

## **DIVERSIFIKASI KEUANGAN BERBASIS SYARIAH DALAM KEMANDIRIAN EKONOMI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

**Dila Faizah<sup>1\*</sup>, Minati Maulida<sup>2</sup>**

Sekolah Tinggi Agama Islam Ki Ageng Pekalongan, Indonesia

\*Corresponding Author: dilafaizah@staikap.ac.id

### **ABSTRAK**

Fokus penelitian ini mendeskripsikan strategi diversifikasi keuangan melalui pendirian Badan Usaha Milik Yayasan Madrasah Islamiyah (BUM YMI) sebagai upaya mewujudkan kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan BUM YMI menjadi strategi rasional untuk mengurangi ketergantungan fiskal terhadap sumber eksternal serta memperkuat keberlanjutan finansial lembaga. Pengelolaan usaha dilakukan melalui model diversifikasi berhubungan berbasis potensi internal yayasan, seperti kantin sekolah, penyewaan ruko, dan penyediaan kebutuhan pendidikan. Nilai-nilai ekonomi Islam seperti ta'awun, 'adl, dan maslahah menjadi landasan etika dalam aktivitas bisnis, membentuk tata kelola ganda yang menyeimbangkan antara misi sosial dan orientasi profit. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi prinsip syariah dengan manajemen modern dapat menciptakan model kemandirian ekonomi yang berkelanjutan, adaptif, dan berkeadilan bagi lembaga pendidikan Islam.

**Kata Kunci:** Diversifikasi Keuangan, Kemandirian Ekonomi, BUM YMI

### **ABSTRACT**

*The focus of this study is to describe the financial diversification strategy through the establishment of the Madrasah Islamiyah Foundation-Owned Enterprise (BUM YMI) as an effort to achieve economic independence in Islamic educational institutions. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through interviews, observations, and documentation. The findings indicate that the establishment of BUM YMI serves as a rational strategy to reduce fiscal dependence on external funding sources and strengthen the financial sustainability of the institution. The enterprise applies a related diversification model utilizing internal potentials such as school canteens, rental spaces, and educational supply services. Islamic economic values, such as ta'awun, 'adl and maslahah serve as ethical foundations within a hybrid governance system that balances social mission and profit orientation. The study concludes that integrating sharia principles with modern management practices can create a sustainable, adaptive, and equitable economic model for Islamic educational institutions.*

**Keywords:** Financial Diversification, Economic Independence, BUM YMI

## PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam swasta memiliki peran strategis dalam mencetak generasi berakhlak mulia, cerdas, dan adaptif di tengah dinamika globalisasi dan perubahan sosial. Namun, di balik peran penting tersebut, lembaga pendidikan Islam masih menghadapi tantangan mendasar berupa ketergantungan terhadap sumber pembiayaan konvensional seperti iuran peserta didik (SPP), dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), serta donasi masyarakat dan lembaga eksternal. Ketergantungan yang tinggi terhadap sumber pendanaan tunggal menjadikan keberlangsungan operasional lembaga sangat rentan terhadap fluktuasi ekonomi dan perubahan kebijakan pemerintah (Saniah, 2020).

Kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam menjadi kebutuhan mendesak untuk menjamin keberlanjutan kegiatan pendidikan dan inovasi program. Ketika lembaga memiliki sumber pembiayaan alternatif yang stabil, maka ruang gerak dalam meningkatkan mutu pembelajaran, kesejahteraan tenaga pendidik, dan pembangunan sarana prasarana akan semakin luas. Dalam konteks ini, strategi diversifikasi keuangan menjadi salah satu pendekatan efektif untuk memperkuat ketahanan ekonomi lembaga (Masrul, 2020).

Sebagai respons terhadap tantangan tersebut, berbagai lembaga pendidikan mulai mengembangkan unit usaha yang dikelola secara profesional melalui pendirian Badan Usaha Milik Lembaga Pendidikan (BUMLP). BUMLP merupakan badan usaha berbadan hukum yang bertujuan mendukung kemandirian finansial lembaga pendidikan dengan menciptakan sumber pendanaan alternatif yang berkelanjutan dan produktif. Langkah ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk mengoptimalkan aset yang dimiliki sekaligus memperluas fungsi sosial-ekonominya di masyarakat.

Secara yuridis, pendirian BUMLP memiliki dasar hukum yang kuat. Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004, memperbolehkan yayasan mendirikan badan usaha sepanjang kegiatan tersebut tidak bertentangan dengan norma hukum dan tujuan sosial yayasan. Ketentuan ini diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2008 yang menegaskan bahwa yayasan dapat membentuk badan usaha anak untuk mendukung keberlangsungan kegiatan sosial dan pendidikan.

Dalam kerangka hukum dan ekonomi tersebut, Yayasan Madrasah Islamiyah (YMI) Wonopringgo memandang pendirian Badan Usaha Milik Yayasan Madrasah Islamiyah (BUM YMI) sebagai bagian integral dari strategi menuju kemandirian ekonomi lembaga. Pendirian BUM YMI tidak semata bertujuan memperoleh keuntungan finansial, tetapi juga untuk memperkuat tanggung jawab sosial, memberdayakan masyarakat sekitar, serta menumbuhkan semangat kewirausahaan Islami di lingkungan pendidikan. Dengan demikian, keberadaan BUM YMI diharapkan mampu menciptakan ekosistem ekonomi yang berkeadilan, produktif, dan berkelanjutan sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa unit usaha pendidikan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan pendapatan dan pembelajaran kewirausahaan di lingkungan sekolah. (Supriyadi, 2018) menemukan bahwa BUM Madrasah berperan dalam memperkuat kemandirian ekonomi lembaga meskipun masih terkendala pada modal dan kapasitas manajerial. Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Anwar et al., 2022) yang

menyatakan bahwa BUM Madrasah tidak hanya meningkatkan pemasukan lembaga, tetapi juga menjadi sarana pembelajaran ekonomi syariah bagi peserta didik. Namun, penelitian-penelitian tersebut masih terbatas pada tataran operasional sekolah, belum pada skala yayasan yang memiliki kompleksitas tata kelola dan legalitas lebih luas.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan (novelty) dengan menitikberatkan pada analisis strategi diversifikasi keuangan di tingkat yayasan melalui pendirian BUM YMI sebagai model kemandirian ekonomi yang sistematis dan berkelanjutan. Oleh karena itu, tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis kontribusi dan tantangan pengelolaan BUM YMI sebagai instrumen diversifikasi keuangan serta menilai sejauh mana peranannya dalam mendorong kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam di era modern.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan memahami secara mendalam strategi diversifikasi keuangan melalui pendirian Badan Usaha Milik Yayasan Madrasah Islamiyah (BUM YMI) di Wonopringgo. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan kondisi aktual lembaga dan strategi pengelolaannya secara kontekstual. Data penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pengurus yayasan, pengelola BUM YMI, serta tenaga pendidik. Data sekunder diperoleh dari dokumen lembaga, laporan kegiatan, literatur akademik, dan peraturan perundang-undangan yang relevan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman, meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, yakni membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk memastikan keakuratan informasi. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai peran BUM YMI sebagai strategi diversifikasi keuangan dalam mewujudkan kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kemandirian Ekonomi dan Diversifikasi Keuangan**

Kemandirian merupakan kemampuan individu atau lembaga untuk berpikir, mengambil keputusan, dan bertindak secara independen tanpa ketergantungan pada pihak lain (Syafaruddin et al., 2012). Dalam konteks ekonomi, kemandirian mengacu pada kemampuan mengelola sumber daya secara mandiri untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai kesejahteraan berkelanjutan. Bagi lembaga pendidikan Islam, kemandirian ekonomi bukan hanya soal kemampuan finansial, tetapi juga keberdayaan untuk menjalankan fungsi sosial dan pendidikan tanpa ketergantungan struktural terhadap bantuan eksternal.

Menurut Diversification Strategy Theory (Ansoff, 1972), diversifikasi merupakan strategi penting bagi organisasi untuk memperluas sumber pendapatan dan mengurangi risiko finansial. (Gitman, 2003) menekankan bahwa diversifikasi keuangan mendukung

ketahanan jangka panjang organisasi dengan membuka akses terhadap berbagai lini usaha. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, diversifikasi keuangan dipahami sebagai upaya memperluas sumber pendanaan internal tanpa meninggalkan nilai-nilai etika dan spiritual.

Pendekatan ini sejalan dengan Resource Dependence Theory (Pfeffer, J., & Salancik, 1978) yang menyatakan bahwa organisasi akan berupaya mempertahankan otonomi dan stabilitasnya melalui pengendalian sumber daya. Pendirian BUM YMI menjadi langkah strategis untuk mengurangi ketergantungan fiskal sekaligus memperkuat daya adaptif lembaga terhadap perubahan lingkungan ekonomi.

Sebagaimana ditunjukkan oleh (Maulida et al., 2024), pendirian koperasi syariah terbukti menjadi langkah efektif dalam membantu lembaga pendidikan Islam mengurangi ketergantungan pada satu sumber pendanaan serta menyediakan alternatif keuangan yang lebih stabil untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa strategi diversifikasi keuangan berbasis nilai syariah dapat menjadi instrumen penting bagi lembaga pendidikan dalam mencapai kemandirian ekonomi yang berkelanjutan.

### **Ekonomi Islam dan Tata Kelola Syariah**

Ekonomi Islam berlandaskan maqāṣid al-sharī'ah yang menekankan nilai-nilai keadilan ('adl), keberkahan (barakah), tolong-menolong (ta'awun), dan kemaslahatan (masalah) (Bouheraoua, 2011; Kahf, 2011). Prinsip-prinsip ini menuntun lembaga untuk menghindari praktik yang mengandung riba, gharar, dan maysir, serta menegakkan integritas moral dalam setiap aktivitas ekonomi. Dalam praktiknya, tata kelola syariah (sharia governance) menjadi instrumen penting untuk memastikan kesesuaian antara kegiatan usaha dan nilai-nilai Islam (H.Hendi Suhendi, 2002).

Model hybrid governance (Ebrahim et al., 2014) memberikan kerangka konseptual bagi lembaga seperti BUM YMI untuk menyeimbangkan orientasi sosial dan bisnis. Melalui tata kelola ganda dan akuntabilitas syariah, BUM YMI dapat menjaga keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan keberkahan spiritual, serta menjadikan setiap aktivitas ekonomi sebagai sarana mencapai falāh kesejahteraan yang menyeluruh.

### **Badan Usaha Milik Yayasan (BUMY)**

BUMY merupakan badan usaha yang didirikan oleh yayasan untuk mendukung kegiatan sosial dan pendidikan, sebagaimana diatur dalam UU No. 16 Tahun 2001 dan PP No. 63 Tahun 2008. BUMY harus berbadan hukum terpisah dari yayasan, dan seluruh keuntungannya wajib digunakan untuk tujuan sosial dan pendidikan, bukan kepentingan pribadi. Dalam praktiknya, BUM YMI menerapkan model related diversification, yaitu pengembangan usaha yang masih berkaitan dengan kegiatan inti pendidikan seperti kantin sekolah, penyewaan ruang, atau penyediaan kebutuhan pembelajaran. Strategi ini tidak hanya menciptakan pendapatan alternatif, tetapi juga menjadi media pendidikan kewirausahaan yang berlandaskan etika Islam.

Pendirian Badan Usaha Milik Yayasan Madrasah Islamiyah (BUM YMI) merupakan langkah strategis untuk menciptakan sumber pendapatan alternatif yang mandiri dan berkelanjutan bagi lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan wawancara dengan pengurus yayasan, muncul kesadaran bahwa ketergantungan terhadap dana eksternal seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan donasi bersifat tidak stabil serta berisiko terhadap keberlangsungan program pendidikan. Kondisi ini menggambarkan realitas umum lembaga pendidikan Islam yang masih menghadapi ketergantungan fiskal dan keterbatasan sumber pendanaan (Masrul, 2020; Supriyadi, 2018). Kesadaran tersebut mendorong yayasan untuk melakukan reformasi struktural dengan membentuk badan usaha sebagai instrumen penguatan kemandirian ekonomi lembaga.

Secara teoritis, strategi ini dapat dijelaskan melalui *Resource Dependence Theory* (Pfeffer, J., & Salancik, 1978), yang menegaskan bahwa organisasi harus mengelola ketergantungan terhadap sumber daya eksternal agar tetap stabil dan adaptif. Teori ini menempatkan diversifikasi dan otonomi ekonomi sebagai respons rasional terhadap lingkungan yang tidak pasti (Hillman et al., 2009). Dalam konteks YMI, pendirian BUM menjadi wujud konkret dari upaya mengurangi ketergantungan fiskal dan memperkuat kemandirian finansial lembaga pendidikan Islam. Pendekatan ini sejalan dengan *Diversification Strategy Theory* (Ansoff, 1972), yang menekankan pentingnya penganeekaragaman sumber pendapatan untuk memperluas peluang pertumbuhan dan menekan risiko finansial.

Secara empiris, BUM YMI telah menerapkan model *related diversification* dengan memanfaatkan aset dan potensi internal yayasan seperti kantin sekolah, penyewaan ruko, dan penyediaan jasa barang. Langkah ini dilakukan secara terencana dan terintegrasi dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Hal ini konsisten dengan pandangan (Harto, 2005) bahwa diversifikasi keuangan yang dirancang dengan basis organisasi dapat meningkatkan ketahanan lembaga dalam jangka panjang. Penelitian (Anwar et al., 2022) serta (Kurniawan et al., 2019) juga menegaskan bahwa badan usaha pendidikan dapat menjadi sumber pendapatan alternatif strategis bila dikelola secara profesional dan berbasis tata kelola yang baik (*good governance*).

Meski demikian, teori-teori manajemen modern seperti Pfeffer & Salancik (1978) dan Ansoff (1957) berangkat dari paradigma kapitalistik yang menjadikan efisiensi dan profit sebagai ukuran utama keberhasilan organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, orientasi semacam ini perlu dikritisi karena tidak sepenuhnya selaras dengan tujuan *falāh* yakni kesejahteraan holistik yang mencakup dimensi material, sosial, dan spiritual (Chapra, 2000). *Falāh* menuntut keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan keberkahan, antara keuntungan dan kemaslahatan sosial. Oleh karena itu, teori organisasi modern tersebut tidak dapat diadopsi secara utuh, melainkan perlu dikontekstualisasikan dalam nilai-nilai *maqāṣid al-sharī'ah* (Bouheraoua, 2011), sehingga diversifikasi keuangan dipahami bukan semata strategi efisiensi, tetapi juga sebagai bagian dari misi moral lembaga pendidikan Islam.

Dalam kerangka ini, BUM YMI merepresentasikan bentuk hybrid governance tata kelola ganda yang menggabungkan efisiensi manajerial dengan akuntabilitas etis berbasis syariah (Ebrahim et al., 2014). Prinsip ta'awun (tolong-menolong), masalah (kemanfaatan), dan 'adl (keadilan) menjadi fondasi moral bagi aktivitas usaha, memastikan bahwa pencapaian finansial tetap berada dalam koridor nilai Islam. Pandangan ini sejalan dengan (Kahf, 2011) yang menegaskan bahwa ekonomi Islam menempatkan kegiatan bisnis dalam bingkai etika sosial dan spiritual untuk mencapai keseimbangan antara keuntungan dan kemaslahatan.

Dengan demikian, pendirian BUM YMI dapat dipahami sebagai wujud nyata dari strategi diversifikasi keuangan yang tidak hanya memperkuat keberlanjutan ekonomi lembaga, tetapi juga menegaskan integrasi antara teori organisasi modern dan filsafat ekonomi Islam. Pendekatan ini menempatkan efisiensi dan etika sebagai dua dimensi yang saling melengkapi dalam membangun kemandirian lembaga pendidikan Islam yang adaptif terhadap dinamika zaman.

### **Integrasi Prinsip Ekonomi Islam dalam Praktik BUM YMI**

BUM YMI memosisikan aktivitas ekonominya dalam bingkai nilai-nilai ekonomi Islam, yaitu ta'awun (tolong-menolong), 'adl (keadilan), dan masalah (kemanfaatan). Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman dalam pengelolaan unit usaha agar orientasi keuntungan tidak terlepas dari misi sosial lembaga. Penerapan nilai Islam tercermin dalam kebijakan subsidi silang antarunit pendidikan dan kegiatan kewirausahaan berbasis etika syariah. Pendekatan ini sejalan dengan kerangka maqāṣid al-sharī'ah, khususnya pada dimensi ḥifẓ al-māl (pemeliharaan harta) dan jalb al-maṣlaḥah (mewujudkan kemaslahatan), yang menempatkan keseimbangan antara tujuan ekonomi dan kesejahteraan sosial (Bouheraoua, 2011). Dengan demikian, orientasi ekonomi BUM YMI bukan sekadar mencari laba, tetapi menciptakan nilai manfaat (value creation) yang berkeadilan dan berkeberkahan.

Meskipun demikian, penelitian ini menemukan adanya ketegangan nilai (value tension) antara orientasi sosial dan kebutuhan profesionalisme ekonomi. Di satu sisi, BUM YMI ingin mempertahankan fleksibilitas nirlaba khas yayasan; di sisi lain, tuntutan akuntabilitas publik dan transparansi keuangan mengharuskan penerapan mekanisme manajerial modern. Fenomena ini konsisten dengan hasil penelitian (Battilana & Dorado, 2010), yang menjelaskan bahwa organisasi sosial dengan misi ganda (hybrid organizations) cenderung mengalami konflik antara nilai sosial dan efisiensi bisnis. Untuk mengatasinya, lembaga perlu mengembangkan budaya organisasi yang mengintegrasikan nilai sosial dengan disiplin manajemen.

Dalam konteks tata kelola, tantangan BUM YMI menunjukkan perlunya penerapan model tata kelola ganda (dual governance) sebagaimana dijelaskan oleh (Ebrahim et al., 2014). Model ini menegaskan bahwa organisasi sosial-ekonomi seperti yayasan pendidikan perlu memiliki pemisahan peran yang jelas antara fungsi sosial nirlaba dan aktivitas usaha profit. Pemisahan tersebut bukan sekadar administratif, tetapi mekanisme struktural untuk menjaga akuntabilitas, mencegah konflik kepentingan, dan menghindari mission drift (penyimpangan dari misi sosial). Penerapan tata kelola ganda relevan dengan ketentuan

hukum Indonesia sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan serta Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2008, yang menegaskan bahwa yayasan dapat mendirikan badan usaha sepanjang entitas tersebut berbadan hukum terpisah dan seluruh keuntungannya digunakan untuk menunjang tujuan sosial.

Secara empiris, BUM YMI masih berada pada tahap awal pengembangan. Unit usaha yang dikelola mencakup kantin sekolah, penyewaan ruko, dan penyediaan alat tulis, dengan kontribusi finansial yang masih terbatas, yaitu di bawah satu persen terhadap total pendapatan yayasan. Walau demikian, unit usaha ini telah memberikan manfaat dalam efisiensi pengadaan dan pembelajaran kewirausahaan bagi siswa. Untuk memperkuat kontribusinya, perlu dilakukan profesionalisasi pengelolaan melalui penyusunan Standard Operating Procedure (SOP), sistem pelaporan keuangan transparan, dan pelatihan manajerial berbasis syariah. Pandangan ini sejalan dengan (Rizki et al., 2025) yang menegaskan bahwa kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam hanya dapat dicapai melalui penguatan tata kelola dan pengembangan unit usaha syariah yang profesional.

Dari perspektif strategi, langkah YMI dalam membentuk BUM mencerminkan penerapan prinsip diversifikasi berhubungan (*related diversification*) sebagaimana dikemukakan oleh (Ansoff, 1972). Strategi ini memungkinkan lembaga untuk memperluas sumber pendapatan tanpa meninggalkan bidang inti pendidikan. Dengan mengelola unit usaha yang relevan dengan kebutuhan lembaga, seperti kantin dan penyediaan sarana belajar, BUM YMI menjalankan diversifikasi yang adaptif sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap dana eksternal, sebagaimana dijelaskan dalam *Resource Dependence Theory* (Pfeffer, J., & Salancik, 1978). Teori ini menegaskan bahwa organisasi berupaya mempertahankan otonomi dan stabilitasnya dengan mengurangi ketergantungan terhadap sumber daya dari lingkungan eksternal melalui pembentukan unit usaha atau aliansi strategis.

Analisis SWOT terhadap BUM YMI memperlihatkan bahwa kekuatan utama terletak pada sinergi internal, dukungan kebijakan yayasan, dan basis nilai Islam yang kuat. Namun, tantangan signifikan masih ada pada aspek legalitas, kapasitas sumber daya manusia, dan fasilitas yang terbatas. Peluang besar muncul dari potensi pasar internal lembaga pendidikan serta dukungan masyarakat sekitar, sementara ancaman berasal dari regulasi ketat dan ketergantungan pada individu pengelola (Anwar et al., 2022; Kurniawan et al., 2019). Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan *continuous improvement* melalui inovasi, pembenahan struktur organisasi, dan pengembangan kompetensi manajerial.

Integrasi antara prinsip ekonomi Islam dan teori manajemen modern memberikan dasar konseptual yang kokoh bagi penguatan BUM YMI. Sejalan dengan pandangan (Kahf, 2011), aktivitas ekonomi Islam harus dijalankan dalam kerangka etika sosial dan spiritual, di mana keuntungan tidak menjadi tujuan tunggal, melainkan sarana untuk mencapai *falāh* (kesejahteraan holistik). Dengan demikian, BUM YMI dapat dipandang sebagai model *hybrid Islamic enterprise* sebuah entitas yang menggabungkan rasionalitas bisnis modern dengan nilai-nilai *maqāṣid al-sharī'ah* yang berpotensi menjadi rujukan bagi pengembangan kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

## **Penguatan Kemandirian dan Tata Kelola Ekonomi Lembaga Pendidikan Islam**

Penguatan kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam menuntut integrasi antara nilai-nilai syariah, prinsip tata kelola modern, dan dukungan kebijakan yang jelas. Pengalaman BUM YMI menunjukkan bahwa kemandirian finansial dapat diwujudkan melalui pengelolaan usaha berbasis nilai-nilai Islam yang dikombinasikan dengan prinsip manajemen strategis. Pendekatan ini sejalan dengan *Resource Dependence Theory* (Pfeffer, J., & Salancik, 1978) yang menjelaskan bahwa organisasi perlu mendiversifikasi sumber daya untuk mengurangi ketergantungan dan memperkuat posisi adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Teori ini menempatkan diversifikasi dan otonomi ekonomi sebagai respons rasional terhadap ketidakpastian lingkungan (Hillman et al., 2009). Dalam konteks BUM YMI, pembentukan badan hukum usaha mandiri menjadi langkah strategis agar fungsi sosial dan profit dapat berjalan seimbang tanpa melanggar ketentuan hukum yayasan (Ebrahim et al., 2014). Legalitas yang jelas memungkinkan akses modal eksternal, memperluas jejaring bisnis, serta meningkatkan akuntabilitas publik.

Secara kelembagaan, arah pengelolaan BUM YMI perlu difokuskan pada profesionalisasi manajemen berbasis syariah, melalui pelatihan akuntansi sosial, sistem pelaporan yang transparan, serta penyusunan standard operating procedures (SOP) berlandaskan etika Islam. Hal ini sejalan dengan temuan (Rizki et al., 2025) yang menekankan pentingnya sharia governance sebagai fondasi keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. Selain itu, mekanisme subsidi silang antarunit pendidikan dapat diperkuat melalui audit syariah internal untuk memastikan seluruh aktivitas usaha selaras dengan maqāṣid al-sharī'ah, khususnya dalam menjaga harta (ḥifẓ al-māl) dan mewujudkan kemaslahatan publik.

Dari perspektif kebijakan, hasil penelitian ini menegaskan perlunya kerangka regulatif nasional yang lebih operasional dalam mengatur tata kelola badan usaha milik lembaga pendidikan Islam. Beberapa regulasi sebenarnya telah membuka ruang bagi lembaga pendidikan untuk membentuk unit usaha sebagai sumber pendanaan alternatif, namun belum ada aturan khusus yang menata bentuk, tata kelola, dan akuntabilitasnya secara sistematis. Misalnya, Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 jo. UU Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, khususnya Pasal 3–7, memperbolehkan yayasan melakukan kegiatan usaha melalui badan usaha untuk mendukung tujuan sosial dan pendidikan, asalkan tidak membagi keuntungan kepada pengurus. Demikian pula, PP Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Permendikbudristek Nomor 48 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan telah mengatur aspek tata kelola lembaga pendidikan, tetapi belum menjelaskan mekanisme pengelolaan unit usaha di bawah yayasan. Dalam konteks pendidikan Islam, KMA Nomor 347 Tahun 2004 dan KMA Nomor 156 Tahun 2004 tentang Pedoman Pengelolaan Madrasah juga belum memuat ketentuan operasional mengenai pembentukan dan pengelolaan unit usaha lembaga pendidikan Islam.

Dengan demikian, secara hukum pendirian badan usaha oleh lembaga pendidikan Islam diperbolehkan namun belum memiliki landasan teknis yang mengatur model kelembagaan, mekanisme akuntabilitas, maupun batas kegiatan ekonomi yang sesuai dengan karakter lembaga keagamaan. Akibatnya, praktik seperti yang dilakukan BUM YMI

masih bergantung pada inisiatif lokal dan interpretasi internal masing-masing yayasan. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan komprehensif dan kontekstual untuk mendorong transparansi, profesionalisme, serta memastikan keselarasan antara aktivitas ekonomi dan misi sosial pendidikan Islam di Indonesia.

Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah akademik melalui integrasi *Diversification Strategy Theory* (Ansoff, 1972) dan *Hybrid Governance Model* (Ebrahim et al., 2014) ke dalam kerangka maqāṣid al-sharī'ah (Bouheraoua, 2011). Sinergi ini menghasilkan pemahaman baru tentang bagaimana lembaga pendidikan Islam dapat mencapai keberlanjutan finansial tanpa meninggalkan orientasi spiritual. Pendekatan ini tidak hanya menekankan diversifikasi sumber pendanaan, tetapi juga pembentukan nilai (value creation) yang berkelanjutan bagi masyarakat.

Selain itu, hasil penelitian memperkuat pandangan (Kahf, 2011) bahwa kegiatan ekonomi Islam tidak semata berorientasi pada akumulasi keuntungan, melainkan juga pada keseimbangan antara aspek material dan moral. Dalam konteks lembaga Islam seperti BUM YMI, integrasi nilai-nilai keislaman ke dalam praktik manajerial menjadikan kegiatan usaha sebagai instrumen pendidikan karakter ekonomi Islam, yang mengajarkan keadilan, tanggung jawab sosial, dan keberkahan dalam setiap aktivitas produktif. Dengan demikian, BUM YMI tidak hanya berfungsi sebagai unit usaha, tetapi juga sebagai laboratorium kewirausahaan Islam yang memperkuat ekosistem pendidikan yang mandiri, beretika, dan berorientasi pada kemaslahatan.

## KESIMPULAN

Pendirian BUM YMI merepresentasikan bentuk strategi diversifikasi keuangan yang mampu menggabungkan rasionalitas ekonomi dan nilai-nilai spiritual dalam satu kerangka tata kelola. Melalui pendekatan related diversification, lembaga dapat mengoptimalkan potensi aset internal sekaligus memperkuat otonomi keuangan tanpa bergantung sepenuhnya pada sumber eksternal. Prinsip ta'awun, 'adl, dan maslahah menjadi pedoman moral yang memastikan bahwa orientasi profit tetap sejalan dengan tujuan sosial lembaga pendidikan Islam.

Penelitian ini menegaskan bahwa kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam dapat diperkuat melalui legalitas badan usaha yang jelas, profesionalisasi manajemen berbasis syariah, dan dukungan kebijakan nasional yang mendukung inovasi ekonomi sosial berbasis nilai Islam. Penting penelitian lebih lanjut dalam mengidentifikasi hambatan dan tantangan dalam praktik diversifikasi keuangan di BUM YMI.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. I. (1972). Strategies for diversification. *Long Range Planning*, 5(2), 65–69. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(72\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(72)90048-9)
- Anwar, T. S., Aziz, A., & Ghufron. (2022). Manajemen Badan Usaha Milik Madrasah Dalam Meningkatkan Pemasukan Madrasah Di MTs Zainul Hasan Genggong. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(4), 2889–2893. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/5948/4406>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Bouheraoua, A. W. D. and S. (2011). The framework of Maqasid al-Shariah and its implications for Islamic finance. *Islamic Finance and Economics*, 625–630.
- Chapra, M. U. (2000). *Islam and the Economic Challenge*.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Gitman, L. J. (2003). Principle of Managerial Finance. *Pearson education, inc., United states*, 10, 592.
- H.Hendi Suhendi. (2002). *Fiqih Muamalah*. PT Raja Grafindo Persada.
- Harto, P. (2005). *Kebijakan Diversifikasi Perusahaan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja: Studi Empiris pada Perusahaan Publik di Indonesia 15-16 September 2005*.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Kahf, M. (2011). Islamic economics: A short analytical survey. Jeddah: Islamic Research and Training Institute (IRTI). *Handbook of Spirituality and Business*, 138–146. <https://doi.org/10.1057/9780230321458>
- Kurniawan, A., Maisyaroh, M., & Benty, D. D. N. (2019). Pengelolaan Usaha Mandiri Sekolah Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 2(3), 126–135. <https://doi.org/10.17977/um027v2i32019p126>
- Masrul. (2020). strategi pengelolaan keuangan berbasis kemandirian di lembaga pendidikan islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(46).
- Maulida, M., Nabil, M., & Ali, M. (2024). Diversifikasi Sumber Keuangan Perguruan Tinggi Melalui Pendirian Koperasi Syariah. *JIOSE: Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 3(2), 147–166. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.35878/jiose.v3i2.948>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Rizki, A. A., Syarifah, A., & Haedar, F. (2025). PERAN STRATEGIS KETUA YAYASAN DALAM PENGEMBANGAN UNIT USAHA PONDOK PESANTREN : STUDI. 10(3), 1584–1596.

- Saniah, L. (2020). Strategi Pembiayaan Mandiri di Lembaga Pendidikan Islam Swasta Dalam Bentuk Badan Usaha Milik Lembaga Pendidikan (BUMLP) Studi Kasus di SMA .... *Repository.Uinjkt.Ac.Id*.  
[https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/52160%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/52160/1/21180181000012 Lasty saniah water mark.pdf](https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/52160%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/52160/1/21180181000012%20Lasty%20saniah%20water%20mark.pdf)
- Supriyadi. (2018). Pengelolaan badan usaha milik madrasah di MI Muhammadiyah Karanganyar. *UMS Library*.
- Syafaruddin, Siahaan, A., Mardianto, Khadijah, Masganti, Amini, Mesiono, Amiruddin, Suhaimi, A., Sinaga, I. A., Nasution, N. W., & S, I. (2012). *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*.