

## ANALISIS PENDAPATAN DAN ALTERNATIF PENDAPATAN BRITISH SCHOOL JAKARTA

**Nur Nasichah Istiqomah<sup>1</sup> , Rifa'i<sup>2</sup> , Muhammad Munadi<sup>3</sup>**

UIN Raden Mas Said Surakarta, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email : <sup>1</sup>[nurnasichahistiqomah@gmail.com](mailto:nurnasichahistiqomah@gmail.com), <sup>2</sup>[daifai87@gmail.com](mailto:daifai87@gmail.com),

<sup>3</sup>[muh.munadi@staff.uinsaid.ac.id](mailto:muh.munadi@staff.uinsaid.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis tentang sumber pendapatan dan alternatif pendapatan di British School Jakarta (BSJ) pada tahun 2023 dan 2024. Fokus kajian meliputi diversifikasi pendapatan dan alternatif pendapatan pada BSJ. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kepustakaan, teknik analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Data diolah dari laporan keuangan tahunan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber pendapatan BSJ berasal dari biaya pendidikan, kontribusi iuran modal, pendapatan bunga, dan pendapatan lain-lain. Berdasarkan laporan keuangan tahunan sekolah, BSJ mengalami surplus keuangan sebesar 43,7 miliar pada 2023 dan surplus keuangan sebesar 48,1 miliar pada 2024. Nominal tersebut dipengaruhi oleh kenaikan jumlah siswa menjadi 1.412 atau 2% lebih banyak dari tahun sebelumnya. Alternatif pendapatan BSJ terdiri dari pendapatan bunga dan pendapatan lain-lain. Alternatif pendapatan BSJ juga turut berkontribusi pada surplus keuangan BSJ pasalnya pendapatan investasi meningkat 50% lebih banyak dari tahun sebelumnya. Studi ini membuka wawasan bahwa diversifikasi pendapatan sebagai upaya menjaga keberlanjutan sekolah penting dilakukan. Diversifikasi pendapatan sudah diterapkan oleh British School Jakarta melalui deposito dan obligasi. Hal ini membuka wawasan baru bahwa menginvestasikan modal sekolah diperbolehkan asalkan tidak mengganggu dana operasional sekolah.

**Kata Kunci:** *pendapatan, alternatif pendapatan, British School jakarta.*

### ABSTRACT

This study analyzes the revenue sources and alternative income generation at British School Jakarta (BSJ) for the fiscal years 2023 and 2024. The background of this research is the growing need for financial sustainability in educational institutions, which often rely heavily on tuition fees. The focus of the study is on revenue diversification and alternative income streams to support the school's operational and developmental activities. The research employed a library research method, with data collected from BSJ's annual financial reports for 2023 and 2024. Data were analyzed through data reduction, data presentation, and drawing conclusions to identify the main and alternative sources of revenue. The research results show that BSJ's revenue sources come from education fees, capital contribution fees, interest income, and other income. Based on the school's annual financial report, BSJ experienced a financial surplus of 43.7 billion in 2023 and a financial surplus of 48.1 billion in 2024. This figure was influenced by the increase in the number of students to 1,412, or 2% more than the previous year. BSJ's alternative income consists of interest income and other income. BSJ's alternative income also contributed to BSJ's financial surplus because investment income increased 50% more than the previous year. This study provides insight into the importance of income diversification as an effort to maintain school sustainability. Revenue diversification has been implemented by the British School Jakarta through deposits and bonds. This opens new insight that investing school capital is permissible as long as it does not disrupt the school's operational funds.

**Keywords:** *income, alternative income, British School Jakarta.*

Copyright (c) 2025 ACADEMIA : Jurnal Inovasi Riset Akademik

## PENDAHULUAN

Kompetisi dalam dunia pendidikan kini semakin ketat, terutama di era globalisasi yang menuntut lembaga pendidikan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitasnya. Fenomena ini terlihat jelas dari pesatnya perkembangan lembaga pendidikan internasional di Indonesia dalam beberapa dekade terakhir. Keberhasilan lembaga-lembaga ini tidak hanya ditentukan oleh kualitas akademik dan kurikulum yang mereka tawarkan, tetapi juga oleh kemampuan manajerial yang mumpuni dalam mengelola pendapatan dan sumber daya keuangannya secara berkelanjutan. Hal ini selaras dengan pandangan bahwa keberhasilan sekolah dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan yang prima ditopang oleh banyak pilar fundamental, seperti perencanaan strategis, infrastruktur yang memadai, sumber daya manusia yang kompeten, material, peralatan teknologi terkini, dan berbagai komponen penunjang lainnya yang tentunya membutuhkan pembiayaan yang cukup besar (Masood et al., 2020). Kita menyadari bahwa kebutuhan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan berkualitas sangatlah besar, dan mengingat adanya ekspektasi pengembalian investasi pendidikan, maka dibutuhkan pendapatan yang stabil untuk menutup segala pengeluaran. Terlebih lagi, terdapat pengeluaran yang sifatnya rutin atau *recurrent expenditure* seperti gaji guru dan staf serta biaya operasional reguler, di samping kebutuhan yang sifatnya investasi jangka panjang atau *capital expenditure* seperti pembangunan sarana prasarana dan pengembangan institusi.

Ketersediaan dana yang memadai bagi sekolah memegang peranan yang sangat krusial guna mendukung kelancaran dan keberlangsungan program-program pendidikan yang telah direncanakan. Pengelolaan pendapatan sekolah yang baik dan transparan akan berdampak langsung terhadap stabilitas operasional serta pengembangan layanan maupun infrastruktur sekolah yang berkualitas. Sebaliknya, pengelolaan keuangan yang buruk dan tidak akuntabel dapat menghambat operasional, menurunkan kualitas layanan, dan pada akhirnya merusak mutu pendidikan sekolah tersebut. Temuan dari penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa berbagai tantangan finansial seperti keterlambatan alokasi anggaran, kurangnya tenaga administrasi keuangan yang terampil, beban ganda manajemen sekolah, minimnya perencanaan partisipatif, serta intervensi yang tidak proporsional dari pimpinan sekolah merupakan faktor kritis yang menyebabkan ineffisiensi pemanfaatan sumber daya keuangan di sekolah menengah (Gaspar et al., 2022). Oleh karena itu, urgensi peningkatan kapasitas melalui pelatihan manajemen keuangan bagi kepala sekolah dan komite sekolah menjadi sangat mendesak untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi (Yasin & Mokhtar, 2022). Dalam konteks ini, kajian mengenai ekonomi pendidikan dan strategi pembiayaan bukan hanya wacana akademis, melainkan isu sentral yang menentukan keberlanjutan institusi pendidikan.

Mutu sekolah memiliki korelasi langsung dan signifikan dengan kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh sebuah satuan pendidikan. Untuk mencapai standar mutu yang tinggi, perhatian tidak boleh hanya terfokus pada kurikulum, tetapi juga harus mencakup peningkatan mutu guru, pengembangan potensi siswa, pembentukan budaya dan disiplin sekolah yang positif, serta penyediaan fasilitas dan pembiayaan pendidikan yang memadai (Nurhakim, 2023). Meskipun mutu sekolah tidak semata-mata ditentukan oleh seberapa besar anggaran yang dimiliki, komponen keuangan dan pembiayaan merupakan faktor produksi vital yang memungkinkan proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan optimal dan kondusif (Arifudin et al., 2021). Penelitian empiris sebelumnya telah membuktikan adanya hubungan positif antara transparansi pengelolaan keuangan dengan tingkat kepercayaan publik. Akuntabilitas dan keterbukaan dalam pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) terbukti berpengaruh positif terhadap partisipasi aktif orang tua murid dan masyarakat dalam mendukung pembiayaan pendidikan. Hal ini menegaskan bahwa manajemen keuangan

yang baik bukan hanya soal angka, tetapi juga tentang membangun kepercayaan yang menjadi modal sosial bagi sekolah.

Struktur sumber pendapatan antar sekolah bervariasi tergantung pada status, lokasi, dan jenis lembaga pendidikan tersebut. Namun secara umum, pendapatan sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa sumber utama, yakni dana bantuan pemerintah, iuran dari peserta didik, sumbangan pihak ketiga, dan pendapatan lain-lain yang sah (Faslah & Mujahid, 2023). Secara lebih spesifik, sumber pembiayaan sekolah dikelompokkan menjadi tiga pilar, yaitu (1) alokasi dari pemerintah pusat dan daerah yang didedikasikan untuk sektor pendidikan, (2) kontribusi langsung dari orang tua atau siswa, dan (3) partisipasi masyarakat luas atau sektor swasta (Nurhakim, 2023). Dana pemerintah biasanya disalurkan dalam bentuk Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang besarnya dihitung berdasarkan jumlah siswa yang terdaftar. Mekanisme ini membawa implikasi bahwa semakin banyak jumlah siswa, semakin besar pula dana yang diterima. Sebaliknya, penurunan jumlah siswa akan berdampak langsung pada pengurangan dana operasional, yang menjadi tantangan serius bagi keberlangsungan sekolah, terutama sekolah-sekolah kecil yang sangat bergantung pada subsidi pemerintah dan sedang mengalami tren penurunan pendaftar.

Selain dana pemerintah, sumber pendanaan lain yang umum adalah iuran dari siswa, meskipun regulasinya berbeda antara sekolah negeri dan swasta. Di sekolah negeri, pemerintah telah menetapkan larangan tegas terhadap pemungutan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) atau pungutan lain yang bersifat wajib dan mengikat, karena biaya operasional dasar telah ditanggung negara. Segala bentuk pungutan yang melanggar ketentuan ini dikategorikan sebagai pungutan liar (pungli) dan memiliki konsekuensi hukum. Dasar hukum pelarangan ini sangat kuat, di antaranya Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 dan Permendikbud No. 60 Tahun 2016 yang membatasi peran komite sekolah hanya pada penggalangan dana sukarela. Meskipun demikian, larangan ini sering kali menjadi dilema tersendiri bagi pengelola sekolah. Di satu sisi, sekolah dituntut untuk terus meningkatkan mutu layanan yang memerlukan biaya tinggi, namun di sisi lain sumber pendanaan resmi sering kali terbatas dan terkendala birokrasi, seperti keterlambatan pencairan dana atau ketidaksesuaian jumlah yang diterima dengan kebutuhan riil. Masalah ini diperparah dengan rendahnya partisipasi sumbangan sukarela akibat kondisi ekonomi orang tua dan isu transparansi penggunaan dana.

Merespons tantangan keterbatasan dan ketidakpastian sumber dana konvensional tersebut, strategi diversifikasi pendapatan menjadi solusi yang sangat relevan dan mendesak untuk diterapkan. Sekolah tidak boleh lagi hanya bergantung pada satu atau dua sumber pendanaan saja, tetapi harus proaktif mencari dan mengembangkan alternatif pendapatan baru yang kreatif dan sah. Berdasarkan studi kasus di Sekolah Islam Victoria, strategi diversifikasi pendapatan telah berhasil dilakukan dengan membuka keran pendapatan baru melalui donasi terstruktur, pengelolaan dana investasi, dan unit usaha sekolah lainnya (Raharjo et al., 2024). Konsep *income generating* atau upaya menghasilkan pendapatan mandiri ini dapat diimplementasikan melalui berbagai cara, seperti mendirikan unit bisnis skala kecil (*small business*), menyewakan fasilitas sekolah, atau menawarkan jasa pelatihan. Contoh sukses penerapan kewirausahaan sekolah dapat dilihat di SMK Muhammadiyah Abung Semuli yang memproduksi kain batik, SD Muhammadiyah Bekonang dengan usaha kateringnya, serta Yayasan Jam'iyah Mahmudiyah yang mengelola kantin secara mandiri (Fiska Apriliana, 2022; Nurhidayati & Sulistyowati, 2024; Daulay et al., 2022). Strategi ini membuktikan bahwa sekolah dapat mandiri secara finansial tanpa mengorbankan integritas akademiknya.

Salah satu contoh lembaga pendidikan yang menarik untuk dikaji dalam hal pengelolaan keuangan adalah *British School Jakarta* (BSJ). Didirikan pada tahun 1973 di bawah naungan Kedutaan Besar Inggris, BSJ telah bertransformasi menjadi yayasan nirlaba berbadan hukum



Indonesia yang mapan. Sebagai sekolah internasional terkemuka, BSJ menerapkan standar manajemen keuangan yang ketat dengan melakukan peninjauan rencana keuangan setiap lima tahun dan mempublikasikan laporan tahunan sebagai wujud transparansi, meskipun akses data historis terkadang terbatas (Collins et al., 2021). Keberhasilan BSJ mencatatkan surplus keuangan yang signifikan pada tahun 2023 dan 2024 menunjukkan efektivitas strategi pengelolaan keuangan mereka. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis mendalam terhadap struktur pendapatan dan strategi diversifikasi yang diterapkan oleh BSJ. Studi ini memiliki nilai kebaruan karena mengisi kekosongan literatur mengenai manajemen keuangan sekolah internasional di Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan model pengelolaan keuangan pendidikan yang adaptif, efisien, dan berkelanjutan bagi lembaga pendidikan lain di Indonesia.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan atau *library research*. Metode ini dipilih karena fokus utama kajian adalah menelaah secara mendalam berbagai sumber tertulis seperti buku, naskah akademik, jurnal ilmiah, serta laporan penelitian yang relevan dengan topik manajemen pembiayaan pendidikan. Dalam konteks studi ini, objek material yang menjadi pusat analisis adalah struktur pendapatan British School Jakarta (BSJ). Penelitian ini secara spesifik membatasi ruang lingkupnya pada analisis sumber pendapatan utama serta berbagai alternatif pendapatan yang dikelola oleh institusi tersebut. Pendekatan kepustakaan memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi data historis dan finansial tanpa perlu terjun langsung ke lapangan melalui intervensi fisik, melainkan dengan memaksimalkan ketersediaan data sekunder yang valid. Dengan desain ini, peneliti berupaya membedah komponen finansial sekolah secara komprehensif dan objektif berdasarkan dokumen-dokumen otoritatif yang telah dipublikasikan.

Sumber data utama yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen laporan keuangan tahunan atau *annual report* yang diterbitkan secara resmi oleh British School Jakarta, khususnya yang mencakup periode tahun fiskal 2023 dan 2024. Dokumen ini berfungsi sebagai basis data primer untuk memetakan pos-pos pendapatan sekolah secara akurat. Guna memperkuat kedalaman analisis, peneliti juga menghimpun data pendukung dari berbagai referensi eksternal yang kredibel. Referensi tersebut meliputi buku teks manajemen keuangan sekolah, laporan hasil penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan topik, serta artikel jurnal ilmiah yang membahas strategi diversifikasi pendapatan lembaga pendidikan. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi, yakni dengan mencari, mengunduh, serta menginventarisasi dokumen elektronik maupun cetak yang relevan. Seluruh data yang berhasil dikumpulkan kemudian diseleksi secara ketat berdasarkan kriteria relevansi dengan fokus penelitian untuk menjamin validitas informasi yang akan diolah.

Teknik analisis data dilaksanakan secara sistematis melalui tiga tahapan alur kegiatan yang saling berkaitan. Tahap pertama adalah reduksi data, di mana peneliti melakukan proses pemilihan, perangkuman, dan pemusatan perhatian pada data finansial yang esensial, sekaligus membuang informasi yang tidak relevan dengan analisis pendapatan. Tahap kedua adalah penyajian data, yaitu menyusun data yang telah direduksi ke dalam bentuk yang terstruktur dan mudah dipahami untuk memudahkan pembacaan pola keuangan. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi untuk memformulasikan temuan akhir. Hasil dari keseluruhan proses analisis ini disajikan dalam bentuk narasi deskriptif kuantitatif. Hal ini berarti bahwa meskipun data dasar berupa angka-angka nominal dari laporan keuangan, interpretasinya disampaikan melalui penjelasan naratif yang mendalam guna memberikan gambaran utuh mengenai

dinamika pendapatan utama dan alternatif di British School Jakarta serta implikasinya terhadap keberlanjutan sekolah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Data temuan penelitian menunjukkan bahwa British School Jakarta memiliki manajemen pengelolaan keuangan yang baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya laporan keuangan tahunan yang disusun secara rinci dan di publikasikan sehingga semua pihak dapat ikut terlibat mengontrol pengelolaan keuangan di BSJ.

#### 1. Sumber pendapatan British School Jakarta (BSJ)

Sumber pendapatan utama sebuah sekolah dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, tergantung pada jenis dan status hukum sekolah tersebut (negeri, swasta, atau internasional nirlaba). Sumber pendapatan sekolah diarahkan sepenuhnya untuk mendukung kualitas pendidikan dan bukan untuk mencari laba, terutama jika sekolah tersebut berstatus yayasan atau nirlaba. British School Jakarta (BSJ) adalah institusi pendidikan swasta internasional dengan status nirlaba (not-for-profit educational foundation) yang beroperasi di bawah hukum Indonesia. Sumber pendapatan BSJ dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1. Pendapatan BSJ 2022/2023 dan 2023/2024**

<b>Sumber Pendapatan</b>	<b>2022/2023 (IDR ribu)</b>	<b>2023/2024 (IDR ribu)</b>
Biaya Pendidikan	462.913.923	493.335.492
Iuran Modal	71.627.749	71.986.249
Pendapatan Bunga	17.791.297	26.609.858
Pendapatan Lain-lain	17.482.656	19.288.771
<b>Total Pendapatan</b>	<b>569.815.625</b>	<b>611.220.370</b>

Berdasarkan tabel 1 komposisi pendapatan BSJ terdiri dari biaya pendidikan, kontribusi iuran modal, pendapatan bunga, dan pendapatan lain-lain. Pendapatan BSJ pada tahun ajaran 2022/2023 mencapai 569,8 miliar sedangkan pendapatan pada tahun ajaran 2023/2024 meningkat sebesar 41,4 miliar sehingga total pendapatan mencapai 611,2 miliar. Peningkatan pendapatan tersebut dipengaruhi oleh bertambahnya pendapatan yang bersumber dari biaya pendidikan siswa, pendapatan bunga dan pendapatan lain-lain yang cukup signifikan.

Sumber pendapatan dari biaya pendidikan siswa meningkat sebesar 30,4 miliar sehingga mencapai nominal 493.335.492 miliar. Pendapatan bunga meningkat sebesar 8,8 miliar pada tahun ajaran 2023/2024 sehingga mencapai nominal 26,6 miliar. Sedangkan pendapatan lain-lain meningkat sebesar 1,8 miliar sehingga mencapai nominal 19.288.771 miliar. Berdasarkan data pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber pendapatan BSJ terdiri dari pendapatan dari biaya pendidikan, iuran modal, pendapatan bunga, dan pendapatan lain-lain yang mengalami tren meningkat dari tahun ajaran sebelumnya dengan total peningkatan pendapatan sebesar 41.404.745 ribu rupiah.



**Gambar 1. Pendapatan BSJ Tahun Ajaran 2022/2023 dan 2023/2024**

Gambar 1 Pendapatan BSJ Tahun Ajaran 2022/2023 dan 2023/2024 menunjukkan perbandingan setiap sumber pendapatan terhadap total pendapatan per tahun. Berdasarkan gambar grafik tersebut maka dapat diketahui bahwa biaya pendidikan masih mendominasi sebagai sumber pendapatan utama BSJ yaitu sebesar 81%. Sedangkan sumber pendapatan terbesar setelah biaya pendidikan berasal dari iuran modal yaitu sekitar 12% dari total pendapatan. Selanjutnya, pendapatan bunga dan pendapatan lain-lain rata-rata 3% dari total pendapatan. Data tersebut menunjukkan persentase sumber pendapatan BSJ pada tahun ajaran 2022/2023 dan 2023/2024 menunjuk tren yang cukup stabil.

## 2. Alternatif Pendapatan

British School Jakarta (BSJ) beroperasi sebagai sebuah yayasan nirlaba di Indonesia artinya secara hukum BSJ tidak diperbolehkan menghasilkan keuntungan (profit) untuk didistribusikan kepada pendiri atau anggotanya. Semua pendapatan, utamanya dari biaya sekolah yang tinggi (mencapai ratusan juta rupiah per tahun), harus diinvestasikan kembali untuk mendukung operasional sekolah, pengembangan guru, dan peningkatan fasilitas. Namun, sekolah internasional umumnya dapat mendiversifikasi pendapatan atau mengelola keuangan melalui struktur legal yang berbeda, seperti perusahaan layanan pendukung. Berdasarkan data laporan tahunan BSJ melakukan diversifikasi pendapatan melalui investasi modal kombinasi deposito dan obligasi sehingga pendapatan bunga dari investasi tersebut dimanfaatkan untuk menunjang kegiatan pengembangan sekolah. Selain pendapatan bunga, BSJ juga memiliki sumber pendapatan alternatif lainnya yang juga berkontribusi meningkatkan pendapatan BSJ.

## Pembahasan

Analisis terhadap laporan keuangan British School Jakarta atau BSJ menunjukkan adanya pertumbuhan finansial yang signifikan, didorong oleh peningkatan pada sektor pendapatan utama dan pendapatan alternatif. Pada tahun ajaran terbaru, total pendapatan sekolah mengalami kenaikan sebesar 41,4 miliar rupiah dibandingkan tahun sebelumnya, yang menandakan kesehatan finansial institusi tersebut. Kenaikan terbesar bersumber dari biaya pendidikan siswa, yang secara konsisten menjadi kontributor utama dalam struktur keuangan sekolah. Peningkatan ini tidak terlepas dari bertambahnya jumlah siswa yang mendaftar, yang mengindikasikan tingginya kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang ditawarkan oleh BSJ. Stabilitas pendapatan dari biaya sekolah ini memberikan fondasi yang kuat bagi operasional harian sekolah, memastikan bahwa seluruh program pendidikan dapat berjalan lancar tanpa hambatan likuiditas yang berarti (Arfah et al., 2024; Darmawan & Rugaiyah, 2024).

Dominasi biaya pendidikan sebagai sumber pendapatan utama, yang mencapai porsi lebih dari delapan puluh persen, mencerminkan karakteristik khas lembaga pendidikan swasta nirlaba. Dalam model bisnis ini, keberlangsungan institusi sangat bergantung pada kemampuan menarik dan mempertahankan siswa. Grafik komposisi pendapatan memperlihatkan bahwa meskipun ada upaya diversifikasi, biaya sekolah tetap menjadi tulang punggung finansial BSJ. Namun, ketergantungan yang tinggi pada satu sumber pendapatan juga membawa risiko inheren; jika terjadi penurunan jumlah siswa akibat faktor eksternal seperti krisis ekonomi, stabilitas keuangan sekolah dapat terganggu. Oleh karena itu, manajemen BSJ perlu terus menjaga kualitas layanan pendidikan agar tetap kompetitif dan menjadi pilihan utama bagi segmen pasar yang dituju, yakni masyarakat ekspatriat dan lokal kelas atas (Nopiyerto, 2021; Vu et al., 2025).

Di sisi lain, strategi diversifikasi pendapatan yang dilakukan BSJ melalui investasi aset finansial menunjukkan hasil yang sangat positif. Lonjakan pendapatan bunga sebesar lima puluh persen merupakan bukti efektivitas manajemen kas yang proaktif dalam memanfaatkan peluang pasar. Keputusan untuk menempatkan dana surplus pada instrumen investasi seperti deposito dan obligasi, baik dalam mata uang rupiah maupun dolar Amerika, tidak hanya melindungi nilai aset dari inflasi tetapi juga menghasilkan *passive income* yang substansial. Pendapatan bunga ini berfungsi sebagai bantalan finansial tambahan yang memperkuat ketahanan sekolah terhadap fluktuasi biaya operasional. Strategi ini menunjukkan bahwa BSJ tidak hanya fokus pada aspek akademis, tetapi juga memiliki tata kelola keuangan yang canggih layaknya korporasi modern, namun tetap dalam koridor nirlaba (Hidayat & Khuriyah, 2025; Salsabila & Karim, 2025; Santosa et al., 2022; Zaenuddin et al., 2025).

Pendapatan dari iuran modal atau *Capital Levy Contribution* juga memegang peranan penting dalam struktur keuangan BSJ, dengan kontribusi yang stabil di kisaran dua belas persen. Iuran ini, yang biasanya dibebankan kepada siswa baru atau tahunan, secara spesifik dialokasikan untuk pembiayaan belanja modal dan pengembangan aset jangka panjang. Stabilitas pendapatan dari pos ini menjamin ketersediaan dana untuk peremajaan fasilitas dan pembangunan infrastruktur baru tanpa harus mengganggu anggaran operasional rutin. Hal ini sangat krusial bagi sekolah internasional yang dituntut untuk selalu menyediakan fasilitas berstandar global. Keberadaan pos pendapatan khusus ini memungkinkan BSJ untuk terus melakukan modernisasi kampus, yang pada gilirannya akan meningkatkan daya tarik sekolah bagi calon siswa potensial di masa depan (Kurniawan et al., 2025; Natalia et al., 2025).

Surplus anggaran yang berhasil dicatatkan oleh BSJ, yang mencapai angka 48,1 miliar rupiah, dialokasikan sepenuhnya ke dalam dana cadangan sekolah. Kebijakan ini menegaskan komitmen BSJ sebagai entitas nirlaba yang mengutamakan reinvestasi keuntungan untuk pengembangan institusi. Dana cadangan yang kuat memberikan fleksibilitas bagi manajemen sekolah untuk merencanakan proyek-proyek strategis jangka panjang, seperti pembangunan gedung baru atau peningkatan teknologi pembelajaran. Selain itu, cadangan dana ini juga berfungsi sebagai jaring pengaman saat menghadapi situasi darurat atau kebutuhan mendesak yang tidak terduga. Praktik pengelolaan surplus yang transparan dan akuntabel ini membangun kepercayaan pemangku kepentingan, terutama orang tua siswa, bahwa dana yang mereka bayarkan dikelola secara bijak untuk kepentingan pendidikan anak-anak mereka (Ariani et al., 2025; Hamida et al., 2025; Nuriyawati et al., 2025).

Temuan penelitian ini sejalan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah yang menekankan otonomi dalam pengelolaan sumber daya. BSJ menunjukkan kemandirian finansial yang tinggi, tidak bergantung pada subsidi pemerintah, melainkan mengoptimalkan potensi internal dan eksternal. Kemampuan sekolah untuk menghasilkan pendapatan mandiri melalui investasi dan pengelolaan aset merupakan contoh praktik baik (*best practice*) yang

dapat diadopsi oleh lembaga pendidikan swasta lainnya. Diversifikasi sumber pendapatan terbukti mampu mengurangi risiko keuangan dan menjamin keberlanjutan operasional jangka panjang. Dalam konteks pendidikan modern yang semakin kompetitif, kemampuan manajerial dalam mengelola aspek finansial menjadi sama pentingnya dengan pengelolaan kurikulum dan sumber daya manusia.

Sebagai simpulan akhir, kinerja keuangan British School Jakarta yang solid merupakan hasil dari perpaduan antara reputasi akademis yang kuat dan tata kelola manajerial yang pruden. Implikasi dari penelitian ini menyarankan bahwa sekolah swasta perlu mengadopsi pendekatan portofolio dalam manajemen keuangannya, tidak hanya mengandalkan uang sekolah tetapi juga aktif mencari peluang pendapatan alternatif yang sah dan aman. Namun, keterbatasan penelitian ini terletak pada fokus analisis yang hanya berdasarkan laporan tahunan yang dipublikasikan, tanpa melihat rincian pengeluaran operasional secara mendalam. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggali lebih jauh mengenai efisiensi biaya dan dampaknya terhadap kualitas pembelajaran secara langsung, guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kesehatan finansial institusi pendidikan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa sumber pendapatan BSJ berasal dari biaya pendidikan, kontribusi iuran modal, pendapatan bunga, dan pendapatan lain-lain. Berdasarkan laporan keuangan tahunan sekolah, BSJ mengalami surplus keuangan sebesar 43,7 miliar pada 2023 dan surplus keuangan sebesar 48,1 miliar pada 2024. Nominal tersebut dipengaruhi oleh kenaikan jumlah siswa menjadi 1.412 atau 2% lebih banyak dari tahun sebelumnya. Alternatif pendapatan BSJ terdiri dari pendapatan bunga dan pendapatan lain-lain. Alternatif pendapatan BSJ juga turut berkontribusi pada surplus keuangan BSJ pasalnya pendapatan investasi meningkat 50% lebih banyak dari tahun sebelumnya. Studi ini menunjukkan bahwa diversifikasi pendapatan sebagai upaya menjaga keberlanjutan sekolah penting dilakukan. Diversifikasi pendapatan sudah diterapkan oleh British School Jakarta melalui deposito dan obligasi. Hal ini membuka wawasan baru bahwa menginvestasikan modal sekolah diperbolehkan asalkan tidak mengganggu dana operasional sekolah. Penelitian ini diharapkan membawa implikasi teoritis bagi akademisi untuk dasar pengembangan penelitian selanjutnya dan implikasi praktis bagi lembaga pendidikan bahwa pemanfaatan modal sekolah untuk investasi dapat menjadi solusi untuk pengembangan sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Apriliana, F. (2022). *Pengelolaan pendapatan sekolah melalui produksi batik SMK Muhammadiyah Abung Semuli Kabupaten Lampung Utara* [Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Metro]. IAIN Metro Repository. <https://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/6397/>
- Arfah, M., Kaharuddin, K., & Bulu', K. (2024). Community and quality of education. *International Journal of Asian Education*, 5(4), 313. <https://doi.org/10.46966/ijae.v5i4.444>
- Ariani, A., Pangestu, S. A., & Nurfuadi, N. (2025). Manajemen pembiayaan pendidikan dalam pengembangan mutu di SMK. *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 117. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i1.4894>
- Arifudin, O., Sonia, N. R., Darmawan, I. P. A., Anista, J. R. S. A., Abbas, D. S., Saputro, A. N. C., Poltak, H., Sundulusi, C., Harahap, E., Sijabat, D., Rahayu, H. A., & Hasbi, I. (2021). *Manajemen pembiayaan pendidikan*. Widina Bhakti Persada.

<https://repository.penerbitwidina.com/publications/342948/manajemen-pembangunan-pendidikan>

- Darmawan, R., & Rugaiyah, R. (2024). Education financing model transformation to build education accessibility through free school fees at PKBM Golden. *Advances in Social Humanities Research*, 2(5), 755. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i5.242>
- Daulay, N. K., Siahaan, A., Siregar, I. A., Ritonga, L. A., & Maidiana, M. (2022). Sources of school income at the Jam'iyah Mahmudiyah Foundation. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 501–510. <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2107>
- Faslah, D., & Mujahid, N. S. (2023). Urgensi dan langkah-langkah penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). *Cendekia Inovatif dan Berbudaya*, 1(2), 174–180. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i2.254>
- Gaspar, M. R., Gabriel, J. P., Manuel, M. B., Ladrillo, D. S., Gabriel, E. R., & Gabriel, A. G. (2022). Transparency and accountability of managing school financial resources. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(2), 102. <https://doi.org/10.5296/jpag.v12i2.20146>
- Hamida, I., Kusumaningsih, W., & Ginting, R. B. (2025). Pengembangan administrasi keuangan berbasis FoxPro untuk meningkatkan efektifitas program kerja di MTs. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(1), 31. <https://doi.org/10.51878/social.v5i1.4574>
- Hidayat, T., & Khuriyah, K. (2025). Evaluasi perencanaan anggaran belanja di madrasah. *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(4), 972. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.7834>
- Kurniawan, D. C., Widyanah, I., Hazin, M., Khamidi, A., Trihantoyo, S., & Suryanti, S. (2025). Peran sarana dan prasarana dalam peningkatan mutu pembelajaran: Systematic literature review (2020-2025). *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(4), 1053. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.8051>
- Masood, E., Gauthier, B., Afkar, R., & Yarrow, N. (2020). *Measuring the quality of MoRA's education services*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/34808>
- Natalia, S. H., Silahuddin, S., Walidin, W., & Mujiburahman, M. (2025). Kesenjangan pendidikan sekolah umum dan madrasah: Faktor penyebab dan dampaknya bagi peserta didik di Kabupaten Simeulue. *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(4), 1100. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.8055>
- Nopiyerto, N. (2021). Manajemen pembangunan pendidikan. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 15(2), 67. <https://doi.org/10.33369/mapen.v15i2.17275>
- Nurhakim, H. Q. (2023). Manajemen pembangunan pendidikan di sekolah. *Lentera: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 16(2), 1–10. (Catatan: Volume/Nomor pada sumber asli mungkin berbeda dengan catatan Anda "22(2)", tautan merujuk pada artikel dengan judul sama). <https://jurnal.stkipbjm.ac.id/index.php/jl/article/view/215>
- Nurhidayati, I., & Sulistyowati, D. (2024). Manajemen pembangunan sekolah dalam menambah sumber pembangunan pendidikan melalui wirausaha di Sekolah Dasar Muhammadiyah Bekonang. *DIRASAH: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 119–132. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10654160>
- Nuriyawati, N., Maryanto, M., & Abdullah, G. (2025). Pengaruh transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan dana BOS terhadap mutu

pendidikan. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(1), 143. <https://doi.org/10.51878/social.v5i1.4689>

Raharjo, R., Putra, H. R. N. D., Munadi, M., & Suhardi, M. (2024). Analisis sumber pendapatan pendidikan di Sekolah Islam Victoria, Australia (2015–2023). *ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik*, 4(4), 151–155. <https://doi.org/10.51878/academia.v4i4.3776>

Salsabila, A., & Karim, H. A. (2025). Manajemen pembiayaan pendidikan Islam di era digitalisasi dan tantangan ekonomi modern. *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 4(2), 36. <https://doi.org/10.55606/innovasi.v4i2.3939>

Santosa, S., Mihrajuddin, A., & Munastiwi, E. (2022). The implementation of school financial management system in managing the BOS fund. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 12(2), 145. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v12i2.10905>

Vu, N. V., Nazari, M. A., Dang, T., Muralev, Y., Mohanraj, M., Tran, T., & Quoc, H. A. (2025). Green finance and corporate investment efficiency: Evidence from Vietnam. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5384374>

Yasin, H., & Mokhtar, M. (2022). Practices of accountability and transparency in financial management among secondary school principals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(9), 1332–1347. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i9/14803>

Zaenuddin, Z., Citriadin, Y., Ismail, I., & Khalqi, K. (2025). Manajemen strategik kepala sekolah di SMP Islam Lombok Tengah Nusa Tenggara Barat. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(3), 1248. <https://doi.org/10.51878/social.v5i3.6893>