ANTHOR
Education and Learning Journal
https://anthor.org/index.php/anthor
Email. anthor.Jurnal@gmail.com
E-ISSN: 2963 –198X P-ISSN: 2963–2498 | Halaman: 1148 - 1156
Volume 5 Nomor 5 Tahun 2026

Strategi Diversifikasi Sumber Pembiayaan Pendidikan Islam untuk Mewujudkan Keberlanjutan dan Kemandirian Finansial Lembaga Pendidikan

Informasi Naskah

Indra Mukti Abam[1]
Lasni Sutri[2]
Siti Sumartini[3]
Zainal Berlian[4]
Muhammad Jhoni[5]

Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, Indonesia

indramukriabam250521700012@radenfatah.ac.id[1]
lasnisutri_25052170018@radenfatah.ac.id[2]
sitisumartini_25052170030@radenfatah.ac.id[3]
zainalberlian68@gmail.com[4]
mjhoni@radenfatah.ac.id[5]

Abstrak

Keberlanjutan pembiayaan merupakan salah satu tantangan penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Ketergantungan pada satu atau beberapa sumber pendanaan dapat meningkatkan kerentanan lembaga ketika terjadi perubahan jumlah peserta didik, penurunan kontribusi masyarakat, atau perubahan kebijakan pendanaan. Artikel ini bertujuan menganalisis strategi diversifikasi sumber pembiayaan pendidikan Islam untuk mendukung keberlanjutan dan kemandirian finansial lembaga pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kepustakaan (library research) dengan menelaah literatur tentang manajemen pembiayaan pendidikan, ketergantungan sumber daya, keberlanjutan keuangan organisasi nirlaba, dan keuangan sosial Islam. Literatur dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi sumber pembiayaan, prinsip pengelolaan, peluang, risiko, serta strategi integrasi pendanaan. Artikel ini mengembangkan kerangka konseptual diversifikasi yang mencakup pemetaan kebutuhan keuangan, pengembangan sumber pendanaan, penguatan tata kelola, mitigasi risiko, dan evaluasi keberlanjutan. Diversifikasi dipandang tidak cukup dilakukan dengan menambah jumlah sumber dana, tetapi perlu disertai pengelolaan yang transparan, akuntabel, sesuai prinsip syariah, dan berorientasi pada misi pendidikan. Artikel ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan strategi pembiayaan lembaga pendidikan Islam yang lebih tangguh dan berkelanjutan.

Kata Kunci:
Diversifikasi Pembiayaan, Pendidikan Islam, Keberlanjutan Finansial, Kemandirian Lembaga, Keuangan Sosial Islam.

Abstract

Financial sustainability is one of the key challenges in the management of Islamic educational institutions. Dependence on a single or limited number of funding sources may increase institutional vulnerability when changes occur in student enrollment, community contributions decline, or funding policies shift. This article aims to analyze strategies for diversifying funding sources in Islamic education to support the financial sustainability and independence of educational institutions. This study employs a qualitative approach through library research by examining literature on educational financing management, resource dependence, the financial sustainability of nonprofit organizations, and Islamic social finance. The literature is analyzed thematically to identify funding sources, management principles, opportunities, risks, and strategies for funding integration. This article develops a conceptual framework for diversification comprising financial needs mapping, funding source development, governance strengthening, risk mitigation, and sustainability evaluation. Diversification is considered insufficient when limited to increasing the number of funding sources; it must also be accompanied by transparent and accountable management, compliance with Islamic principles, and a commitment to the educational mission. This article is expected to provide a conceptual contribution to the development of more resilient and sustainable financing strategies for Islamic educational institutions.

Keyword:
Funding Diversification, Islamic Education, Financial Sustainability, Institutional Independence, Islamic Social Finance.

Information Production:
© 2026 *by the authors of this article. This work is licensed under an Attribution-ShareAlike* 4.0 *International* (CC BY-SA 4.0)

PENDAHULUAN

Pembiayaan merupakan salah satu unsur strategis dalam penyelenggaraan pendidikan karena menentukan kemampuan lembaga dalam menyediakan tenaga pendidik, sarana dan prasarana, kegiatan pembelajaran, pengembangan kompetensi guru, serta layanan pendidikan yang bermutu. Dalam lembaga pendidikan Islam, pengelolaan pembiayaan tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan operasional,

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

tetapi juga dengan tanggung jawab menjaga amanah, memberikan pelayanan pendidikan yang adil, dan mempertahankan keberlangsungan lembaga.

Tantangan pembiayaan dapat muncul ketika lembaga terlalu bergantung pada satu sumber pendanaan. Misalnya, lembaga yang sebagian besar pendapatannya berasal dari pembayaran peserta didik berpotensi menghadapi tekanan keuangan ketika jumlah peserta didik menurun atau kemampuan ekonomi keluarga melemah. Demikian pula, ketergantungan yang tinggi pada bantuan pemerintah, donasi masyarakat, atau sumber pendanaan tertentu dapat membatasi fleksibilitas lembaga dalam merencanakan pengembangan jangka panjang. Oleh karena itu, penguatan pembiayaan perlu diarahkan pada upaya membangun struktur pendanaan yang lebih beragam dan mampu menghadapi perubahan lingkungan.

Perspektif Resource Dependence Theory yang dikembangkan oleh Pfeffer dan Salancik (1978) memberikan landasan untuk memahami persoalan tersebut. Organisasi membutuhkan sumber daya dari lingkungan eksternal sehingga hubungan dengan penyedia sumber daya dapat memengaruhi keputusan dan keberlangsungan organisasi. Dalam konteks pendidikan Islam, teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan pentingnya mengurangi kerentanan akibat ketergantungan yang berlebihan pada satu sumber pendanaan. Diversifikasi menjadi salah satu alternatif strategis, meskipun efektivitasnya tetap bergantung pada kualitas pengelolaan, biaya penghimpunan dana, dan karakteristik masing-masing sumber pendanaan.

Diversifikasi sumber pembiayaan dapat mencakup pendanaan rutin dari peserta didik, bantuan pemerintah, sumbangan masyarakat, kerja sama dengan mitra, dana zakat, infak dan sedekah yang sesuai peruntukannya, wakaf produktif, serta unit usaha lembaga atau yayasan. Setiap sumber memiliki karakteristik, peluang, dan keterbatasan yang berbeda. Dana rutin dapat membantu membiayai operasional, sedangkan wakaf produktif dan unit usaha berpotensi mendukung sumber pendapatan jangka panjang apabila dikelola secara profesional. Di sisi lain, dana filantropi Islam harus dikelola sesuai ketentuan syariah dan tidak dapat diperlakukan sebagai dana bebas tanpa memperhatikan peruntukannya.

Pembahasan mengenai keberlanjutan finansial juga penting untuk membedakan kemampuan lembaga memenuhi kebutuhan jangka pendek dari kemampuan mempertahankan layanan dalam jangka panjang (Bowman, 2011). Bowman (2011), dalam kajiannya mengenai kapasitas dan keberlanjutan keuangan organisasi nirlaba, membedakan dimensi keberlanjutan jangka panjang dari ketahanan keuangan jangka pendek. Perspektif tersebut relevan untuk menilai pembiayaan pendidikan Islam karena keberhasilan keuangan tidak cukup diukur dari tersedianya dana pada satu periode, tetapi juga dari kemampuan lembaga mempertahankan aset, layanan, dan kegiatan pendidikan secara berkesinambungan.

Walaupun diversifikasi dapat membuka peluang pendanaan baru, strategi ini tidak otomatis menghasilkan kemandirian finansial. Pengembangan unit usaha membutuhkan kompetensi, modal, pengawasan, dan analisis risiko. Program wakaf produktif memerlukan tata kelola aset yang baik, sedangkan penghimpunan donasi membutuhkan kepercayaan masyarakat dan pertanggungjawaban yang dapat diperiksa. Oleh sebab itu, diversifikasi harus dipadukan dengan perencanaan anggaran, pengendalian internal, transparansi, serta evaluasi manfaat setiap sumber dana.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini berfokus pada tiga pertanyaan. Pertama, sumber pembiayaan apa saja yang dapat dikembangkan oleh lembaga pendidikan Islam. Kedua, bagaimana strategi diversifikasi sumber pembiayaan dapat dirancang dan dikelola. Ketiga, bagaimana diversifikasi tersebut dapat mendukung keberlanjutan dan kemandirian finansial tanpa mengabaikan misi pendidikan dan prinsip syariah.

Artikel ini bertujuan menyusun sintesis konseptual mengenai strategi diversifikasi sumber pembiayaan pendidikan Islam. Kontribusi yang diharapkan adalah kerangka strategi yang menghubungkan pemetaan sumber dana, penguatan tata kelola, mitigasi risiko, dan indikator keberlanjutan finansial sebagai dasar pengambilan keputusan lembaga pendidikan Islam.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan studi kepustakaan dengan pendekatan naratif-konseptual. Tujuannya adalah menyintesis teori dan kajian yang relevan untuk merumuskan kerangka konseptual diversifikasi sumber pembiayaan pendidikan Islam. Snyder (2019) menjelaskan bahwa tinjauan literatur dapat digunakan sebagai metode penelitian, tetapi kualitasnya bergantung pada kejelasan tujuan, strategi penelusuran, pemilihan sumber, dan cara sintesis. Oleh karena itu, naskah ini tidak mengklaim sebagai tinjauan sistematis atau meta-analisis.

Sumber yang digunakan dalam meliputi literatur teoretis tentang ketergantungan sumber daya dan keberlanjutan keuangan organisasi nirlaba, serta artikel penelitian yang membahas pembiayaan pendidikan Islam, pengelolaan pembiayaan pesantren, wakaf produktif, dan diversifikasi agrobisnis. Di antara sumber yang identitas bibliografisnya telah diperiksa pada laman penerbit atau pengindeks adalah Bowman (2011),

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

Amelia dan Karim (2025), Bakhri et al. (2023), Hidayani et al. (2026), Rahmatullah et al. (2026), dan Sutiana et al. (2025). Sumber-sumber tersebut tidak seluruhnya memiliki fokus dan desain penelitian yang sama; karena itu, hasilnya digunakan sesuai ruang lingkup masing-masing, bukan diperlakukan sebagai bukti yang setara.

Analisis dilakukan secara naratif-konseptual dengan mengelompokkan sumber menurut tema: ketergantungan sumber daya, kapasitas dan keberlanjutan keuangan, tata kelola pembiayaan, wakaf produktif, serta diversifikasi sumber dana. Gagasan dari sumber dibandingkan berdasarkan tujuan, konteks, dan jenis bukti yang dilaporkan. Karena naskah ini belum menggunakan protokol penyaringan sistematis dan belum mencatat jumlah seluruh dokumen yang ditemukan serta dikeluarkan, proses sintesis harus dipahami sebagai kajian naratif, bukan tinjauan sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diversifikasi Sumber Pembiayaan sebagai Strategi Penguatan Lembaga Pendidikan Islam

Diversifikasi sumber pembiayaan merupakan upaya mengembangkan beberapa sumber pendanaan yang dapat mendukung kegiatan operasional dan pengembangan lembaga. Dalam konteks pendidikan Islam, strategi ini tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan jumlah dana yang tersedia, tetapi juga untuk membangun struktur pendanaan yang lebih stabil, mengurangi risiko ketergantungan, dan menjaga kesinambungan layanan pendidikan. (Pfeffer & Salancik, 1978; Bowman, 2011).

Pfeffer dan Salancik (1978) melalui Resource Dependence Theory menempatkan ketergantungan pada sumber daya eksternal sebagai salah satu persoalan penting dalam kehidupan organisasi. Organisasi tidak sepenuhnya mengendalikan sumber daya yang dibutuhkan sehingga perlu mengelola hubungan dengan lingkungan dan penyedia sumber daya. Jika diterapkan pada lembaga pendidikan Islam, perspektif tersebut mengisyaratkan pentingnya membangun hubungan pendanaan yang beragam dan tidak bergantung secara berlebihan pada satu pihak.

Namun, diversifikasi tidak berarti setiap lembaga harus memiliki semua jenis sumber pendanaan. Pilihan sumber dana perlu disesuaikan dengan kebutuhan, kapasitas pengelolaan, karakteristik peserta didik, dukungan masyarakat, potensi aset, dan peraturan yang berlaku. Lembaga dengan kapasitas terbatas dapat memulai dari penguatan administrasi pembayaran, kemitraan lokal, serta penghimpunan donasi yang transparan sebelum mengembangkan usaha atau skema investasi yang lebih kompleks.

Diversifikasi juga perlu mempertimbangkan hubungan antara sumber dana dan tujuan penggunaannya. Dana yang bersifat rutin dapat diprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan operasional yang berulang. Dana yang sifatnya tidak pasti lebih tepat dipertimbangkan untuk kegiatan yang tidak menciptakan kewajiban rutin jangka panjang. Sementara itu, dana yang terikat pada tujuan tertentu harus digunakan sesuai perjanjian, ketentuan hukum, dan prinsip syariah yang relevan.

Dengan demikian, diversifikasi dapat dipahami sebagai strategi pengelolaan portofolio pembiayaan, bukan sekadar kegiatan menghimpun sebanyak mungkin dana. Kualitas diversifikasi ditentukan oleh kestabilan sumber, kecocokan penggunaannya, biaya pengelolaan, risiko, serta manfaatnya terhadap keberlangsungan pendidikan.

Ragam Sumber Pembiayaan Pendidikan Islam

Dalam menyusun portofolio pembiayaan, lembaga perlu membedakan sumber dana berdasarkan keteraturan penerimaan, tingkat keterikatan penggunaan, dan risiko keberlanjutannya. Klasifikasi ini membantu pengelola menentukan sumber yang layak untuk kebutuhan rutin, program pengembangan, atau investasi jangka panjang. Sumber yang mudah dihimpun belum tentu stabil, sementara sumber yang bernilai besar belum tentu dapat digunakan untuk semua kebutuhan.

Membedakan dana rutin, dana terikat, dan dana pengembangan

Dana rutin merupakan penerimaan yang relatif berulang dan dapat diproyeksikan, misalnya pembayaran pendidikan atau pendapatan layanan tertentu. Karena digunakan untuk mendukung kewajiban bulanan, perencanaan dana rutin perlu menggunakan asumsi yang hati-hati dan memperhitungkan kemungkinan keterlambatan pembayaran. Dana terikat adalah dana yang hanya boleh digunakan untuk tujuan yang ditentukan oleh pemberi dana, ketentuan program, atau aturan syariah. Pengelola tidak boleh memindahkan dana tersebut untuk menutup kebutuhan lain tanpa dasar yang sah.

Dana pengembangan dapat berasal dari hibah khusus, sumbangan proyek, kemitraan, atau hasil pengelolaan aset. Dana ini dapat membantu peningkatan sarana, program beasiswa, atau inovasi pembelajaran, tetapi penerimaannya sering kali tidak berulang. Karena itu, lembaga sebaiknya tidak menjadikan dana pengembangan yang belum pasti sebagai dasar untuk menambah beban operasional permanen.

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

Kriteria awal pemilihan sumber dana

Sumber pendanaan dapat dibandingkan menggunakan kriteria yang sederhana: kesesuaian dengan misi pendidikan, kestabilan penerimaan, biaya penghimpunan dan pengelolaan, tingkat pembatasan penggunaan, risiko hukum dan reputasi, serta kompetensi yang dibutuhkan. Penilaian tidak harus langsung berbentuk perhitungan yang rumit. Rapat pengelola dapat menggunakan skala rendah, sedang, dan tinggi, lalu mendokumentasikan alasan di balik penilaian tersebut.

Pendekatan ini mencegah lembaga mengejar sumber dana hanya karena nominalnya terlihat besar. Misalnya, unit usaha yang menghasilkan pendapatan juga dapat memerlukan modal kerja, tenaga pengelola, pemeliharaan, dan pengawasan. Nilai kontribusinya perlu dinilai dari hasil bersih dan risiko yang menyertainya, bukan dari omzet saja. Prinsip yang sama berlaku pada acara penggalangan dana yang membutuhkan biaya pelaksanaan.

Dengan demikian, pemilihan sumber dana harus dilakukan berdasarkan kesesuaian strategis dan kapasitas nyata lembaga. Pengembangan portofolio dapat dilakukan bertahap, dimulai dari sumber yang relatif mudah dikelola, kemudian dilanjutkan ke sumber yang lebih kompleks apabila sumber daya manusia, sistem pencatatan, dan pengawasan telah memadai.

Diversifikasi sumber pembiayaan pendidikan Islam dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori. Pengelompokan ini merupakan kerangka konseptual yang perlu disesuaikan dengan kondisi setiap lembaga.

Pertama, pendanaan internal dan rutin. Sumber ini dapat mencakup pembayaran pendidikan oleh peserta didik atau orang tua, sesuai kebijakan dan kemampuan lembaga. Keunggulannya adalah relatif mudah diperkirakan apabila jumlah peserta didik dan tingkat pembayaran stabil. Namun, ketergantungan yang terlalu besar pada sumber ini dapat meningkatkan kerentanan ketika terjadi penurunan jumlah peserta didik atau kesulitan ekonomi keluarga. Oleh sebab itu, perencanaan pendanaan perlu mempertimbangkan keterjangkauan biaya dan perlindungan akses pendidikan.

Kedua, bantuan pemerintah. Bantuan operasional dan program pemerintah dapat menjadi sumber penting bagi lembaga yang memenuhi persyaratan. Pengelolaannya harus mengikuti aturan penggunaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban yang berlaku. Karena besaran dan ketentuan bantuan dapat berubah, lembaga sebaiknya tidak menyusun seluruh rencana pengembangan jangka panjang dengan asumsi bahwa bantuan tertentu akan selalu tersedia dalam jumlah yang sama.

Ketiga, sumbangan masyarakat dan kemitraan. Donasi individu, dukungan alumni, kerja sama dengan perusahaan, serta kemitraan dengan organisasi sosial dapat memperluas basis pendanaan. Kepercayaan menjadi faktor penting dalam penghimpunan dana. Dalam organisasi nirlaba, keterbatasan pemberi dana untuk memantau kualitas layanan dan penggunaan sumbangan menjadikan tata kelola yang dapat dipercaya sangat penting (Hansmann, 1980). Lembaga perlu menyediakan informasi tentang kebutuhan, tujuan penggunaan dana, realisasi program, dan hasil yang dicapai. Kemitraan juga perlu dievaluasi agar tidak menimbulkan konflik kepentingan atau ketergantungan baru pada satu donatur.

Keempat, keuangan sosial Islam. Zakat, infak, sedekah, dan wakaf dapat menjadi bagian dari ekosistem pembiayaan pendidikan Islam. Kajian mengenai wakaf produktif menunjukkan potensinya sebagai sumber pembiayaan berkelanjutan apabila ditopang tata kelola yang transparan dan pengelolaan aset profesional (Bakhri et al., 2023; Rahmatullah et al., 2026). Meskipun demikian, keempat instrumen tersebut tidak memiliki karakteristik dan ketentuan penggunaan yang sama. Penyaluran zakat harus memperhatikan ketentuan penerima yang berhak, sedangkan pengelolaan wakaf harus mengikuti ketentuan perwakafan dan menjaga tujuan wakaf. Infak dan sedekah perlu dikelola sesuai amanat pemberi serta ketentuan yang berlaku. Karena itu, lembaga perlu membedakan rekening, pencatatan, peruntukan, dan pelaporan dana berdasarkan jenisnya. Kajian tentang wakaf produktif menekankan bahwa manfaat pembiayaan berkelanjutan bergantung pada tata kelola yang transparan, profesionalisme pengelola aset, dan pelaporan yang akuntabel (Hidayani et al., 2026; Rahmatullah et al., 2026). (Bakhri et al., 2023; Hidayani et al., 2026; Rahmatullah et al., 2026).

Kelima, unit usaha dan pemanfaatan aset produktif. Lembaga atau yayasan dapat mempertimbangkan pengembangan usaha yang sesuai dengan kapasitas dan misi pendidikan, misalnya layanan pendukung pendidikan, penyewaan fasilitas yang tidak mengganggu kegiatan belajar, atau kegiatan usaha lain yang layak secara ekonomi. Pendapatan usaha berpotensi membantu membiayai program pendidikan, tetapi tidak boleh dianggap sebagai pendapatan pasti sebelum melalui analisis kelayakan. Biaya modal, operasional, permintaan pasar, kompetensi pengelola, dan risiko kerugian harus diperhitungkan.

Keenam, wakaf produktif dan pengelolaan aset jangka panjang. Aset wakaf yang dikelola secara produktif berpotensi menghasilkan manfaat berkelanjutan bagi pendidikan. Studi Hidayani et al. (2026) secara khusus mengkaji diversifikasi melalui agrobisnis dan wakaf produktif, sedangkan Rahmatullah et al. (2026) mengusulkan model pembiayaan pendidikan Islam berbasis wakaf produktif. Keberhasilannya bergantung

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

pada legalitas aset, kompetensi pengelola, model usaha, pengawasan, dan pemeliharaan pokok atau tujuan wakaf sesuai ketentuan yang berlaku. Wakaf produktif bukan solusi instan untuk menutup kekurangan anggaran karena manfaatnya memerlukan waktu, tata kelola, dan pengelolaan risiko. (Bakhri et al., 2023; Hidayani et al., 2026; Rahmatullah et al., 2026). Keenam kategori tersebut tidak harus dikembangkan sekaligus. Lembaga perlu menentukan prioritas berdasarkan kebutuhan pembiayaan, kelayakan, risiko, dan kesiapan tata kelola.

Perspektif Teoretis untuk Merancang Diversifikasi

Strategi diversifikasi akan lebih kuat apabila ditopang oleh beberapa perspektif teoretis yang saling melengkapi.

Pertama, Resource Dependence Theory. Teori ketergantungan sumber daya menjelaskan mengapa organisasi perlu mengelola hubungan dengan pihak-pihak yang menguasai sumber daya penting. Bagi lembaga pendidikan Islam, teori ini membantu mengidentifikasi risiko ketika sumber pendanaan terkonsentrasi pada satu kelompok atau mekanisme. Strategi yang dapat dikembangkan mencakup perluasan kemitraan, penguatan hubungan dengan masyarakat dan alumni, serta pengembangan sumber pendapatan yang sesuai kapasitas.

Kedua, perspektif keberlanjutan keuangan organisasi nirlaba. Bowman (2011) membahas kapasitas keuangan dan keberlanjutan organisasi nirlaba dalam dimensi jangka pendek dan jangka panjang. Perspektif ini membantu membedakan ketahanan menghadapi tekanan keuangan saat ini dari kemampuan mempertahankan layanan dalam jangka panjang. Dalam pendidikan Islam, diversifikasi perlu dinilai berdasarkan kontribusinya terhadap arus kas, kemampuan memenuhi kebutuhan operasional, dan keberlanjutan aset serta program pendidikan.

Ketiga, perspektif organisasi nirlaba dan kepercayaan. Hansmann (1980) membahas karakter organisasi nirlaba dan alasan masyarakat mengandalkan bentuk organisasi tersebut dalam penyediaan layanan, termasuk pendidikan. Perspektif ini relevan karena lembaga pendidikan mengelola dana yang dipercayakan oleh orang tua, donatur, pemerintah, atau masyarakat (Hansmann, 1980; Sutiana et al., 2025). Keberhasilan diversifikasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memperoleh dana, tetapi juga oleh kepercayaan bahwa dana dikelola untuk tujuan pendidikan dan tidak disalahgunakan.

Keempat, manajemen pembiayaan pendidikan. Perspektif manajemen pembiayaan memberikan kerangka operasional bagi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi dana. Dalam artikel ini, perspektif tersebut digunakan untuk menghubungkan strategi penghimpunan dana dengan kebutuhan aktual lembaga. Pembahasan tentang pentingnya manajemen pembiayaan dalam institusi pendidikan Islam juga dikaji oleh Amelia dan Karim (2025). Tanpa manajemen yang memadai, penambahan sumber pendanaan justru dapat meningkatkan kompleksitas administrasi, risiko kesalahan pencatatan, dan beban pengawasan.

Kelima, keuangan sosial Islam. Keuangan sosial Islam memberikan landasan nilai dan instrumen yang khas bagi pendidikan Islam. Prinsip amanah, keadilan, kemaslahatan, dan kepatuhan terhadap ketentuan syariah perlu diterapkan dalam penghimpunan maupun penggunaan dana. Instrumen filantropi Islam dapat melengkapi sumber pendanaan lain, tetapi harus dikelola dengan memperhatikan karakteristik dan batasan setiap instrumen.

Integrasi kelima perspektif tersebut memungkinkan lembaga menilai diversifikasi dari sisi ketergantungan, kestabilan keuangan, kepercayaan, efektivitas pengelolaan, dan kesesuaian syariah. Dengan demikian, diversifikasi bukan semata-mata keputusan finansial, melainkan bagian dari tata kelola kelembagaan.

Strategi Diversifikasi Sumber Pembiayaan

Menyusun peta pendanaan dan proyeksi arus kas

Pemetaan awal dapat dimulai dengan mengelompokkan seluruh penerimaan dan pengeluaran selama beberapa periode yang tersedia. Pengelola kemudian mengidentifikasi sumber pendapatan terbesar, sumber yang paling tidak pasti, biaya yang bersifat tetap, serta pengeluaran yang dapat dijadwalkan. Data historis perlu dibaca secara kritis karena penerimaan pada satu bulan atau satu tahun belum tentu berulang pada periode berikutnya.

Proyeksi arus kas membantu lembaga melihat kapan dana diperkirakan masuk dan kapan kewajiban harus dibayar. Proyeksi ini sebaiknya memuat skenario dasar, skenario pendapatan menurun, dan skenario biaya meningkat. Skenario tersebut bukan ramalan pasti, melainkan alat untuk menguji apakah lembaga memiliki ruang penyesuaian apabila keadaan berubah. Hasilnya dapat digunakan untuk menentukan prioritas belanja dan kebutuhan cadangan.

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

Membangun kemitraan tanpa mengaburkan misi

Kemitraan dengan alumni, dunia usaha, komunitas, lembaga filantropi, dan pemerintah daerah dapat membuka akses pada sumber daya tambahan. Agar hubungan tersebut sehat, lembaga perlu menetapkan tujuan kerja sama, bentuk kontribusi, jangka waktu, tanggung jawab masing-masing pihak, serta mekanisme pelaporan. Perjanjian tertulis penting terutama jika kerja sama melibatkan penggunaan fasilitas, promosi, pengelolaan data, atau komitmen keuangan berulang.

Penerimaan dana tidak boleh membuat lembaga mengabaikan tujuan pendidikan atau menerima persyaratan yang bertentangan dengan nilai dan aturan yang berlaku. Pimpinan perlu melakukan pemeriksaan kewajaran terhadap calon mitra, reputasi, konflik kepentingan, dan dampak kerja sama terhadap peserta didik. Transparansi sejak awal dapat mencegah kesalahpahaman dan menjaga kepercayaan masyarakat.

Menetapkan tata kelola sesuai karakter sumber dana

Setiap sumber dana perlu memiliki jejak administrasi yang jelas, mulai dari dokumen penerimaan, otorisasi penggunaan, bukti transaksi, pencatatan, hingga laporan. Dana yang terikat harus dicatat terpisah atau diberi penanda yang memudahkan penelusuran. Pemisahan pencatatan tidak selalu berarti membuka rekening bank baru untuk setiap program; bentuk teknisnya perlu mengikuti ketentuan hukum, kebijakan lembaga, dan kemampuan sistem yang tersedia. (Amelia & Karim, 2025; Sutiana et al., 2025).

Tata kelola yang baik juga mencakup pembagian kewenangan. Pihak yang mengusulkan pengeluaran tidak seharusnya menjadi satu-satunya pihak yang menyetujui, membayar, dan memeriksa transaksi yang sama. Pada lembaga kecil, pemisahan tugas mungkin terbatas, sehingga perlu pengendalian pengganti, misalnya pemeriksaan berkala oleh pimpinan yayasan atau pihak yang ditunjuk dan tidak terlibat langsung dalam transaksi.

Membentuk cadangan dan menyiapkan respons risiko

Cadangan keuangan dapat membantu menghadapi keterlambatan penerimaan atau kebutuhan mendesak. Besaran cadangan sebaiknya ditentukan berdasarkan analisis kewajiban, pola arus kas, dan toleransi risiko lembaga, bukan dengan menetapkan angka universal tanpa dasar. Kebijakan cadangan juga perlu mengatur kapan dana boleh digunakan, siapa yang memberi persetujuan, dan bagaimana dana dipulihkan setelah digunakan.

Mitigasi risiko dapat mencakup pembatasan komitmen biaya tetap sebelum sumber pendapatan terbukti stabil, pemeriksaan kelayakan usaha, perjanjian tertulis dengan mitra, pengawasan penggunaan dana terikat, serta rencana alternatif jika suatu sumber dana berhenti. Dengan cara ini, diversifikasi menjadi proses pengelolaan risiko, bukan hanya kegiatan menambah jenis penerimaan.

Berdasarkan sintesis konseptual, strategi diversifikasi dapat dikembangkan melalui lima tahapan yang saling berhubungan.

Pertama, pemetaan kebutuhan dan struktur pendanaan. Lembaga perlu menyusun gambaran menyeluruh tentang kebutuhan biaya, sumber pendapatan yang tersedia, proporsi kontribusi setiap sumber, jadwal penerimaan, serta risiko yang mungkin terjadi. Pemetaan ini menjadi dasar untuk mengidentifikasi sumber pendanaan yang terlalu dominan dan kebutuhan yang belum terbiayai. Data historis beberapa periode dapat membantu membedakan pendapatan rutin dari pendapatan yang bersifat insidental.

Kedua, pemilihan sumber pendanaan berdasarkan kelayakan. Setiap sumber dana perlu dinilai dari sisi potensi penerimaan, kesinambungan, biaya pengelolaan, persyaratan, risiko, dan kesesuaian dengan misi pendidikan. Lembaga tidak harus mengejar semua peluang. Sebagai contoh, unit usaha sebaiknya dikembangkan apabila terdapat permintaan yang jelas dan pengelola yang kompeten. Program wakaf produktif perlu dirancang dengan tata kelola aset yang memadai, sedangkan kemitraan harus memiliki kesepakatan dan mekanisme pertanggungjawaban yang jelas.

Ketiga, penguatan tata kelola dan transparansi. Diversifikasi dapat meningkatkan kompleksitas pencatatan karena sumber dana memiliki aturan, tujuan, dan periode penerimaan yang berbeda. Penelitian pada pesantren menunjukkan bahwa perencanaan, pengendalian pencairan, evaluasi anggaran, audit internal, dan pelaporan akuntabilitas merupakan unsur penting dalam pengelolaan pembiayaan (Sutiana et al., 2025). Oleh karena itu, lembaga perlu menerapkan penganggaran yang tertib, pemisahan pencatatan berdasarkan sumber dan peruntukan, pengendalian internal, pelaporan berkala, serta pemeriksaan sesuai kebutuhan dan ketentuan. Informasi yang mudah dipahami dapat memperkuat kepercayaan orang tua, donatur, dan mitra. (Amelia & Karim, 2025; Sutiana et al., 2025).

Keempat, pengelolaan risiko dan pembentukan cadangan. Lembaga perlu mengidentifikasi risiko penurunan penerimaan, keterlambatan bantuan, kegagalan usaha, dan meningkatnya biaya operasional. Mitigasi dapat mencakup proyeksi arus kas, skenario pendapatan, pengendalian pengeluaran, dan

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

pembentukan cadangan yang sesuai kemampuan serta aturan yang berlaku. Sumber dana yang belum pasti sebaiknya tidak langsung dijadikan dasar untuk menambah kewajiban rutin jangka panjang.

Kelima, evaluasi dan pengembangan berkelanjutan. Evaluasi perlu dilakukan secara berkala dengan mengukur kontribusi setiap sumber pendanaan, kestabilan penerimaan, biaya penghimpunan, tingkat realisasi anggaran, dan dampaknya terhadap layanan pendidikan. Hasil evaluasi digunakan untuk memperkuat sumber yang efektif, memperbaiki tata kelola, atau menghentikan program yang tidak layak. Proses ini menjadikan diversifikasi sebagai strategi adaptif yang terus diperbaiki, bukan kegiatan sekali jalan. Kelima tahapan tersebut membentuk siklus pengelolaan: pemetaan, pemilihan, pengelolaan, mitigasi risiko, dan evaluasi. Penerapannya perlu disesuaikan dengan ukuran lembaga, sumber daya manusia, karakteristik masyarakat, serta regulasi yang berlaku.

Keberlanjutan dan Kemandirian Finansial sebagai Hasil yang Diharapkan

Indikator pemantauan yang dapat digunakan lembaga

Indikator perlu dipilih sesuai skala dan karakteristik lembaga. Beberapa indikator konseptual yang dapat dipertimbangkan meliputi proporsi penerimaan dari sumber terbesar, jumlah sumber pendanaan yang aktif, ketepatan waktu pembayaran kewajiban, kecukupan kas untuk kebutuhan jangka pendek, selisih antara anggaran dan realisasi, serta persentase dana yang penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Indikator tersebut merupakan alat pemantauan manajerial, bukan standar baku yang otomatis berlaku bagi semua lembaga.

Jumlah sumber pendanaan saja tidak cukup untuk menilai diversifikasi. Sebuah lembaga mungkin menerima dana dari banyak pihak, tetapi sebagian besar penerimaan tetap berasal dari satu sumber utama. Karena itu, pengelola sebaiknya melihat proporsi kontribusi masing-masing sumber dan hubungan antar-sumber. Jika beberapa sumber bergantung pada kondisi ekonomi atau kelompok donor yang sama, risiko penurunannya dapat terjadi secara bersamaan.

Indikator keuangan juga perlu dibaca bersama indikator pendidikan, misalnya kesinambungan kegiatan belajar, pemeliharaan fasilitas, ketersediaan dukungan bagi peserta didik yang membutuhkan, dan kemampuan membiayai pengembangan kompetensi pendidik. Tujuan akhir pembiayaan bukan sekadar membangun saldo kas yang besar, melainkan menjaga agar sumber daya keuangan mendukung misi pendidikan secara berkelanjutan.

Kemandirian finansial dan tanggung jawab sosial

Kemandirian finansial sebaiknya dipahami sebagai meningkatnya kapasitas lembaga untuk merencanakan, mengelola, dan mempertahankan layanan tanpa kerentanan berlebihan terhadap perubahan satu sumber dana. Konsep ini tidak identik dengan menolak bantuan eksternal. Bantuan pemerintah, dukungan masyarakat, dan filantropi dapat tetap menjadi bagian yang sah dari pembiayaan selama dikelola secara transparan dan tidak menimbulkan ketergantungan yang tidak sehat.

Dalam pendidikan Islam, penilaian kemandirian perlu mempertimbangkan akses dan keadilan. Strategi yang menaikkan pendapatan tetapi membebani keluarga secara tidak proporsional dapat bertentangan dengan tujuan layanan pendidikan. Oleh sebab itu, setiap pilihan pembiayaan perlu ditinjau dari dampaknya terhadap keterjangkauan biaya, keberlangsungan program beasiswa, dan mutu layanan bagi peserta didik dari latar belakang ekonomi yang berbeda.

Keberlanjutan finansial menunjukkan kemampuan lembaga mempertahankan layanan dan memenuhi kewajiban keuangannya dalam jangka panjang. Sementara itu, kemandirian finansial dalam artikel ini tidak dimaknai sebagai kondisi tanpa bantuan pemerintah atau masyarakat, melainkan kemampuan lembaga mengelola sumber daya secara terencana, mengurangi kerentanan akibat ketergantungan yang berlebihan, dan mengambil keputusan pembiayaan secara bertanggung jawab.

Perbedaan ini penting karena lembaga pendidikan Islam memiliki misi sosial. Bantuan pemerintah, donasi masyarakat, dan dana filantropi dapat tetap menjadi bagian yang sah dan penting dari struktur pembiayaan. Kemandirian tidak berarti menolak dukungan eksternal, tetapi memastikan bahwa kelangsungan layanan tidak mudah terganggu ketika salah satu sumber berubah.

Untuk menilai keberhasilan strategi, lembaga dapat menggunakan sejumlah indikator konseptual, antara lain: (1) keragaman sumber pendanaan; (2) stabilitas pendapatan; (3) ketahanan arus kas; (4) kecukupan cadangan; (5) efisiensi pengelolaan; (6) akuntabilitas; (7) keberlanjutan layanan pendidikan; dan (8) kesesuaian syariah dan keterjangkauan. Indikator tersebut merupakan usulan kerangka evaluasi konseptual, bukan instrumen yang telah diuji secara empiris dalam penelitian ini. Pengukuran lebih lanjut dapat dilakukan dengan menggunakan data keuangan beberapa tahun, wawancara pengelola, atau studi kasus pada lembaga pendidikan Islam.

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

Model Konseptual Diversifikasi Pembiayaan Pendidikan Islam

Berdasarkan pembahasan di atas, artikel ini mengusulkan model konseptual yang menghubungkan sumber pendanaan, tata kelola, dan hasil keberlanjutan. Model tersebut terdiri atas empat komponen. Pertama, input pendanaan, yang mencakup sumber rutin, bantuan pemerintah, dukungan masyarakat, kemitraan, keuangan sosial Islam, dan pendapatan usaha. Kedua, proses pengelolaan, yang meliputi pemetaan kebutuhan, pemilihan sumber dana, penganggaran, pencatatan, pengawasan, dan mitigasi risiko. Ketiga, prinsip pengarah, yaitu transparansi, akuntabilitas, efisiensi, amanah, keadilan, serta kepatuhan terhadap ketentuan syariah. Keempat, hasil yang diharapkan, berupa pendanaan yang lebih stabil, berkurangnya kerentanan akibat konsentrasi sumber dana, dan kemampuan mempertahankan layanan pendidikan.

Dalam model ini, tata kelola berperan penting karena jumlah sumber pendanaan yang banyak belum tentu menghasilkan keberlanjutan. Sumber yang tidak stabil, mahal dikelola, atau memiliki batasan penggunaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan operasional dapat meningkatkan kompleksitas pengelolaan. Oleh karena itu, diversifikasi perlu disertai analisis kelayakan dan evaluasi berkala.

Model tersebut juga bersifat adaptif. Hasil evaluasi keuangan digunakan kembali untuk memperbarui pemetaan kebutuhan dan keputusan pendanaan. Dengan cara ini, lembaga dapat mengembangkan struktur pembiayaan secara bertahap sesuai perubahan kebutuhan dan kemampuan pengelolaannya.

Model ini merupakan hasil sintesis konseptual dari literatur yang dibahas, bukan model yang telah diuji secara empiris dalam penelitian ini. Karena itu, lima tahapan dan indikator yang diajukan perlu dipahami sebagai kerangka awal yang dapat disesuaikan dan diuji lebih lanjut pada konteks lembaga pendidikan Islam yang berbeda.

Tahapan penerapan secara bertahap

Pada tahap awal, lembaga dapat memusatkan perhatian pada pembenahan data dan tata kelola: menyusun anggaran, merekap penerimaan dan pengeluaran, mengidentifikasi dana terikat, serta menetapkan prosedur persetujuan. Tahap ini menjadi fondasi karena pengembangan sumber dana baru tanpa data yang dapat dipercaya akan menyulitkan penilaian hasil.

Pada tahap berikutnya, lembaga memilih satu atau dua peluang diversifikasi yang paling realistis berdasarkan kapasitas yang tersedia. Contohnya dapat berupa penguatan komunikasi dengan alumni, program donasi berkala, kemitraan lokal, atau pemanfaatan aset yang telah dimiliki. Pilihan tersebut hanya contoh; keputusan sebenarnya perlu didasarkan pada kebutuhan dan kelayakan di masing-masing lembaga.

Tahap lanjutan mencakup evaluasi kontribusi bersih, pembelajaran dari pelaksanaan, dan keputusan apakah program akan dilanjutkan, diperbaiki, diperluas, atau dihentikan. Program yang tidak memberikan manfaat memadai atau menimbulkan risiko berlebihan tidak harus dipertahankan hanya karena telah berjalan. Keputusan yang didasarkan pada data merupakan bagian dari akuntabilitas.

Agar proses berjalan konsisten, lembaga dapat menunjuk tim kecil yang melibatkan pimpinan, bendahara, unsur yayasan, dan pihak terkait sesuai kebutuhan. Tim tersebut bertugas memantau indikator, mengidentifikasi kendala, serta menyampaikan rekomendasi. Keterlibatan pihak yang relevan perlu diatur agar pengawasan tidak berubah menjadi beban administratif yang berlebihan.

Untuk memudahkan penerapan, lembaga dapat menggunakan matriks risiko sederhana. Matriks berikut merupakan alat konseptual yang perlu disesuaikan dengan keadaan masing-masing lembaga, bukan hasil pengukuran empiris. Bagi pimpinan lembaga dan pengelola yayasan, strategi diversifikasi dapat dimulai dengan audit sederhana terhadap struktur penerimaan dan pengeluaran. Langkah berikutnya adalah menyusun prioritas sumber pendanaan berdasarkan kelayakan, bukan semata-mata potensi nominalnya. Lembaga yang belum memiliki sistem administrasi keuangan memadai sebaiknya memperkuat pencatatan dan pelaporan terlebih dahulu sebelum mengembangkan kegiatan usaha yang kompleks.

Pengelola juga perlu memisahkan dana berdasarkan sumber dan tujuan penggunaannya. Penerimaan yang diperuntukkan bagi beasiswa, pembangunan, kegiatan tertentu, atau program sosial tidak seharusnya dicampur tanpa sistem pencatatan dan pengawasan yang jelas. Pemisahan tersebut membantu memastikan bahwa dana digunakan sesuai amanah dan mengurangi risiko kesalahan alokasi.

Dari sisi hubungan dengan masyarakat, transparansi dapat diperkuat melalui laporan berkala yang menjelaskan penerimaan, penggunaan, dan hasil program secara proporsional. Informasi tersebut tidak hanya menjadi kewajiban administratif, tetapi juga dapat memperkuat kepercayaan yang menjadi modal sosial lembaga dalam menjaga keberlangsungan pendanaan.

Terakhir, pengembangan usaha atau pemanfaatan aset perlu dipandang sebagai pilihan strategis yang harus diuji kelayakannya. Lembaga pendidikan tidak seharusnya mengorbankan kualitas pembelajaran atau mengambil risiko usaha yang tidak sebanding dengan kapasitasnya demi mengejar pendapatan tambahan.

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

Seluruh strategi pendanaan tetap harus ditempatkan di bawah misi utama lembaga, yaitu menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, adil, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Diversifikasi sumber pembiayaan merupakan salah satu strategi yang dapat dikembangkan untuk memperkuat keberlanjutan dan kemandirian finansial lembaga pendidikan Islam. Strategi ini mencakup pengembangan pendanaan rutin, bantuan pemerintah, dukungan masyarakat, kemitraan, keuangan sosial Islam, wakaf produktif, serta unit usaha yang sesuai dengan kapasitas dan misi lembaga. Namun, diversifikasi tidak dapat dimaknai hanya sebagai penambahan jumlah sumber dana. Keberhasilannya ditentukan oleh kestabilan penerimaan, kesesuaian sumber dana dengan kebutuhan, biaya pengelolaan, risiko, dan kualitas tata kelola.

Sintesis konseptual dalam artikel ini menempatkan teori ketergantungan sumber daya sebagai dasar untuk memahami risiko konsentrasi pendanaan (Pfeffer & Salancik, 1978), konsep keberlanjutan keuangan sebagai landasan untuk menilai ketahanan lembaga (Bowman, 2011), serta perspektif manajemen pembiayaan dan keuangan sosial Islam sebagai pedoman pengelolaan yang efektif dan sesuai prinsip syariah (Bakhri et al., 2023; Rahmatullah et al., 2026; Sutiana et al., 2025). Berdasarkan sintesis tersebut, strategi diversifikasi diusulkan melalui lima tahapan: pemetaan kebutuhan dan struktur pendanaan, pemilihan sumber berdasarkan kelayakan, penguatan tata kelola, pengelolaan risiko, serta evaluasi berkelanjutan.

Kemandirian finansial tidak berarti lembaga harus sepenuhnya terbebas dari bantuan pemerintah atau masyarakat. Kemandirian lebih tepat dipahami sebagai kemampuan mengelola sumber daya secara terencana, mengurangi kerentanan terhadap perubahan sumber pendanaan, serta mempertahankan layanan pendidikan tanpa mengabaikan akses dan misi sosial. Oleh karena itu, transparansi, akuntabilitas, efisiensi, amanah, dan kepatuhan terhadap ketentuan syariah harus menjadi bagian integral dari strategi diversifikasi.

Artikel ini memiliki keterbatasan karena berfokus pada sintesis konseptual dan belum menguji model yang diusulkan melalui data empiris. Penelitian berikutnya dapat mengembangkan studi kasus pada madrasah, sekolah Islam, pesantren, atau perguruan tinggi Islam untuk mengidentifikasi pola diversifikasi yang efektif, mengukur kontribusi setiap sumber pendanaan terhadap kestabilan keuangan, dan menguji indikator keberlanjutan secara empiris.

Penelitian selanjutnya dapat menguji kerangka ini melalui studi kasus pada beberapa jenis lembaga pendidikan Islam, misalnya sekolah, madrasah, dan pesantren, dengan memperhatikan perbedaan skala, kepemilikan aset, lokasi, serta komposisi sumber pendanaan. Data wawancara, dokumen anggaran, dan laporan keuangan dapat membantu menjelaskan bagaimana diversifikasi diterapkan, kendala yang muncul, serta indikator apa yang paling berguna untuk menilai keberlanjutan. Pengujian tersebut diperlukan sebelum model konseptual ini direkomendasikan sebagai pola baku.

REFERENSI

Amelia, R., & Karim, H. A. (2025). The importance of education financing management in Islamic institution. FiTUA: Jurnal Studi Islam, 6(1), 48–59. https://doi.org/10.47625/fitua.v6i1.1013

Bakhri, S., Johari, F., & Rahim, H. B. (2023). Productive waqf development in improving Islamic boarding school independent economics. Tasharruf: Journal of Islamic Economics and Business, 4(1), 1–13. https://doi.org/10.55757/tasharruf.v4i1.250

Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits. Nonprofit Management and Leadership, 22(1), 37–51. https://doi.org/10.1002/nml.20039

Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. The Yale Law Journal, 89(5), 835–901. https://doi.org/10.2307/796089

Hidayani, E. F., Harsono, & Suyatmini. (2026). Diversifikasi agrobisnis dan wakaf produktif sebagai strategi pembiayaan berkelanjutan lembaga pendidikan Islam. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 11(1). https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.40697

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.

Rahmatullah, S., Malik, A., & Abdullah, S. (2026). Productive waqf-based financing management model for sustainable Islamic education. Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam, 15(2), 561–576. https://doi.org/10.30868/ei.v15i02.10075

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sutiana, D., Karwati Sri Mulyani, E., Nursyeha, M. I. F., Fauji, I., & Hidayat, A. (2025). Management of

e-ISSN: 2963 – 198X
p-ISSN: 2963 – 2498

educational financing based on efficiency and accountability in pesantren. Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4(3), 457–475. https://doi.org/10.18860/rosikhun.v4i3.39754