas temporal yang belum banyak dibahas dalam studi sebelumnya. Secara praktis, hasil penelitian menegaskan pentingnya penguatan dana stabilisasi, sistem monitoring berbasis digital, dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam menjaga keberlanjutan keuangan sekolah. Dengan demikian, diversifikasi pendanaan merupakan strategi yang efektif, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada integrasi tata kelola keuangan yang adaptif dan berorientasi jangka panjang.

REFERENSI

- Afja, O. D., & Syamsurizal. (2024). ANALISIS SUMBER PENDANAAN PENDIDIKAN DALAM PEMBIAYAAN DAN PENGELOLAANNYA DI SMA NEGERI 3 BUKITTINGGI. *AL-MARSUS: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 89–101. <https://doi.org/10.30983/al-marsus.v2i1.8235>
- Afriani, I., Suriani, A., Desyandri, D., & Sukma, E. (2025). Peningkatan Keterampilan Menulis Teks Eksplanasi Menggunakan Model RADEC Berbantuan Media Audiovisual pada Peserta Didik Kelas V SDN 24 Ujung Gurun. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6(3), 3480–3490. <https://doi.org/10.54373/imeij.v6i3.3126>
- Amanati, P., Mukhlisa, A. S., & Suharyat, Y. (2024). MANAJEMEN PEMBIAYAAN

- PENDIDIKAN UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN. *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 11–21. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1828>
- Ayuba, J. O., Abdulkadir, S., & Mohammed, A. A. (2025). Integration of Digital Tools for Teaching and Learning of Islamic Studies Among Senior Secondary Schools in Ilorin Metropolis, Nigeria. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.34125/injies.v2i1.16>
- Baroud, N., Alouzi, K., Elfzzani, Z., Ayad, N., & Albshkar, H. (2024). Educators' Perspectives on Using (AI) As A Content Creation Tool in Libyan Higher Education: A Case Study of The University of Zawia. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 61–70. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.12>
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design*. In Sage Publication, Inc. (5th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Febrianti, D., Febrianti, D., Oktarini, K. W., Firza, E., & Sriwijaya, P. N. (2024). Journal of Management , Entrepreneur and Cooperative The External Control of Organization ; A Resource Dependence Perspective (The Book Review). *Journal OfManagement, Entrepreneur and Cooperative*, 3(1), 13–24. <https://doi.org/10.56869/jmec.v3i1.534>
- Hidayani, E. F., Harsono, & Suyatmini. (2026). DIVERSIFIKASI AGROBISNIS DAN WAKAF PRODUKTIF SEBAGAI STRATEGI PEMBIAYAAN BERKELANJUTAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(1), 112–126. <https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.40697>
- Hidayati, E., & Hutagaol, B. A.-R. (2025). An Analysis of Hasan Hanafi's Tafsir Method: Hermeneutics as An Interpretative Approach. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 2(1), 39–48. <https://doi.org/10.34125/injies.v2i1.22>
- Iskandar, M. Y., Nugraha, R. A., Halimahturrafiah, N., Amarullah, T. A. H., & Putra, D. A. (2024). Development of Android-Based Digital Pocketbook Learning Media in Pancasila and Citizenship Education Subjects For Class VIII SMP . *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 51–60. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.13>
- Iswandi, I., Syarnubi, S., Rahmawati, U., Lutfiyani, L., & Hamrah, D. (2024). The Role of Professional Ethics Courses in Producing Prospective Islamic Religious Education Teachers with Character. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 71–82. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.9>
- Ikramullah, A. S. (2020). Optimalisasi Manajemen Sekolah Dalam Menerapkan Pendidikan Inklusi di Sekolah Dasar. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1, 131–139. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i2.36>
- Mafazi, R. T., & Ahmad, M. (2024). Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Analisis Konsep dan Implikasinya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan). *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(6), 232–240. <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i6.2860>
- Ma'sum, A. H., & Purnomo, M. S. (2024). Effective Communication Strategies for Private Schools to Address the Controversy of High-Paying Education. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 103–111. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.15>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research : A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. et al. (2014). *Qualitative Data Analysis: a Methods Sourcebook*. In Sage (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Mukti, W. et al. (2024). *INDONESIA, EDUCATION STATISTICS IN BRIEF, 2023/2024*. MINISTRY OF EDUCATION, CULTURE, RESEARCH, AND TECHNOLOGY.

- Nugraha, R. A., & Iskandar, M. Y. (2024). Development of Video Tutorials as A Media for Learning Graphic Design in Vocational High Schools. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.1>
- Nurkamiden, U. D., & Anwar, H. (2023). KONSEP MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 11(01), 53–64. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v11i1.3384>
- Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). *Returns to Investment in Education A Decennial Review of the Global Literature* (Issue April).
- Sabariah. (2022). Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 4(1), 116–122. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1764>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Sage Journals*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>
- Sholeh, M. I., Habibulloh, M., Sokip, S., Syafi'i, A., 'Azah, N., Munif, M., & Sahri, S. (2025). Effectiveness of Blended Learning Strategy to Improving Students' Academic Performance. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.34125/jerit.v2i1.17>
- Stevens, G. (2024). *Braun and Clarke's Approach to Thematic Analysis*. Academic Writing and Research. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Supriadi, A., & Pratiwi, S. N. (2024). Efektivitas Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Standar Mutu Pendidikan Di SMP Negeri 1 Singkohor Aceh Singkil. *Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi (JMP-DMT)*, 5(3), 321–329. <https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v5i3.20702>
- Umam, K., Ahmad, M., & Rochimah, H. (2025). MODEL PEMBIAYAAN PENDIDIKAN YANG BERKELANJUTAN: KAJIAN KONSEPTUAL DARI PERSPEKTIF EKONOMI. 10(3), 878–887. <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i3.654> ABSTRACT
- World, Bank, & Group. (2024). *World Bank Indonesia Education Publication Catalogue*.
- Wulaningsih, R., & Asriati, N. (2024). Pengelolaan Keuangan Pendidikan dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Sumber Daya. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 4(4), 1723–1732. <https://doi.org/10.53299/jppi.v4i4.757>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.
- Yulia, N. M., Asna, U. L., Fahma, M. A., Reviana, P. A., Cholili, F. N., Halimahturrafiah, N., & Sari, D. R. (2025). Use of Game-Based Learning Media Education as An Effort to Increase Interest Elementary School Students Learning. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 2(1), 38–45. <https://doi.org/10.34125/jerit.v2i1.23>
- Zahra, U. L. A., & Tohani, E. (2024). Strategi Pendanaan Masyarakat dalam Pengelolaan PKBM di Kalimantan Barat. *DIKLUS: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 8(1), 67–85. <https://doi.org/10.21831/diklus.v8i1.84024>

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA