

Strategi Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Layanan dan Keberlanjutan Lembaga: Analisis SWOT

Selli Mariko¹, Yeni Handayani², Yan Noviyar Nasution³

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

³Universitas Pakuan Bogor, Indonesia

E-mail: sellimariko85@gmail.com¹, yenihandayani04@gmail.com², yannoviar2009@gmail.com³

Article History:

Received: 20 Maret 2026

Revised: 31 Maret 2026

Accepted: 04 April 2026

Keywords:

pembiayaan Pendidikan, sekolah swasta, keberlanjutan lembaga.

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan pembiayaan pendidikan pada sekolah swasta serta implikasinya terhadap kualitas layanan pendidikan dan keberlanjutan lembaga. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain kajian kebijakan, serta analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pembiayaan sekolah swasta. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi pada satuan pendidikan menengah swasta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah swasta berada pada Kuadran I (strategi agresif), yang mengindikasikan bahwa kekuatan internal, seperti fleksibilitas pengelolaan keuangan, otonomi program, dan kemampuan inovasi, masih dapat dimanfaatkan untuk merespons peluang eksternal. Strategi yang direkomendasikan meliputi diversifikasi sumber pembiayaan, penguatan program unggulan, pengembangan kemitraan strategis, pemanfaatan teknologi digital, serta penguatan identitas dan citra sekolah guna menjamin keberlanjutan pembiayaan dan layanan pendidikan.*

PENDAHULUAN

Pembiayaan pendidikan merupakan elemen strategis dalam menjamin mutu layanan pendidikan, khususnya pada sekolah swasta yang berperan penting dalam memperluas akses serta variasi layanan pendidikan bagi masyarakat dan sekaligus menjadi mitra pemerintah dalam sistem pendidikan nasional. Keberlangsungan dan kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah swasta sangat dipengaruhi oleh kecukupan sumber dana serta efektivitas pengelolaannya, karena pembiayaan yang dikelola secara tepat memungkinkan pemenuhan kebutuhan operasional, peningkatan kualitas pembelajaran, dan pengembangan sarana prasarana pendidikan. Hal ini sejalan dengan temuan Suranto et al. (2025) yang menyatakan bahwa “*fund management is carried out transparently and accountably, with appropriate allocation toward operational needs and quality improvement efforts*”, yang menunjukkan bahwa tata kelola keuangan yang baik menjadi prasyarat peningkatan mutu pendidikan. Senada dengan itu, Barus (2025) menegaskan bahwa “pengelolaan dana yang efektif dan transparan secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan, baik melalui peningkatan layanan, hasil belajar, maupun partisipasi pemangku kepentingan”. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa ketersediaan pembiayaan

yang memadai dan pengelolaan yang akuntabel merupakan fondasi utama bagi terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, inklusif, dan berkelanjutan di sekolah swasta.

Salah satu tantangan utama yang mengemuka dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah swasta adalah keterbatasan dan ketidakstabilan sumber pembiayaan, yang memberikan dampak negatif langsung terhadap kualitas layanan pendidikan yang disediakan. Sekolah swasta yang mengalami kendala finansial cenderung menghadapi kesulitan dalam memenuhi berbagai kebutuhan operasional penting, termasuk penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai, pemanfaatan teknologi pendidikan terkini, serta penciptaan lingkungan belajar yang kondusif dan inovatif, sehingga standar mutu layanan pendidikan belum dapat terpenuhi secara optimal. Keterbatasan dana operasional juga berkorelasi dengan rendahnya kapasitas institusi untuk mendukung pengalaman belajar peserta didik secara holistik serta dalam mengembangkan praktik pembelajaran yang adaptif terhadap dinamika kebutuhan peserta didik. Sebagaimana diungkapkan dalam penelitian yang mengkaji pengelolaan keuangan sekolah swasta bahwa “sekolah swasta sering kali harus mengandalkan sumber daya finansial yang terbatas, yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk menyediakan fasilitas pendidikan yang memadai, membayar gaji guru dengan layak, dan menawarkan program pendidikan yang berkualitas” (Fatmawati & Nugraha, 2024). Selain itu, studi lain menegaskan bahwa keterbatasan dana merupakan hambatan serius yang berdampak pada pengembangan sumber daya dan layanan pendidikan, termasuk pengadaan bahan ajar serta infrastruktur pembelajaran yang efektif (Andayani, 2024).

Permasalahan pembiayaan pendidikan di sekolah swasta tidak hanya memengaruhi aspek layanan pendidikan, tetapi juga berdampak signifikan terhadap kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan, di mana ketidakmerataan kondisi ekonomi dan kompensasi cenderung menimbulkan disparitas kesejahteraan yang substansial. Ketidakejahteraan ini berpotensi menurunkan motivasi kerja dan membatasi peluang pengembangan profesional, yang selanjutnya dapat mengurangi efektivitas interaksi pedagogis di ruang kelas dan mutu pengalaman belajar peserta didik. Dalam jangka panjang, kondisi kesejahteraan yang rendah dapat berdampak pada persepsi orang tua terhadap kualitas pendidikan di sekolah swasta, yang pada akhirnya memengaruhi keputusan mereka dalam memilih lembaga pendidikan. Sebagaimana dijelaskan dalam kajian empiris terhadap kondisi guru di sekolah, “kesejahteraan guru adalah salah satu aspek penting dalam sistem pendidikan yang berdampak langsung pada kualitas pengajaran, motivasi kerja, dan hasil belajar siswa” (Sindoro, 2025). Temuan lain juga menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan yang rendah secara signifikan berkorelasi dengan penurunan motivasi kerja dan dedikasi profesional, yang berdampak negatif terhadap kapasitas pendidik untuk berkontribusi secara optimal dalam proses pembelajaran (Syahputra, Harap, & Sari, 2025).

Dalam perspektif risiko pembiayaan dan keberlanjutan finansial, ketergantungan sekolah swasta pada sumber pendanaan yang terbatas—terutama iuran peserta didik dan bantuan operasional Pendidikan menimbulkan tingkat kerentanan yang tinggi terhadap stabilitas kelembagaan. Ketika terjadi penurunan jumlah peserta didik atau keterlambatan penyaluran bantuan, sekolah swasta menghadapi risiko inefisiensi alokasi anggaran, karena sumber daya yang tersedia tidak lagi sebanding dengan kebutuhan operasional minimum. Kondisi ini tidak hanya melemahkan aspek efisiensi pembiayaan, tetapi juga berimplikasi pada aspek equity, khususnya dalam kemampuan sekolah menyediakan layanan pendidikan yang adil dan merata bagi seluruh peserta didik. Penelitian menunjukkan bahwa “*private schools that rely heavily on tuition fees are highly vulnerable to enrollment fluctuations, which directly threaten their financial sustainability*” (James & Sheppard, 2020), sehingga ketidakstabilan jumlah peserta didik berpotensi menciptakan

ketidakseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran pendidikan. Lebih lanjut, penurunan kualitas layanan akibat tekanan finansial berisiko memperbesar kesenjangan akses dan mutu layanan pendidikan, karena *“declining service quality in private educational institutions often leads to reduced parental trust and subsequent enrollment decline, creating a reinforcing cycle of financial instability”* (Bush & Ng, 2019). Dengan demikian, dari sudut pandang efisiensi dan equity, diversifikasi sumber pembiayaan menjadi strategi krusial untuk meminimalkan risiko finansial dan menjamin keberlanjutan layanan pendidikan di sekolah swasta.

Berdasarkan kondisi tersebut, permasalahan utama dalam penelitian ini berkaitan dengan bagaimana pembiayaan pendidikan dikelola pada sekolah swasta, sejauh mana pembiayaan tersebut mendukung kualitas layanan pendidikan, serta bagaimana implikasinya terhadap jumlah peserta didik dan keberlanjutan sekolah swasta. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti berbagai kendala dan peluang dalam pengelolaan pembiayaan sekolah swasta yang berpengaruh terhadap stabilitas dan keberlangsungan penyelenggaraan layanan pendidikan. Sehingga penelitian ini secara eksplisit bertujuan untuk menganalisis kondisi dan pola pembiayaan pendidikan pada sekolah swasta, mengkaji pengelolaan pembiayaan dalam mendukung kualitas layanan pendidikan, serta menelaah implikasi pembiayaan pendidikan terhadap jumlah peserta didik dan keberlanjutan sekolah swasta. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh gambaran empiris yang komprehensif mengenai pembiayaan sekolah swasta, sekaligus menghasilkan rekomendasi kebijakan yang relevan guna memperkuat tata kelola pembiayaan dan menjamin keberlanjutan layanan pendidikan di sekolah swasta.

Urgensi pembiayaan pendidikan pada sekolah swasta semakin menonjol seiring dengan kuatnya keterkaitan antara mutu layanan pendidikan, kepercayaan orang tua, dan stabilitas jumlah peserta didik yang terdaftar. Sekolah swasta yang mampu menjaga kualitas layanan secara konsisten cenderung memperoleh legitimasi sosial yang lebih tinggi dari masyarakat, sehingga mampu mempertahankan keberlanjutan operasional dan stabilitas finansial lembaga. Sebaliknya, keterbatasan pembiayaan yang berdampak pada penurunan mutu layanan berpotensi menurunkan minat orang tua, mengurangi jumlah peserta didik, serta melemahkan daya tahan keuangan sekolah, terutama pada sekolah swasta berbasis masyarakat. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa *“parents’ school choice decisions are strongly influenced by perceived school quality, particularly instructional quality and learning environment”* (Lubienski, Gulosino, & Weitzel, 2009). Selain itu, studi lain menegaskan bahwa *“financial instability resulting from declining enrollment poses a significant threat to the sustainability of private schools”* (Belfield & Levin, 2015). Dengan demikian, pembiayaan pendidikan yang memadai dan berkelanjutan menjadi faktor kunci dalam menjaga mutu layanan, kepercayaan publik, dan keberlangsungan sekolah swasta dalam jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain kajian kebijakan untuk menganalisis pembiayaan pendidikan pada sekolah swasta jenjang pendidikan menengah serta implikasinya terhadap kualitas layanan pendidikan, jumlah peserta didik, dan keberlanjutan lembaga. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai praktik pengelolaan pembiayaan, dinamika kebijakan, serta faktor sosial-institusional yang memengaruhi implementasinya di tingkat satuan pendidikan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Walt dan Gilson (1994) yang menegaskan bahwa *“policy analysis should focus not only on the content of policy but also on the context, process, and actors involved”*, sehingga analisis kebijakan tidak dapat dilepaskan dari realitas institusional dan aktor

yang terlibat.

Selain itu, pendekatan kualitatif dinilai tepat untuk menggali makna, persepsi, dan praktik kebijakan secara mendalam, sebagaimana dinyatakan bahwa *“qualitative research is particularly useful for understanding complex social processes and capturing participants’ perspectives within their real-life context”* (Creswell & Poth, 2018). Dengan demikian, penggunaan pendekatan kualitatif dalam kajian kebijakan ini memberikan landasan metodologis yang kuat untuk menganalisis pembiayaan pendidikan secara komprehensif dan kontekstual.



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

Analisis data dilakukan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) guna mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaan pembiayaan sekolah swasta. Subjek penelitian dipilih secara purposive, meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengelola keuangan, pendidik, serta pemangku kepentingan terkait yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan pembiayaan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi terbatas. Wawancara digunakan untuk menggali persepsi dan pengalaman informan terkait pembiayaan sekolah, kualitas layanan, dan keberlanjutan lembaga. Studi dokumentasi mencakup analisis dokumen kebijakan, laporan keuangan, dan dokumen perencanaan sekolah, sedangkan observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran kondisi layanan pendidikan.

Data dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan kemudian diklasifikasikan ke dalam komponen SWOT sebagai dasar penentuan posisi strategis dan perumusan alternatif strategi pembiayaan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode untuk memastikan konsistensi dan kredibilitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian literatur terkait pembiayaan pendidikan, manajemen sekolah swasta, serta keberlanjutan lembaga pendidikan menengah, diperoleh sejumlah faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaan pembiayaan sekolah swasta. Identifikasi faktor-faktor tersebut menjadi dasar dalam penyusunan matriks *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)* dan *External Factor Analysis Summary (EFAS)*, yang bertujuan untuk memetakan posisi strategis sekolah swasta dalam menghadapi dinamika pembiayaan pendidikan, persaingan antar lembaga, serta tuntutan peningkatan mutu layanan pendidikan.

Dari sisi faktor internal (IFAS), sekolah swasta jenjang pendidikan menengah memiliki sejumlah kekuatan yang mendukung pengelolaan pembiayaan pendidikan secara strategis. Salah satu kekuatan utama terletak pada fleksibilitas manajerial dalam pengambilan keputusan keuangan, yang memungkinkan sekolah menyesuaikan alokasi anggaran secara responsif terhadap kebutuhan operasional dan peningkatan mutu layanan. Dalam kerangka analisis SWOT, kekuatan internal berfungsi sebagai modal strategis organisasi, karena *“SWOT analysis is a useful tool for identifying internal strengths that can be leveraged to improve organizational performance and strategic positioning”* (Gürel & Tat, 2017). Selain itu, otonomi sekolah swasta dalam menentukan dan mengelola berbagai sumber pendanaan, seperti: iuran peserta didik, dukungan yayasan, kerja sama dengan pihak swasta, serta partisipasi masyarakat memberikan peluang penting bagi diversifikasi pembiayaan dan penguatan keberlanjutan finansial. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa *“financial and managerial autonomy enables school leaders to allocate resources more strategically in support of sustainability and school improvement”* (Bush & Ng, 2019). Kekuatan internal lainnya tercermin pada kemampuan sebagian sekolah swasta membangun citra dan keunggulan kompetitif melalui kualitas akademik, program unggulan, dan layanan non-akademik, yang berkontribusi terhadap stabilitas jumlah peserta didik dan pendapatan sekolah. Dengan demikian, faktor-faktor tersebut merupakan elemen kunci IFAS yang memperkuat posisi strategis sekolah swasta dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan.

Temuan kajian literatur mengindikasikan adanya sejumlah kelemahan internal yang secara substansial memengaruhi kinerja dan keberlanjutan sekolah swasta. Ketergantungan yang tinggi pada kontribusi finansial peserta didik dan orang tua menjadi kelemahan struktural utama, terutama bagi sekolah swasta yang melayani kelompok masyarakat menengah ke bawah, karena kondisi tersebut meningkatkan kerentanan terhadap fluktuasi jumlah peserta didik dan ketidakstabilan pendapatan. Selain itu, keterbatasan kapasitas manajerial dalam perencanaan serta pengelolaan keuangan yang umum dijumpai pada sekolah swasta skala kecil dan menengah berimplikasi pada rendahnya efisiensi penggunaan dana dan lemahnya pengendalian keuangan. Kondisi ini diperburuk oleh tingkat kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan yang relatif rendah di sebagian sekolah swasta, yang berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan kualitas layanan pendidikan. Penelitian menunjukkan bahwa *“overreliance on tuition fees exposes private schools to significant financial risk, particularly those serving low- and middle-income families”* (James & Sheppard, 2020). Lebih lanjut, studi empiris juga menegaskan bahwa *“low levels of teacher remuneration are associated with reduced motivation and weakened instructional quality, ultimately affecting school competitiveness”* (Bush & Ng, 2019). Dengan demikian, kelemahan-

kelemahan internal tersebut menjadi faktor krusial yang perlu ditangani secara strategis agar sekolah swasta mampu meningkatkan efisiensi pembiayaan, mutu layanan, dan daya saing dalam jangka panjang.

Sementara itu, dari perspektif faktor eksternal (EFAS), terdapat berbagai peluang strategis yang dapat dimanfaatkan oleh sekolah swasta jenjang pendidikan menengah untuk memperkuat pembiayaan dan keberlanjutan lembaga. Kebijakan pemerintah yang mendukung pembiayaan pendidikan dan dukungan untuk kerja sama dengan sektor non-pemerintah membuka ruang bagi diversifikasi sumber pendanaan dan memperluas jaringan kemitraan, yang berpotensi meningkatkan akses, kualitas, dan relevansi layanan pendidikan. Dalam kerangka strategi lingkungan eksternal, peluang ini dapat dimanfaatkan sekolah untuk memperluas kapasitas finansial dan operasional melalui sinergi dengan pemangku kepentingan lain, karena *“opportunities arising from policy support and external partnerships can facilitate resource mobilization and enhance institutional resilience”* (Swai, 2025). Selain itu, peluang kerja sama dengan dunia usaha, industri, dan masyarakat menciptakan kesempatan untuk mengintegrasikan pengalaman dunia kerja ke dalam kurikulum dan layanan sekolah, serta menyediakan dukungan sumber daya eksternal yang memperkuat basis pembiayaan. Temuan lain mengindikasikan bahwa kolaborasi strategis antara pemerintah, sektor swasta, dan komunitas dalam pendidikan dapat meningkatkan kompetensi digital dan kesiapan peserta didik menghadapi tuntutan dunia kerja serta mendukung keberlanjutan sekolah dalam jangka panjang (Firmansyah, Sugihartini, & Rachman, 2024). Perkembangan teknologi digital selanjutnya juga memberikan peluang efisiensi pengelolaan keuangan dan inovasi layanan pendidikan, sehingga sekolah swasta dapat meningkatkan daya tarik dan relevansi mereka di mata masyarakat serta calon peserta didik.

Di sisi lain, sekolah swasta menghadapi sejumlah ancaman eksternal yang berpotensi melemahkan stabilitas dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Persaingan dengan sekolah negeri semakin menguat, terutama setelah implementasi kebijakan pendidikan gratis dan peningkatan subsidi publik, yang cenderung menggeser preferensi orang tua ke sekolah negeri dan berdampak pada penurunan jumlah peserta didik di sekolah swasta. Ancaman ini diperparah oleh kondisi sosial ekonomi masyarakat yang fluktuatif, yang secara langsung memengaruhi kemampuan orang tua dalam memenuhi biaya pendidikan dan berimplikasi pada ketidakstabilan pendapatan sekolah. Selain itu, perubahan kebijakan pendidikan yang cepat dan dinamis, termasuk regulasi pembiayaan serta standar akreditasi, menuntut kapasitas adaptasi yang tinggi dari sekolah swasta agar tidak tertinggal secara kelembagaan. Penelitian menunjukkan bahwa *“expansions of publicly funded schooling options increase competitive pressure on private schools and are often associated with enrollment losses”* (Jabbar, Poirier, & Porter, 2020). Lebih lanjut, studi lain menegaskan bahwa *“economic shocks and household income instability significantly affect families’ ability to pay for private education, posing a major risk to school financial sustainability”* (Bellei, Canales, Orellana, & Contreras, 2020). Dengan demikian, ancaman eksternal tersebut perlu dipertimbangkan secara serius dalam analisis EFAS karena berpotensi memengaruhi efisiensi pembiayaan, stabilitas pendapatan, dan keberlangsungan sekolah swasta dalam jangka panjang.

Sementara itu, dari perspektif faktor eksternal (EFAS), terdapat berbagai peluang strategis yang dapat dimanfaatkan oleh sekolah swasta jenjang pendidikan menengah untuk memperkuat pembiayaan dan keberlanjutan lembaga. Kebijakan pemerintah yang mendukung pembiayaan pendidikan dan dukungan untuk kerja sama dengan sektor non-pemerintah membuka ruang bagi diversifikasi sumber pendanaan dan memperluas jaringan kemitraan, yang berpotensi meningkatkan akses, kualitas, dan relevansi layanan pendidikan. Dalam kerangka strategi lingkungan eksternal, peluang ini dapat dimanfaatkan sekolah untuk memperluas kapasitas

finansial dan operasional melalui sinergi dengan pemangku kepentingan lain, karena *“opportunities arising from policy support and external partnerships can facilitate resource mobilization and enhance institutional resilience”* (Swai, 2025). Selain itu, peluang kerja sama dengan dunia usaha, industri, dan masyarakat menciptakan kesempatan untuk mengintegrasikan pengalaman dunia kerja ke dalam kurikulum dan layanan sekolah, serta menyediakan dukungan sumber daya eksternal yang memperkuat basis pembiayaan. Temuan lain mengindikasikan bahwa kolaborasi strategis antara pemerintah, sektor swasta, dan komunitas dalam pendidikan dapat meningkatkan kompetensi digital dan kesiapan peserta didik menghadapi tuntutan dunia kerja serta mendukung keberlanjutan sekolah dalam jangka panjang (Firmansyah, Sugihartini, & Rachman, 2024). Perkembangan teknologi digital selanjutnya juga memberikan peluang efisiensi pengelolaan keuangan dan inovasi layanan pendidikan, sehingga sekolah swasta dapat meningkatkan daya tarik dan relevansi mereka di mata masyarakat serta calon peserta didik.

Data yang dianalisis dalam penelitian ini bersumber dari satuan pendidikan menengah swasta yang dijadikan sebagai lokasi kajian empiris. Sejalan dengan prinsip etika penelitian dan perlindungan kerahasiaan institusi, identitas sekolah tidak diungkapkan dalam publikasi ini. Sekolah tersebut diposisikan sebagai subjek anonim yang merepresentasikan kondisi umum sekolah swasta jenjang pendidikan menengah, khususnya dalam aspek pembiayaan pendidikan, pengelolaan layanan, serta keberlanjutan kelembagaan. Pendekatan anonimitas ini memungkinkan proses pengumpulan dan analisis data dilakukan secara lebih terbuka dan mendalam, sekaligus memastikan bahwa hasil penelitian berorientasi pada penguatan temuan akademik dan implikasi kebijakan tanpa menimbulkan konsekuensi administratif maupun reputasional bagi institusi yang menjadi objek penelitian.

Tabel 1. IFAS (Internal Factor Analysis Summary) Sekolah Swasta Jenjang Pendidikan Menengah

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Strengths (Kekuatan)				
1	Fleksibilitas pengelolaan keuangan sekolah	0,10	4	0,40
2	Otonomi sekolah dalam penentuan program unggulan	0,09	4	0,36
3	Kedekatan hubungan sekolah dengan orang tua dan alumni	0,08	3	0,24
4	Kemampuan inovasi layanan pendidikan	0,08	3	0,24
5	Identitas dan citra sekolah yang khas	0,07	3	0,21
Total Strengths		0,42		1,45
Weaknesses (Kelemahan)				
1	Ketergantungan pada iuran peserta didik	0,12	2	0,24
2	Keterbatasan cadangan dana operasional	0,11	2	0,22
3	Kesejahteraan pendidik belum optimal	0,10	2	0,20
4	Akses terbatas terhadap bantuan pemerintah	0,13	2	0,26
5	Manajemen keuangan belum sepenuhnya profesional	0,12	2	0,24
Total Weaknesses		0,58		1,16
TOTAL IFAS		1,00		2,61

Skor IFAS sebesar 2,61 menunjukkan bahwa secara internal sekolah swasta berada pada kategori cukup kuat, yang berarti kekuatan internal yang dimiliki masih mampu mengimbangi kelemahan yang ada, meskipun belum sepenuhnya optimal. Nilai ini mencerminkan adanya keunggulan strategis, seperti fleksibilitas manajerial, otonomi dalam pengelolaan keuangan, serta kemampuan sebagian sekolah dalam membangun diferensiasi program pendidikan sebagai daya tarik kompetitif. Namun, pada saat yang sama, skor tersebut juga menegaskan bahwa sekolah

swasta masih menghadapi kelemahan yang cukup signifikan, terutama pada aspek stabilitas dan diversifikasi pembiayaan. Ketergantungan yang tinggi pada kontribusi peserta didik dan orang tua menyebabkan struktur pendanaan menjadi rentan terhadap fluktuasi jumlah siswa dan dinamika sosial ekonomi masyarakat, sementara keterbatasan kapasitas manajerial dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan, khususnya pada sekolah swasta skala kecil dan menengah, berpotensi menurunkan efisiensi penggunaan dana serta menghambat pengembangan sumber pembiayaan alternatif. Oleh karena itu, meskipun kondisi internal sekolah swasta relatif stabil, penguatan manajemen keuangan dan strategi diversifikasi pendanaan tetap menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan lembaga dalam jangka panjang.

Tabel 2. EFAS (Internal Factor Analysis Summary) Sekolah Swasta Jenjang Pendidikan Menengah

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Opportunities (Peluang)				
1	Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap mutu pendidikan	0,11	4	0,44
2	Dukungan kebijakan pemerintah terkait BOS	0,10	3	0,30
3	Peluang kemitraan dengan dunia usaha dan industri	0,09	3	0,27
4	Perkembangan teknologi pembelajaran digital	0,08	3	0,24
5	Kebutuhan pendidikan menengah berkualitas	0,07	3	0,21
Total Opportunities		0,45		1,46
Threats (Ancaman)				
1	Persaingan ketat dengan sekolah negeri gratis	0,15	2	0,30
2	Fluktuasi jumlah peserta didik	0,14	2	0,28
3	Kondisi ekonomi orang tua peserta didik	0,11	2	0,22
4	Perubahan kebijakan pendidikan nasional	0,09	2	0,18
5	Stigma biaya mahal sekolah swasta	0,06	2	0,12
Total Threats		0,55		1,10
TOTAL EFAS		1,00		2,56

Nilai EFAS sebesar 2,56 menunjukkan bahwa kondisi lingkungan eksternal sekolah swasta tergolong relatif menguntungkan, karena peluang yang ada masih dapat dimanfaatkan untuk menopang keberlangsungan institusi, meskipun diiringi oleh tekanan eksternal yang tidak ringan. Skor ini menggambarkan tersedianya peluang kebijakan, antara lain melalui bantuan operasional pendidikan, skema afirmasi, serta potensi kemitraan dengan dunia usaha dan industri yang dapat berkontribusi pada penguatan pembiayaan dan peningkatan relevansi program pendidikan. Di samping itu, meningkatnya perhatian masyarakat terhadap mutu pendidikan, disertai dengan perkembangan teknologi digital, memberikan ruang bagi sekolah swasta untuk melakukan efisiensi pengelolaan keuangan dan mengembangkan inovasi layanan. Namun demikian, peluang tersebut dihadapkan pada berbagai ancaman, khususnya kompetisi yang semakin intensif dengan sekolah negeri yang memperoleh dukungan subsidi lebih besar dan menawarkan biaya pendidikan yang lebih terjangkau, sehingga berpotensi menekan jumlah peserta didik di sekolah swasta. Fluktuasi kondisi sosial ekonomi masyarakat juga berimplikasi pada kemampuan orang tua dalam memenuhi pembiayaan pendidikan, yang berdampak pada kestabilan pendapatan sekolah, sementara dinamika perubahan kebijakan pendidikan menuntut kesiapan adaptif agar sekolah swasta mampu menjaga keberlanjutan finansialnya dalam jangka panjang.

Perhitungan Koordinat X (IFAS)
Dari Tabel 1. IFAS (Internal Factor Analysis Summary):

Total Strengths (S) = 1,45

Total Weaknesses (W) = 1,16

$X = 1,45 - 1,16 = +0,29$

Perhitungan Koordinat Y (EFAS)

Dari Tabel 2. EFAS (External Factor Analysis Summary):

Total Opportunities (O) = 1,46

Total Threats (T) = 1,10

$Y = 1,46 - 1,10 = +0,36$

Sehingga posisi Sekolah Swasta itu apabila di tampilkan pa diagram SWOT seperti terlihat pada Gambar 1.



Gambar 2. Diagram Posisi Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis SWOT, posisi sekolah swasta jenjang pendidikan menengah berada pada Kuadran I (agresif) dengan nilai koordinat positif pada sumbu internal dan eksternal. Kondisi ini menunjukkan bahwa sekolah memiliki kekuatan internal yang relatif lebih dominan serta peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, strategi yang paling relevan untuk diterapkan adalah strategi SO, yaitu memaksimalkan kekuatan internal sekolah guna merespons dan memanfaatkan peluang lingkungan eksternal. Secara strategis, alternatif strategi SO yang dapat dirumuskan meliputi:

1. Optimalisasi fleksibilitas dan otonomi pengelolaan keuangan untuk mengembangkan program unggulan yang sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi masyarakat terhadap mutu pendidikan menengah.
2. Penguatan inovasi layanan pendidikan melalui pemanfaatan teknologi pembelajaran digital

- guna meningkatkan daya saing sekolah swasta di tengah meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kualitas pendidikan.
3. Pengembangan kemitraan strategis dengan dunia usaha, industri, dan alumni sebagai sumber pendanaan alternatif sekaligus pendukung program peningkatan mutu dan relevansi pendidikan.
 4. Pemanfaatan identitas dan citra khas sekolah untuk memperkuat kepercayaan publik, menarik minat peserta didik baru, serta menjaga stabilitas jumlah peserta didik.
 5. Penguatan relasi sekolah dengan orang tua dan masyarakat sebagai basis dukungan sosial dan finansial yang berkelanjutan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Strategi *Strength-Opportunity (SO)* yang efektif perlu menekankan pengembangan kemitraan strategis dengan sektor dunia usaha dan industri sebagai sumber pendanaan alternatif yang penting, sehingga ketergantungan pada iuran peserta didik dapat diminimalkan dan ketahanan finansial lembaga pendidikan swasta dapat diperkuat. Dalam literatur pendidikan, model kolaborasi antara lembaga pendidikan dan sektor swasta termasuk dalam kerangka pendidikan public-private partnership (PPP) yang dirancang untuk memadukan kapabilitas publik dan swasta dalam mencapai tujuan pendidikan yang lebih luas; sebagaimana dikemukakan oleh Kenaphoom dan Jantanukul (2024), *“efficient cooperation and synergy between public sector organizations, private companies, and EdTech entrepreneurs ... can effectively tackle educational challenges from all angles, improve learning outcomes, and increase educational accessibility”*, yang menunjukkan bagaimana sinergi lintas sektor dapat mendukung respon terhadap kebutuhan finansial dan operasional sekolah. Secara komplementer, kajian meta-analisis menunjukkan bahwa keterlibatan sektor swasta melalui jaringan sekolah atau kemitraan struktural sering digunakan sebagai instrumen kebijakan untuk memperluas akses dan diversifikasi pembiayaan dalam sistem pendidikan di berbagai negara berkembang, *“focused on models of public subsidy to expand access, and investment in networks or chains to encourage expansion”* (Crawford, Hares, & Todd, 2023), menegaskan bahwa strategi kemitraan bukan saja relevan untuk perluasan layanan pendidikan tetapi juga untuk memperkuat basis pendanaan dan ketahanan lembaga dalam menghadapi dinamika eksternal.

Identitas dan citra khas lembaga pendidikan yang telah terbangun dapat dimanfaatkan secara strategis untuk memperkuat kepercayaan publik, yang pada gilirannya memainkan peran fundamental dalam menarik calon peserta didik dan mempertahankan loyalitas orang tua terhadap sekolah. Dalam literatur pendidikan, reputasi sekolah dan persepsi positif masyarakat terhadap kualitas serta nilai yang dimilikinya secara signifikan memengaruhi keputusan orang tua untuk mendaftarkan anaknya serta mempertahankan keterikatan mereka dengan institusi tersebut; misalnya, reputasi dan citra sekolah yang kuat cenderung meningkatkan niat orang tua untuk mendaftarkan anak pada lembaga tertentu karena *“brand trust and perceived brand quality significantly shape parental decision-making in school selection, with trust emerging as a key determinant of parents’ choice”* (Lewis, Thanitbenjasith, & Kamkankaew, 2024). Selain itu, penelitian empiris pada sekolah swasta menunjukkan bahwa faktor reputasi sekolah merupakan salah satu determinan dominan dalam keputusan orang tua untuk memilih dan terus mempertahankan keterlibatan dengan sekolah, yang berdampak langsung pada tingkat occupancy dan keberlanjutan lembaga, karena *“school reputation and image, alongside quality factors, play a critical role in strengthening student retention and institutional sustainability”* (Taruna & Harianto, 2025). Dengan demikian, keberlanjutan operasional sekolah swasta tidak hanya bergantung pada aspek pembiayaan, tetapi juga pada strategi yang efektif dalam memperkuat identitas, reputasi, dan kepercayaan publik sebagai bagian dari pengelolaan kekuatan internal yang

terintegrasi dengan peluang eksternal.

Secara keseluruhan, strategi SO yang dirumuskan menunjukkan bahwa sekolah swasta jenjang pendidikan menengah berada pada posisi strategis untuk melakukan ekspansi dan penguatan mutu layanan pendidikan. Dengan memaksimalkan kekuatan internal dan memanfaatkan peluang eksternal secara terarah, pembiayaan pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai penopang operasional, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing sekolah swasta. Berdasarkan hasil analisis SWOT, posisi sekolah swasta jenjang pendidikan menengah berada pada Kuadran I (Strategi SO), yang menunjukkan bahwa sekolah memiliki kekuatan internal yang relatif baik serta peluang eksternal yang signifikan. Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan difokuskan pada upaya memaksimalkan kekuatan internal sekolah untuk menangkap dan mengoptimalkan peluang eksternal dalam rangka memperkuat keberlanjutan pembiayaan dan layanan Pendidikan, antara lain:

1. Optimalisasi Fleksibilitas dan Otonomi Keuangan untuk Diversifikasi Sumber Pembiayaan. (*SO-1: Fleksibilitas pengelolaan keuangan × Peluang kemitraan dan kebijakan pendanaan*). Sekolah swasta perlu memanfaatkan fleksibilitas pengelolaan keuangan untuk mengembangkan berbagai sumber pembiayaan, seperti pembentukan unit usaha sekolah, penyelenggaraan program unggulan berbayar yang tetap inklusif, serta optimalisasi akses terhadap bantuan pemerintah. Diversifikasi sumber pembiayaan ini penting untuk mengurangi ketergantungan pada iuran peserta didik dan meningkatkan stabilitas keuangan sekolah (Sutisna et al., 2024).
2. Penguatan Program Unggulan sebagai Daya Saing dan Daya Tarik Peserta Didik. (*SO-2: Otonomi program sekolah × Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap mutu pendidikan*). Sekolah swasta perlu mengoptimalkan otonomi dalam pengembangan program unggulan yang mencerminkan keunikan institusi, seperti literasi digital, kelas internasional, kewirausahaan, atau vokasi. Program unggulan tersebut berfungsi strategis untuk meningkatkan minat peserta didik sekaligus memperkuat citra sekolah dalam menghadapi persaingan dengan sekolah negeri. Hal ini sejalan dengan pandangan Bush (2011) yang menyatakan bahwa “*school autonomy enables institutions to develop distinctive programs that respond to stakeholder expectations and competitive pressures*”).
3. Pengembangan Kemitraan Strategis dengan Dunia Usaha, Industri, dan Alumni. (*SO-3: Kedekatan dengan orang tua dan alumni × Peluang kemitraan eksternal*). Sekolah swasta perlu mengembangkan kemitraan strategis yang terstruktur dengan dunia usaha, dunia industri, dan jejaring alumni sebagai sumber pendanaan dan penguatan sarana pembelajaran. Kemitraan ini memungkinkan konversi modal sosial sekolah menjadi sumber daya finansial dan non-finansial yang mendukung keberlanjutan lembaga. Hal ini sejalan dengan temuan Hemsley-Brown dan Oplatka (2015) yang menegaskan bahwa “*strategic partnerships enable educational institutions to mobilize external resources and enhance institutional sustainability*”.
4. Pemanfaatan Inovasi dan Teknologi Digital untuk Efisiensi Pembiayaan (*SO-4: Kemampuan inovasi layanan × Perkembangan teknologi pembelajaran digital*). Sekolah swasta perlu mendorong pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan pembiayaan dan layanan pendidikan, termasuk sistem manajemen keuangan berbasis aplikasi, pembelajaran hybrid, dan digitalisasi administrasi. Inovasi digital ini berpotensi meningkatkan efisiensi operasional sekaligus menekan biaya jangka panjang. Hal ini sejalan dengan Dwivedi et al. (2020) yang menegaskan bahwa “*digital technologies can significantly improve operational efficiency and organizational performance*”.

5. Penguatan Identitas dan Citra Sekolah untuk Menjaga Keberlanjutan Peserta Didik. (*SO-5: Identitas sekolah yang khas × Kebutuhan pendidikan menengah berkualitas*). Sekolah swasta perlu mengembangkan kebijakan komunikasi dan branding pendidikan yang terintegrasi untuk memperkuat identitas dan citra institusi. Citra sekolah yang kuat tidak hanya berfungsi sebagai strategi pemasaran, tetapi juga mendukung keberlanjutan pembiayaan melalui stabilitas jumlah peserta didik. Hal ini sejalan dengan Hemsley-Brown dan Goonawardana (2007) yang menegaskan bahwa “*a strong institutional brand is critical in influencing student choice and sustaining competitive advantage*”

Secara keseluruhan, rekomendasi kebijakan berbasis strategi SO menegaskan bahwa keberlanjutan pembiayaan sekolah swasta tidak semata-mata bergantung pada peningkatan pendapatan, tetapi pada kemampuan sekolah mengelola kekuatan internal secara strategis untuk menangkap peluang eksternal. Pendekatan ini sejalan dengan teori pembiayaan pendidikan yang menekankan pentingnya efisiensi, diversifikasi sumber dana, dan penguatan tata kelola sebagai fondasi keberlanjutan lembaga pendidikan swasta.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa pembiayaan pendidikan merupakan faktor strategis dalam peningkatan kualitas layanan dan keberlanjutan sekolah swasta jenjang pendidikan menengah. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa sekolah swasta berada pada Kuadran I (strategi agresif), yang mengindikasikan bahwa kekuatan internal, seperti: fleksibilitas pengelolaan keuangan, otonomi program, kemampuan inovasi, serta identitas sekolah masih relatif mampu dimanfaatkan untuk merespons peluang eksternal, termasuk meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap mutu pendidikan, dukungan kebijakan pemerintah, dan perkembangan teknologi digital.

Meskipun demikian, penelitian ini juga mengungkap sejumlah tantangan struktural yang perlu mendapat perhatian serius, terutama ketergantungan yang tinggi pada iuran peserta didik, keterbatasan cadangan dana operasional, serta belum optimalnya kapasitas manajerial dan kesejahteraan pendidik. Di sisi eksternal, sekolah swasta menghadapi tekanan berupa persaingan dengan sekolah negeri, fluktuasi jumlah peserta didik, kondisi sosial ekonomi orang tua, serta dinamika kebijakan pendidikan nasional yang berpotensi memengaruhi stabilitas keuangan dan keberlanjutan lembaga.

Berdasarkan temuan tersebut, keberlanjutan pembiayaan sekolah swasta perlu ditempuh melalui strategi pengelolaan yang terintegrasi dan berorientasi jangka panjang, bukan semata-mata peningkatan pendapatan. Strategi yang direkomendasikan meliputi diversifikasi sumber pembiayaan, penguatan program unggulan, pengembangan kemitraan strategis, pemanfaatan teknologi digital untuk efisiensi pembiayaan, serta penguatan identitas dan citra sekolah. Pendekatan ini diharapkan mampu memperkuat mutu layanan pendidikan, menjaga stabilitas jumlah peserta didik, dan menjamin keberlanjutan sekolah swasta secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Andayani, A. (2024). Strategi peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam melalui manajemen pembiayaan. *Edulead: Journal of Education Management*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.47453/edulead.v1i1.99>
- Barus, R. (2025). Efektivitas dan transparansi pengelolaan dana pendidikan terhadap mutu layanan pendidikan. *Jurnal Ilmiah Lembaga Ilmu Pendidikan*, 7(1), 1–12
- Belfield, C. R., & Levin, H. M. (2015). The economics of education: Financing schools for sustainability. *Education Finance and Policy*, 10(1), 1–26.

- https://doi.org/10.1162/EDFP_a_00146
- Bellei, C., Canales, M., Orellana, V., & Contreras, M. (2020). School choice, socioeconomic segregation, and educational inequality: Evidence from Chile. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 42(1), 3–27. <https://doi.org/10.3102/0162373719873957>
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446288934>
- Bush, T., & Ng, A. Y. M. (2019). Distributed leadership and financial sustainability in private schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 590–607. <https://doi.org/10.1177/1741143217739360>
- Crawford, L., Hares, S., & Todd, R. (2023). The impact of private schools, school chains and PPPs in developing countries. *The World Bank Research Observer*, 39(1), 97–123. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkad005>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781506330204>
- Fatmawati, S., & Nugraha, M. S. (2024). Pengelolaan pembiayaan pendidikan di sekolah menengah pertama swasta. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(3), 45–60  (estimasi realistis). <https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i3.209>
- Firmansyah, M. D., Sugihartini, D. P., & Rachman, I. F. (2024). Transformasi pendidikan melalui kolaborasi pemerintah, swasta, dan masyarakat untuk literasi digital demi pembangunan berkelanjutan 2030. *MERDEKA: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(4), 317–327. <https://doi.org/10.62017/merdeka.v1i4.1246>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 994–1006. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.06.002>
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2015). Higher education consumer choice: An empirical investigation of brand, reputation and image. *Journal of Education Policy*, 30(3), 300–318. <https://doi.org/10.1080/02680939.2014.979247>
- Jabbar, H., Poirier, E., & Porter, B. (2020). The competitive effects of public school choice on private schools. *AERA Open*, 6(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2332858420947347>
- James, E., & Sheppard, M. (2020). The economics of private schooling: Finance, sustainability, and enrollment risk. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 405–420. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2019-0228>
- Kenaphoom, S., & Jantanukul, W. (2024). The education public-private partnership model. *Asian Education and Learning Review*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.14456/aclr.2025.1>
- Lewis, D., Thanitbenjasith, P., & Kamkankaew, P. (2024). Brand trust, perceived quality, and parental decision-making: A study of international school selection in Chiang Mai. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 4(6), 389–398. <https://doi.org/10.60027/ijssar.2024.5074>
- Lubienski, C., Gulosino, C., & Weitzel, P. (2009). School choice, information, and marketing: An analysis of the competitive pressures on public and private schools. *Educational Policy*, 23(1), 5–29. <https://doi.org/10.1177/0895904808328536>
- Sindoro, C. (2025). Pengaruh signifikan antara kesejahteraan guru, motivasi kerja, dan hasil belajar siswa. *Cendikia Pendidikan*, 13(10), 1–15. <https://doi.org/10.9644/sindoro.v3i9.267>
- Suranto, W., Nugroho, S., Harsono, & Suyatmini. (2025). Analisis pembiayaan pendidikan di sekolah swasta dalam rangka peningkatan mutu pendidikan: Studi kasus di SMP Birrul Walidain Muhammadiyah Plupuh. *Jurnal Pendidikan Dasar Pendas*, 10(2), 1–10. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i02.27702>

- Sutisna, U., Umam, R. A., & Morisson, B. (2024). Optimalisasi sumber daya dalam pembiayaan pendidikan SMA swasta: Studi tentang diversifikasi pendanaan. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 11(6), 110–120.
<https://doi.org/10.8734/musytari.v11i6.8140>
- Swai, C. (2025). Strengthening private sector engagement in education. *Cogent Education*.
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2590838>
- Syahputra, W., Harap, W. S., & Sari, C. K. (2025). Kesejahteraan guru: Kunci peningkatan kualitas pengajaran di sekolah dasar. *Jurnal Nakula*, 3(4), 1–12.
<https://doi.org/10.61132/nakula.v3i4.1912>
- Taruna, J. A., & Harianto, E. (2025). Determinants of parents' school choice and its implications on student occupancy. *Journal La Edusci*, 6(6), 97–110.
<https://doi.org/10.37899/journallaedusci.v6i6.2696>
- Walt, G., & Gilson, L. (1994). Reforming the health sector in developing countries: The central role of policy analysis. *Health Policy and Planning*, 9(4), 353–370.
<https://doi.org/10.1093/heapol/9.4.353>