

DIROSAT

Journal of Education, Social Sciences & Humanities

Journal website: <https://dirosat.com/>

ISSN : 2985-5497 (Online)

DOI: <https://doi.org/10.58355/dirosat.v4i3.255>

Vol. 4 No. 3 (2026)

pp. 299-308

Research Article

Model Sustainable Islamic Governance YPI Bahrul Ulum: Branding, Kepemimpinan, dan Financial Engineering

Ahmad Qoni Dewantoro¹, Babun Suharto², Wildan Khisbullah Suhma³, Ana Andriyanti⁴, Ahmad Muthi'Uddin⁵

1. Program Studi S3 Studi Islam, Universitas Islam Darul 'Ulum, Lamongan, Indonesia
2. Program Studi S3 Studi Islam, Universitas Islam Darul 'Ulum, Lamongan, Indonesia
3. Program Studi S3 Studi Islam, Universitas Islam Darul 'Ulum, Lamongan, Indonesia
4. Akademi Pariwisata 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia
5. Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah, Universitas Nahdlatul Ulama Sunan Giri Bojonegoro, Indonesia

Corresponding Author, Email: 2505301026@mhs.unisda.ac.id (Ahmad Qoni Dewantoro)



Copyright © 2026 by Authors, Published by **DIROSAT: Journal of Education, Social Sciences & Humanities**. This is an open access article under the CC BY License <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received : June 06, 2026
Accepted : Augst 20, 2026

Revised : July 14, 2026
Available online : Sept, 15 2026

How to Cite: Ahmad Qoni Dewantoro, Babun Suharto, Wildan Khisbullah Suhma, Ana Andriyanti, & Ahmad Muthi'Uddin. (2026). Model Sustainable Islamic Governance YPI Bahrul Ulum: Branding, Kepemimpinan, dan Financial Engineering. *DIROSAT: Journal of Education, Social Sciences & Humanities*, 4(3), 409–423. <https://doi.org/10.58355/dirosat.v4i3.255>

Abstract. This article develops a conceptual model of Sustainable Islamic Governance for the Bahrul Ulum Menganti Gresik Islamic Educational Foundation (YPI) by integrating strategic branding, leadership, and financial engineering within an Islamic governance perspective. Based on a dissertation proposal and a review of relevant literature, the article does not claim empirical findings, as fieldwork has not yet been conducted. The methodology employs a conceptual review involving the mapping of theories and prior research, synthesized into an analytical framework relevant to the YPI Bahrul Ulum case study. Preliminary proposal data indicates a staff of approximately 101 educators and a student body of 2,445 across various levels—ranging from early childhood education (KB/TK) to primary (MI), junior secondary (MTs/SMP), and senior secondary (MA/SMK) schools—though these figures require verification against official foundation documents. The study demonstrates that the sustainability of an Islamic educational foundation cannot be adequately understood solely in terms of student enrollment growth or financial health. Instead, sustainability must be viewed as a configuration of legitimacy and trust, leadership direction, the capacity to manage and diversify funding sources, and

governance grounded in the principles of **amanah** (trustworthiness), justice, transparency, accountability, **shura** (consultation), **ihsan** (excellence/benevolence), and **maslahah** (public interest). The proposed model positions Islamic governance as a normative framework linking these three strategic elements to institutional, financial, and educational service sustainability, as well as stakeholder relations and organizational adaptation. The article concludes by formulating five conceptual propositions that can be tested and further developed through fieldwork.

Keywords: Sustainable Islamic Governance, Strategic Branding, Leadership, Financial Engineering, YPI Bahrul Ulum.

Abstrak. Artikel ini mengembangkan model konseptual Sustainable Islamic Governance pada Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Bahrul Ulum Menganti Gresik dengan mengintegrasikan Strategic Branding, kepemimpinan, dan Financial Engineering dalam perspektif Islamic Governance. Artikel disusun dari proposal disertasi dan kajian literatur yang relevan; karena penelitian lapangan belum dilaksanakan, artikel ini tidak mengklaim temuan empiris. Metode yang digunakan adalah kajian konseptual dengan pemetaan teori dan penelitian terdahulu, kemudian disintesis menjadi kerangka analitis yang relevan untuk studi kasus YPI Bahrul Ulum. Data awal proposal menunjukkan sekitar 101 tenaga pendidik dan 2.445 peserta didik pada jenjang KB/TK, MI, MTs/SMP, MA, dan SMK; angka tersebut masih perlu diverifikasi melalui dokumen resmi yayasan. Kajian menunjukkan bahwa keberlanjutan yayasan pendidikan Islam tidak memadai jika dipahami hanya sebagai pertumbuhan peserta didik atau kesehatan finansial. Keberlanjutan perlu dibaca sebagai konfigurasi antara legitimasi dan kepercayaan, arah kepemimpinan, kemampuan mengelola dan mendiversifikasi sumber pembiayaan, serta tata kelola yang berlandaskan amanah, keadilan, transparansi, akuntabilitas, syura, ihsan, dan maslahah. Model yang diusulkan menempatkan Islamic Governance sebagai kerangka normatif yang menghubungkan ketiga elemen strategis dengan keberlanjutan kelembagaan, finansial, layanan pendidikan, stakeholder, dan adaptasi organisasi. Artikel ini menghasilkan lima proposisi konseptual yang dapat diuji dan dikembangkan melalui penelitian lapangan.

Kata kunci: Sustainable Islamic Governance, Strategic Branding, Kepemimpinan, Financial Engineering, YPI Bahrul Ulum.

PENDAHULUAN

Perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan pola persaingan pendidikan membuat keberlanjutan menjadi persoalan strategis bagi yayasan pendidikan Islam. Yayasan tidak hanya dituntut mempertahankan kegiatan belajar mengajar, tetapi juga menjaga kesinambungan misi, kualitas layanan, sumber daya manusia, aset, kesehatan finansial, reputasi, dan kepercayaan stakeholder. Pada saat yang sama, yayasan pendidikan Islam mempunyai karakter kelembagaan yang khas karena tujuan sosial dan keagamaan harus berjalan bersama kebutuhan profesionalisme organisasi. Tantangan tersebut menuntut tata kelola yang mampu mempertemukan nilai, strategi, dan kapasitas organisasi.

Dalam konteks pendidikan Islam, keberlanjutan tidak seharusnya direduksi menjadi kemampuan memperoleh pendapatan yang cukup. Keberlanjutan juga menyangkut kemampuan organisasi menjaga legitimasi sosial, mempertahankan mutu layanan, mengembangkan sumber daya, melakukan regenerasi kepemimpinan, mengelola perubahan, dan memastikan bahwa pertumbuhan tidak memutus hubungan dengan misi keislaman. Perspektif ini menjadikan governance sebagai isu sentral. Tata kelola yang baik harus memberi arah terhadap keputusan strategis sekaligus menyediakan mekanisme agar keputusan tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

Yayasan Pendidikan Islam Bahrul Ulum di Kecamatan Menganti, Kabupaten Gresik, dipilih sebagai konteks kasus yang penting untuk pengembangan model tersebut. Berdasarkan data awal dalam proposal disertasi, YPI Bahrul Ulum memiliki sekitar 101 tenaga pendidik dan 2.445 peserta didik serta menyelenggarakan pendidikan pada jenjang KB/TK, MI, MTs/SMP, MA, dan SMK. Data ini masih bersifat awal dan harus diverifikasi melalui dokumen resmi yayasan. Meskipun demikian, skala dan rentang layanan tersebut menunjukkan organisasi pendidikan yang membutuhkan kapasitas tata kelola, kepemimpinan, sumber daya, dan pembiayaan yang memadai.

Data awal tersebut tidak boleh langsung ditafsirkan sebagai bukti efisiensi atau keberhasilan. Proposal justru menempatkan kondisi YPI Bahrul Ulum sebagai fenomena yang perlu ditelusuri: bagaimana sumber daya dikelola, bagaimana keputusan strategis dibuat, bagaimana pembiayaan pendidikan dirancang, bagaimana kepercayaan masyarakat dibangun, dan bagaimana kepemimpinan mengarahkan organisasi menghadapi perubahan. Pertanyaan tersebut lebih substantif daripada sekadar membandingkan jumlah peserta didik atau guru karena menyentuh mekanisme yang membuat organisasi dapat bertahan dan berkembang.

Pada sisi pertama, Strategic Branding menjadi relevan karena masyarakat memilih lembaga pendidikan berdasarkan kombinasi kualitas, reputasi, nilai, pengalaman layanan, komunikasi, fasilitas, program unggulan, dan kepercayaan. Branding pendidikan karena itu bukan sekadar promosi. Brand menjadi representasi dari janji dan pengalaman stakeholder. Kajian tentang school branding di Indonesia menunjukkan hubungan antara strategi komunikasi, citra, reputasi, dan kepercayaan publik, sementara studi tentang branding pendidikan Islam menegaskan pentingnya positioning, identity, dan brand personality dalam membentuk persepsi stakeholder (Budiarti et al., 2023; Irawati et al., 2025; Badarwan et al., 2026).

Pada sisi kedua, kepemimpinan berfungsi sebagai pengarah integrasi. Pemimpin yayasan menentukan visi, prioritas, pola pengambilan keputusan, pengembangan sumber daya manusia, pengelolaan perubahan, hubungan stakeholder, serta respons terhadap risiko. Literatur mengenai sustainability leadership di pendidikan tinggi menunjukkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan bekerja melalui reorientasi misi, stewardship, dan penguatan komitmen stakeholder (Aung & Hallinger, 2023). Studi lain menunjukkan bahwa sustainable leadership dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan kapasitas organisasi dengan inovasi dan kinerja berkelanjutan (Iqbal & Ahmad, 2021; Liao, 2022).

Pada sisi ketiga, Financial Engineering digunakan dalam artikel ini sebagai istilah konseptual untuk menjelaskan kemampuan yayasan merancang, memilih, mengombinasikan, dan mengelola sumber pembiayaan untuk mendukung misi pendidikan. Istilah tersebut tidak dimaksudkan sebagai rekayasa instrumen keuangan yang spekulatif, melainkan desain pembiayaan organisasi yang memperhatikan kebutuhan, kapasitas, risiko, legalitas, akuntabilitas, dan kesinambungan. Literatur nonprofit menunjukkan bahwa diversifikasi pendapatan dapat berhubungan dengan stabilitas finansial, tetapi efeknya tidak otomatis positif; desain dan komposisi sumber pendapatan tetap menentukan (Carroll & Stater, 2009; Hung & Hager, 2019; Liu & Kim, 2022; Yan, 2023).

Ketiga elemen tersebut belum cukup jika berjalan sendiri-sendiri. Branding tanpa kualitas dan governance dapat menghasilkan kesenjangan antara janji dan pengalaman. Kepemimpinan tanpa sistem akuntabilitas dapat menghasilkan ketergantungan pada figur. Strategi pembiayaan tanpa prinsip tata kelola dapat menimbulkan risiko, ketidakjelasan tanggung jawab, atau beban jangka panjang. Karena itu, artikel ini menempatkan Islamic Governance sebagai kerangka normatif yang menghubungkan Strategic Branding, kepemimpinan, dan Financial Engineering dengan keberlanjutan.

Research gap artikel ini terletak pada keterbatasan kajian yang secara integratif menjelaskan ketiga elemen tersebut dalam konteks yayasan pendidikan Islam. Kajian branding pendidikan banyak menekankan citra, komunikasi, dan kepercayaan; kajian kepemimpinan menekankan visi, perubahan, budaya, dan kualitas; sedangkan kajian finansial menekankan diversifikasi pendapatan dan kesehatan keuangan. Masing-masing penting, tetapi belum memberikan penjelasan yang cukup mengenai bagaimana ketiganya dikonfigurasi melalui prinsip Islamic Governance untuk membentuk keberlanjutan yayasan pendidikan Islam.

Artikel ini bertujuan membangun model konseptual Sustainable Islamic Governance yang relevan untuk studi kasus YPI Bahrul Ulum. Kontribusi artikel bukan klaim bahwa model tersebut telah terbukti di lapangan, melainkan menyediakan kerangka teoritis dan proposisi yang dapat menjadi dasar penelitian empiris. Dengan posisi tersebut, artikel dapat berfungsi sebagai artikel konseptual sekaligus jembatan antara proposal disertasi dan penelitian lapangan.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian konseptual berbasis integrative literature review. Kajian diarahkan untuk menyusun peta konsep yang menghubungkan Sustainable Islamic Governance, Strategic Branding, kepemimpinan, Financial Engineering, stakeholder, resource capability, dan sustainability dalam konteks yayasan pendidikan Islam. Kajian konseptual dipilih karena sumber utama yang tersedia berupa proposal disertasi yang belum memuat data lapangan lengkap. Oleh karena itu, artikel tidak menyajikan hasil wawancara, observasi, atau dokumentasi sebagai temuan penelitian.

Sumber konseptual berasal dari dua kelompok. Pertama, proposal disertasi yang menjadi basis artikel, khususnya bagian latar belakang, rumusan masalah, kerangka teori, kerangka konseptual, dan metodologi. Proposal menempatkan Strategic Branding, Kepemimpinan, dan Financial Engineering sebagai elemen strategis yang tidak diperlakukan sebagai variabel independen untuk diuji secara statistik, tetapi sebagai konsep yang akan dieksplorasi dan dikonstruksi dari temuan empiris. Kedua, artikel ilmiah yang relevan digunakan untuk memperkuat pemetaan konsep dan memperbarui landasan teoritis, terutama literatur tentang educational branding, sustainable leadership, nonprofit financial health, Islamic governance, dan sustainability.

Proses sintesis dilakukan melalui empat tahap. Tahap pertama adalah identifikasi konstruk inti, yaitu Islamic Governance, sustainability, Strategic Branding, kepemimpinan, dan Financial Engineering. Tahap kedua adalah pemetaan dimensi

masing-masing konstruk berdasarkan literatur. Tahap ketiga adalah integrasi antarkonstruk untuk mengidentifikasi mekanisme yang mungkin menjelaskan keberlanjutan organisasi. Tahap keempat adalah penyusunan proposisi konseptual dan kerangka model yang dapat diuji melalui studi kasus YPI Bahrul Ulum.

Validitas konseptual dijaga dengan membedakan secara tegas antara data awal dari proposal, temuan literatur, dan inferensi konseptual penulis. Data tentang jumlah tenaga pendidik dan peserta didik YPI Bahrul Ulum diperlakukan sebagai data awal yang belum diverifikasi. Sementara itu, hubungan antara branding, kepemimpinan, pembiayaan, Islamic Governance, dan sustainability diposisikan sebagai argumentasi konseptual, bukan temuan empiris. Batasan ini penting agar artikel tidak mengubah proposal menjadi seolah-olah penelitian lapangan telah selesai.

Untuk penelitian lanjutan, kerangka ini akan diuji melalui studi kasus kualitatif pada YPI Bahrul Ulum dengan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan direncanakan berasal dari unsur pembina atau pengurus yayasan, pimpinan satuan pendidikan, pengelola keuangan, pengelola program, guru atau tenaga kependidikan, dan stakeholder relevan. Analisis lapangan diarahkan pada coding, kategorisasi, analisis tematik, penyajian data, verifikasi melalui triangulasi dan member check, kemudian konstruksi model berdasarkan bukti empiris

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sustainable Islamic Governance sebagai Konstruk Integratif

Sustainable Islamic Governance dalam artikel ini dipahami sebagai tata kelola organisasi pendidikan Islam yang mengintegrasikan prinsip-prinsip Islamic Governance dengan kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan misi, layanan, sumber daya, legitimasi, dan kapasitas finansial dalam jangka panjang. Konsep ini menghindari dua reduksi. Pertama, governance tidak direduksi menjadi administrasi dan kepatuhan prosedural. Kedua, sustainability tidak direduksi menjadi surplus finansial atau pertumbuhan jumlah peserta didik.

Islamic Governance memberi orientasi normatif terhadap bagaimana keputusan dibuat dan bagaimana kekuasaan serta sumber daya digunakan. Prinsip amanah menuntut tanggung jawab terhadap mandat organisasi. Keadilan mengharuskan keputusan tidak merugikan pihak yang berkepentingan. Transparansi dan akuntabilitas memastikan informasi serta penggunaan sumber daya dapat dipertanggungjawabkan. Syura menempatkan musyawarah sebagai mekanisme penting dalam pengambilan keputusan. Ihsan memberi orientasi kualitas dan perbaikan berkelanjutan, sedangkan masalah menempatkan kebermanfaatan sebagai pertimbangan strategis.

Dalam konteks organisasi pendidikan, prinsip tersebut harus diterjemahkan ke dalam praktik. Amanah, misalnya, bukan hanya nilai moral, tetapi dapat tercermin dalam pemisahan kewenangan, pengelolaan dana yang jelas, pelaporan, dan konsistensi antara keputusan dengan tujuan yayasan. Transparansi dapat diwujudkan melalui komunikasi yang memadai mengenai program, pembiayaan, dan kinerja. Syura dapat terlihat dalam mekanisme konsultasi sebelum keputusan strategis. Masalah dapat digunakan sebagai prinsip evaluasi ketika yayasan memilih antara ekspansi, peningkatan kualitas, efisiensi, atau investasi aset.

Sustainability pada saat yang sama perlu dipahami sebagai multidimensi. Dimensi kelembagaan berkaitan dengan keberlangsungan struktur, regenerasi, dan kapasitas organisasi. Dimensi finansial berkaitan dengan kemampuan memenuhi kewajiban dan membiayai layanan secara berkelanjutan. Dimensi layanan berkaitan dengan mutu dan relevansi pendidikan. Dimensi stakeholder berkaitan dengan kepercayaan dan legitimasi. Dimensi adaptasi berkaitan dengan kemampuan merespons perubahan sosial, teknologi, regulasi, dan kompetisi.

Kerangka tersebut sejalan dengan literatur sustainability leadership yang menekankan bahwa keberlanjutan organisasi pendidikan membutuhkan reorientasi misi, stewardship, kapasitas adaptif, dan keterlibatan stakeholder (Aung & Hallinger, 2023; Liao, 2022). Dalam konteks Islam, kerangka tersebut diperluas dengan landasan etis dan tujuan kemaslahatan. Studi mengenai Islamic governance juga menunjukkan bahwa tata kelola berbasis nilai dapat dikaitkan dengan akuntabilitas, penggunaan teknologi, dan sustainability reporting, walaupun pengaruhnya dapat berbeda menurut konteks kelembagaan (Haron et al., 2022).

Strategic Branding sebagai Kapabilitas Legitimasi dan Kepercayaan

Strategic Branding dalam pendidikan merupakan proses membangun identitas, positioning, reputasi, dan pengalaman stakeholder secara konsisten. Sekolah atau yayasan tidak hanya menyampaikan pesan tentang dirinya, tetapi membentuk makna yang kemudian dinilai oleh orang tua, peserta didik, guru, alumni, masyarakat, dan mitra. Karena itu, brand merupakan aset tidak berwujud yang dapat menjadi bagian dari kapabilitas organisasi.

Stakeholder Theory membantu menjelaskan fungsi tersebut. Freeman (1984) memandang organisasi tidak hanya berhubungan dengan pemilik atau pengelola, tetapi dengan kelompok yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh tujuan organisasi. Dalam pendidikan, stakeholder meliputi orang tua, peserta didik, guru, pengurus, pemerintah, masyarakat, alumni, dan mitra. Brand yang kredibel dapat mengurangi ketidakpastian yang dirasakan stakeholder ketika memilih lembaga pendidikan.

Penelitian tentang school branding di Indonesia menunjukkan bahwa strategi branding berhubungan dengan pembangunan citra dan kepercayaan masyarakat (Budiarti et al., 2023). Studi yang lebih baru mengenai public relations pendidikan menunjukkan bahwa komunikasi strategis, keterlibatan stakeholder, tanggung jawab sosial, dan jejaring dapat bekerja secara simultan dalam membentuk school image (Irawati et al., 2025). Pada konteks pendidikan Islam, branding juga mulai dipahami sebagai konstruksi identitas institusional yang melibatkan positioning, identity, dan personality, bukan sekadar kegiatan promosi (Badarwan et al., 2026).

Bagi YPI Bahrul Ulum, implikasinya adalah brand perlu dikaji sebagai proses organisasi, bukan hanya materi promosi. Pertanyaan empiris yang nantinya perlu dijawab adalah: apa identitas utama yayasan, bagaimana positioning dibentuk, nilai apa yang dijanjikan, bagaimana janji tersebut diwujudkan dalam layanan, bagaimana masyarakat memahami reputasi yayasan, dan bagaimana komunikasi dilakukan. Dengan demikian, penelitian dapat membedakan antara branding yang bersifat komunikatif dan branding yang benar-benar tertanam dalam praktik organisasi.

Strategic Branding juga dapat berfungsi sebagai mekanisme umpan balik. Ketika masyarakat memberi respons positif terhadap suatu program, yayasan memperoleh informasi tentang kebutuhan dan preferensi stakeholder. Sebaliknya, keluhan atau perubahan persepsi dapat menjadi sinyal untuk memperbaiki layanan. Karena itu, branding yang berkelanjutan seharusnya bersifat dua arah: organisasi membangun pesan, sementara stakeholder memberikan validasi melalui pengalaman dan respons.

Kepemimpinan sebagai Mekanisme Integrasi

Kepemimpinan dalam model ini tidak dipahami hanya sebagai karakter personal pimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai mekanisme yang menghubungkan visi dengan keputusan, keputusan dengan sumber daya, dan sumber daya dengan implementasi. Dalam organisasi pendidikan yang kompleks, pemimpin harus mampu menentukan prioritas, mengelola konflik, membangun budaya, mendelegasikan kewenangan, mengembangkan SDM, dan mengelola risiko.

Literatur sustainable leadership menempatkan kepemimpinan sebagai faktor penting dalam menjaga keberlanjutan perubahan. Aung dan Hallinger (2023) menunjukkan bahwa sustainability leadership di pendidikan tinggi berkaitan dengan stewardship misi dan komitmen stakeholder. Iqbal dan Ahmad (2021) menghubungkan sustainable leadership dengan organisasi pembelajaran. Kasim (2021) menunjukkan hubungan kepemimpinan entrepreneurial dan sustainability dengan empowerment pada pemimpin sekolah. How dan Ishak (2021) juga menunjukkan pentingnya dimensi sustainable leadership dalam membentuk komitmen guru.

Dalam perspektif Islamic Governance, kepemimpinan memiliki dimensi amanah dan keteladanan. Pemimpin bukan hanya pemegang otoritas, tetapi pemegang mandat. Karena itu, kualitas kepemimpinan tidak hanya dinilai dari seberapa cepat keputusan dibuat, tetapi juga dari proses, alasan, dampak, dan akuntabilitas keputusan tersebut. Syura dapat mendorong partisipasi, sedangkan kejelasan otoritas menjaga efektivitas.

Pada YPI Bahrul Ulum, kepemimpinan perlu dianalisis melalui beberapa dimensi: arah strategis, proses pengambilan keputusan, delegasi, pengelolaan SDM, pengembangan lembaga, hubungan stakeholder, dan pengelolaan perubahan. Penelitian lapangan nantinya perlu melihat apakah keputusan strategis terkonsentrasi pada figur tertentu, didistribusikan kepada struktur, atau merupakan kombinasi keduanya. Yang penting bukan menentukan model kepemimpinan paling ideal secara apriori, tetapi menemukan konfigurasi yang benar-benar bekerja dalam konteks yayasan.

Financial Engineering sebagai Desain Kapasitas Pembiayaan

Financial Engineering merupakan salah satu konsep paling sensitif dalam artikel karena istilah tersebut dapat dipahami secara sempit sebagai rekayasa produk keuangan. Untuk menghindari salah tafsir, artikel ini mendefinisikannya sebagai desain strategis terhadap sumber, struktur, waktu, kombinasi, dan risiko pembiayaan organisasi untuk mendukung tujuan pendidikan. Fokusnya adalah kapasitas

pengelolaan, bukan spekulasi.

Pada organisasi nonprofit, ketergantungan pada satu sumber pendapatan dapat meningkatkan kerentanan. Carroll dan Stater (2009) menemukan bahwa diversifikasi dapat membantu menurunkan volatilitas pendapatan, sedangkan Hung dan Hager (2019) melalui meta-analisis menunjukkan hubungan positif tetapi kecil antara diversifikasi pendapatan dan kesehatan finansial nonprofit. Liu dan Kim (2022) menunjukkan bahwa komposisi sumber pendapatan juga penting; bukan sekadar jumlah sumber yang menentukan kesehatan finansial. Yan (2023) menambahkan bahwa kemampuan diversifikasi dipengaruhi oleh sumber daya dan efisiensi organisasi.

Karena itu, Financial Engineering dalam yayasan pendidikan perlu menjawab beberapa pertanyaan. Apa sumber pendapatan utama? Seberapa besar ketergantungan pada sumber tertentu? Bagaimana yayasan membiayai pengembangan aset? Bagaimana keputusan investasi dibuat? Bagaimana risiko pembiayaan dinilai? Bagaimana kewajiban jangka panjang dikendalikan? Bagaimana sumber dana yang berbeda ditempatkan sesuai tujuan? Dan bagaimana semua itu dilaporkan secara akuntabel?

Proposal disertasi juga menempatkan persoalan akses pembiayaan, kebutuhan agunan, pengembangan lahan dan gedung, serta kemungkinan penggunaan mekanisme pembiayaan melalui individu yang terkait dengan yayasan sebagai area yang perlu dikaji. Artikel ini tidak menyimpulkan bahwa mekanisme tertentu telah dilakukan oleh YPI Bahrul Ulum. Hal tersebut harus menjadi pertanyaan empiris yang diverifikasi melalui dokumen dan wawancara. Prinsip kehati-hatian diperlukan karena pembiayaan yang mempercepat ekspansi dapat sekaligus menciptakan risiko baru.

Financial Engineering yang sesuai dengan Islamic Governance harus memenuhi sekurang-kurangnya empat pertimbangan: kesesuaian dengan tujuan yayasan, kemampuan membayar, transparansi struktur dan pihak terkait, serta pengelolaan risiko. Dengan demikian, diversifikasi tidak otomatis dipandang baik. Diversifikasi yang terlalu kompleks dapat meningkatkan biaya koordinasi dan risiko. Sebaliknya, sumber yang terlalu terkonsentrasi dapat membuat yayasan rentan terhadap perubahan.

Integrasi Tiga Elemen dalam Model

Model konseptual artikel ini menempatkan Strategic Branding, Kepemimpinan, dan Financial Engineering sebagai tiga kapabilitas strategis yang bekerja dalam satu sistem. Branding menghasilkan atau memperkuat legitimasi, reputasi, dan kepercayaan. Kepemimpinan mengarahkan dan mengintegrasikan keputusan. Financial Engineering menyediakan kapasitas pembiayaan dan pengelolaan risiko. Islamic Governance menjadi kerangka normatif sekaligus mekanisme pengendalian yang memastikan ketiganya tetap terhubung dengan misi pendidikan dan kemaslahatan.

Hubungan tersebut tidak bersifat linear. Branding dapat memengaruhi kepercayaan stakeholder, tetapi kepercayaan juga dapat menjadi sumber legitimasi bagi kepemimpinan. Kepemimpinan dapat menentukan strategi branding dan

pembiayaan, tetapi reputasi yang dibangun melalui branding dapat memperluas jaringan stakeholder dan peluang pembiayaan. Financial Engineering dapat membiayai pengembangan fasilitas yang pada gilirannya meningkatkan pengalaman layanan dan memperkuat brand. Ketiganya karena itu membentuk hubungan timbal balik.

Resource-Based View memperjelas bahwa sumber daya tidak otomatis menjadi keunggulan. Organisasi membutuhkan kapabilitas untuk menggabungkan sumber daya menjadi nilai. Brand, reputasi, SDM, aset, jaringan, dan sumber pembiayaan dapat menjadi sumber daya strategis jika dikelola secara efektif (Barney, 1991). Dengan perspektif ini, model Sustainable Islamic Governance tidak sekadar menanyakan sumber daya apa yang dimiliki YPI Bahrul Ulum, tetapi bagaimana sumber daya tersebut dikombinasikan.

Institutional Theory juga relevan untuk memahami adaptasi. Yayasan pendidikan menghadapi tuntutan regulasi, akreditasi, teknologi, perubahan preferensi orang tua, dan kompetisi antar-lembaga. Respons terhadap tekanan tersebut dapat berbentuk adaptasi struktural, adopsi teknologi, penguatan brand, diversifikasi program, atau pengembangan pembiayaan. Namun, respons tersebut perlu disesuaikan dengan identitas dan misi yayasan.

Model yang diusulkan karena itu berbentuk konfigurasi: konteks YPI Bahrul Ulum memengaruhi praktik tata kelola; praktik tersebut diwujudkan melalui branding, kepemimpinan, dan financial engineering; ketiganya dinilai dan diarahkan melalui Islamic Governance; hasil akhirnya diharapkan berupa keberlanjutan yang multidimensi. Model ini sengaja tidak menetapkan satu variabel sebagai penyebab tunggal.

Relevansi Model untuk YPI Bahrul Ulum

YPI Bahrul Ulum merupakan konteks yang strategis untuk menguji model karena data awal menunjukkan rentang layanan pendidikan yang luas dan jumlah peserta didik yang relatif besar dibandingkan jumlah tenaga pendidik. Namun, artikel ini menolak interpretasi simplistik bahwa rasio tersebut otomatis berarti efisiensi. Yang perlu dipahami adalah mekanisme organisasi di balik angka tersebut. Apakah struktur kerja efektif? Apakah beban guru terkelola? Apakah terdapat dukungan teknologi? Bagaimana pembagian kewenangan dilakukan? Pertanyaan tersebut harus dijawab melalui penelitian empiris.

Pada dimensi branding, penelitian perlu mengidentifikasi identitas yang benar-benar dikenali masyarakat. Brand tidak harus berupa nama komersial atau brand nasional. Reputasi lokal, sejarah, karakter pendidikan, prestasi, kedekatan sosial, dan nilai keislaman juga dapat menjadi sumber brand equity. Karena itu, pendekatan yang tepat untuk YPI Bahrul Ulum adalah menemukan apa yang dianggap bernilai oleh stakeholder, bukan memaksakan model branding yang berasal dari organisasi lain.

Pada dimensi kepemimpinan, penelitian perlu menelusuri apakah visi yayasan diterjemahkan menjadi prioritas yang konsisten. Visi yang kuat tanpa mekanisme implementasi akan sulit menghasilkan keberlanjutan. Sebaliknya, struktur yang sangat birokratis tanpa kepemimpinan strategis dapat memperlambat adaptasi.

Karena itu, fokus penelitian sebaiknya diarahkan pada hubungan antara figur pimpinan, struktur formal, pengambilan keputusan, dan kapasitas organisasi.

Pada dimensi financial engineering, penelitian perlu berhati-hati membedakan antara sumber dana, mekanisme pembiayaan, dan risiko. Misalnya, sumber dana yang bertambah belum tentu memperkuat keberlanjutan apabila biaya dan kewajiban yang menyertainya lebih besar daripada manfaat. Demikian pula pembangunan aset belum tentu memperkuat sustainability apabila tidak diikuti kemampuan pemeliharaan dan utilisasi. Prinsip masalah mengharuskan keputusan pembiayaan dinilai berdasarkan manfaat jangka panjang bagi misi pendidikan.

Islamic Governance menjadi titik pembeda utama model. Banyak model sustainability organisasi menekankan efektivitas, efisiensi, inovasi, dan stakeholder. Artikel ini menambahkan dimensi normatif yang menilai apakah strategi tersebut dijalankan secara amanah, adil, transparan, akuntabel, partisipatif, dan berorientasi masalah. Dengan demikian, organisasi tidak hanya ditanya 'apakah berkelanjutan?', tetapi juga 'bagaimana keberlanjutan tersebut dicapai?'

Proposisi Konseptual

Proposisi 1: Strategic Branding berpotensi memperkuat Sustainable Islamic Governance ketika identitas, positioning, komunikasi, dan pengalaman layanan menghasilkan kepercayaan stakeholder dan selaras dengan misi yayasan. Proposisi ini tidak menyatakan bahwa promosi otomatis menghasilkan sustainability; efeknya bergantung pada konsistensi antara brand promise dan institutional practice.

Proposisi 2: Kepemimpinan berpotensi menjadi mekanisme integrasi antara visi, keputusan strategis, sumber daya, dan adaptasi organisasi. Kepemimpinan yang amanah, partisipatif, dan strategis diperkirakan membantu menyelaraskan kepentingan stakeholder dengan misi yayasan.

Proposisi 3: Financial Engineering berpotensi memperkuat keberlanjutan ketika yayasan mampu mengombinasikan sumber pembiayaan secara proporsional, transparan, dan sesuai kapasitas risiko. Diversifikasi tidak diposisikan sebagai tujuan, tetapi sebagai instrumen untuk mengurangi kerentanan dan mendukung layanan pendidikan.

Proposisi 4: Islamic Governance berfungsi sebagai enabling and constraining mechanism yang mengarahkan Strategic Branding, Kepemimpinan, dan Financial Engineering agar tetap selaras dengan amanah, keadilan, transparansi, akuntabilitas, syura, ihsan, dan masalah.

Proposisi 5: Sustainable Islamic Governance muncul sebagai konfigurasi, bukan hasil penjumlahan sederhana tiga elemen. Keberlanjutan YPI Bahrul Ulum diperkirakan bergantung pada kesesuaian antara reputasi dan layanan, kepemimpinan dan struktur, pembiayaan dan kemampuan organisasi, serta seluruh proses tersebut dengan prinsip Islamic Governance.

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, artikel ini menawarkan perluasan konsep governance pada organisasi pendidikan Islam. Stakeholder Theory menjelaskan legitimasi dan relasi, Resource-Based View menjelaskan kapabilitas dan kombinasi sumber daya,

Institutional Theory menjelaskan tekanan dan adaptasi, sedangkan Islamic Governance memberikan orientasi normatif. Integrasi tersebut memperlihatkan bahwa sustainability tidak hanya persoalan hasil, tetapi juga proses tata kelola.

Artikel ini juga memperluas pembahasan Financial Engineering ke konteks yayasan pendidikan. Literatur nonprofit banyak membahas revenue diversification, tetapi yayasan pendidikan memiliki karakter khusus karena sumber pembiayaan terkait langsung dengan akses pendidikan, misi sosial, dan legitimasi masyarakat. Karena itu, desain pembiayaan harus memperhitungkan dampaknya terhadap mutu layanan dan nilai organisasi, bukan hanya stabilitas arus kas.

Implikasi teoretis lainnya adalah perlunya melihat branding sebagai organizational capability. Brand bukan sekadar output komunikasi. Brand dibentuk oleh kepemimpinan, budaya, layanan, kualitas SDM, keputusan investasi, dan pengalaman stakeholder. Dengan demikian, branding dapat menjadi jendela untuk memahami keseluruhan sistem organisasi.

Implikasi Praktis

Bagi YPI Bahrul Ulum, model ini dapat menjadi alat diagnosis. Pertama, yayasan dapat memetakan kekuatan brand dan reputasi berdasarkan persepsi stakeholder. Kedua, yayasan dapat mengevaluasi proses pengambilan keputusan dan regenerasi kepemimpinan. Ketiga, yayasan dapat memetakan sumber pendapatan, konsentrasi pembiayaan, kewajiban, risiko, dan kebutuhan investasi. Keempat, yayasan dapat menguji apakah seluruh keputusan strategis telah memiliki mekanisme transparansi, akuntabilitas, dan musyawarah.

Bagi pengelola pendidikan Islam secara lebih luas, model ini menunjukkan bahwa pertumbuhan tidak seharusnya dipisahkan dari governance. Ekspansi unit pendidikan, pembangunan gedung, pengembangan program, atau peningkatan jumlah peserta didik perlu ditempatkan dalam arsitektur keberlanjutan. Dengan cara ini, keputusan jangka pendek dapat diuji terhadap dampak jangka panjang.

Implikasi lain adalah perlunya dashboard keberlanjutan yang tidak hanya berisi indikator finansial. Yayasan dapat mengembangkan indikator sederhana untuk lima dimensi: kelembagaan, finansial, layanan pendidikan, stakeholder, dan adaptasi. Indikator tersebut kemudian dikaitkan dengan prinsip Islamic Governance. Dengan demikian, keberlanjutan dapat dipantau secara lebih sistematis.

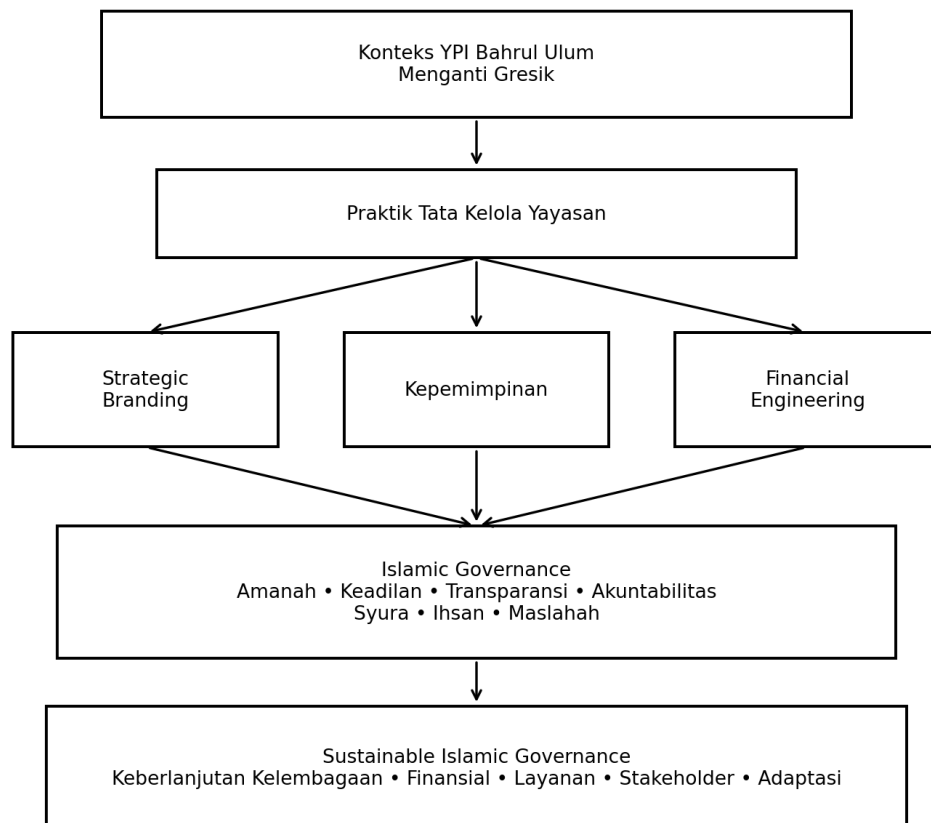
Model Konseptual yang Diusulkan

Model yang diusulkan diringkas pada Gambar 1. Konteks organisasi YPI Bahrul Ulum menjadi titik awal. Dari konteks tersebut, penelitian lapangan perlu mengeksplorasi praktik tata kelola melalui tiga elemen strategis. Strategic Branding difokuskan pada identitas, positioning, reputasi, kepercayaan, komunikasi, dan pengembangan brand. Kepemimpinan difokuskan pada visi, pengambilan keputusan, delegasi, pengembangan organisasi, SDM, stakeholder, perubahan, dan risiko. Financial Engineering difokuskan pada sumber pembiayaan, kombinasi sumber, investasi aset, kewajiban, risiko, dan akuntabilitas.

Ketiga elemen tersebut tidak langsung diasumsikan menghasilkan sustainability. Islamic Governance ditempatkan sebagai kerangka yang memberi

batas, arah, dan kualitas proses. Hasil akhirnya adalah Sustainable Islamic Governance yang tercermin dalam keberlanjutan kelembagaan, finansial, layanan pendidikan, stakeholder, dan kemampuan adaptasi.

Keunggulan model ini adalah sifatnya yang generatif. Model tidak mengharuskan semua yayasan menggunakan strategi yang sama. Temuan lapangan dapat menunjukkan bahwa branding lebih dominan pada satu fase, kepemimpinan lebih dominan pada fase lain, atau pembiayaan menjadi faktor pembuka bagi ekspansi. Yang dicari adalah mekanisme dan konfigurasi, bukan bobot statistik.



Gambar 1. Model konseptual Sustainable Islamic Governance pada YPI Bahrul Ulum.

KESIMPULAN

Artikel ini menghasilkan kerangka konseptual Sustainable Islamic Governance yang menempatkan Strategic Branding, Kepemimpinan, dan Financial Engineering sebagai elemen strategis yang diintegrasikan melalui prinsip Islamic Governance. Model dikembangkan untuk konteks studi kasus YPI Bahrul Ulum Menganti Gresik dan didasarkan pada proposal disertasi serta literatur relevan. Artikel tidak mengklaim temuan empiris karena penelitian lapangan belum dilakukan.

Kontribusi utama model terletak pada integrasi tiga perspektif yang sering dibahas secara terpisah. Strategic Branding dipahami sebagai kapabilitas pembentukan identitas, reputasi, dan kepercayaan. Kepemimpinan dipahami sebagai mekanisme integrasi visi, keputusan, sumber daya, dan perubahan. Financial Engineering dipahami sebagai kemampuan merancang dan mengombinasikan

sumber pembiayaan secara proporsional dan berisiko terkendali. Ketiganya diarahkan oleh Islamic Governance agar keberlanjutan tidak hanya efektif, tetapi juga amanah, adil, transparan, akuntabel, partisipatif, dan berorientasi masalah.

Untuk YPI Bahrul Ulum, model ini menghasilkan agenda penelitian yang jelas. Penelitian lapangan perlu memverifikasi data kelembagaan, menggali pengalaman dan keputusan pengurus, memeriksa dokumen, mengidentifikasi praktik branding, menelusuri pola kepemimpinan dan pembiayaan, serta menguji proposisi yang telah dirumuskan. Model akhir harus mengikuti bukti empiris; jika data lapangan menunjukkan pola yang berbeda, model konseptual ini harus dimodifikasi. Dengan demikian, artikel ini merupakan fondasi teoritis yang siap dikembangkan menjadi artikel hasil penelitian setelah data lapangan tersedia.

Operasionalisasi Konseptual untuk Penelitian Lapangan

Konstruk	Fokus Kajian	Indikator Awal	Bukti yang Dicari
Strategic Branding	Identitas, positioning, reputasi, kepercayaan, komunikasi	Konsistensi identitas; persepsi stakeholder; reputasi; pengalaman layanan	Wawancara, observasi, media/brand materials, dokumen program
Kepemimpinan	Visi, keputusan, delegasi, SDM, perubahan, risiko	Arah strategis; mekanisme musyawarah; delegasi; pengembangan SDM	Wawancara pimpinan/pengelola; notulen; SOP; observasi
Financial Engineering	Sumber, struktur, kombinasi dan risiko pembiayaan	Diversifikasi; investasi aset; kewajiban; kemampuan bayar; akuntabilitas	Dokumen keuangan yang dapat diakses; wawancara; kebijakan
Islamic Governance	Amanah, keadilan, transparansi, akuntabilitas, syura, ihsan, masalah	Mekanisme pertanggungjawaban; konsultasi; keterbukaan; orientasi manfaat	Wawancara; dokumen; observasi praktik
Sustainability	Kelembagaan, finansial, layanan, stakeholder, adaptasi	Regenerasi; stabilitas; mutu; kepercayaan; inovasi/adaptasi	Dokumen perkembangan; wawancara; observasi; indikator layanan

Catatan: Tabel ini merupakan operasionalisasi awal untuk penelitian lapangan, bukan hasil pengukuran empiris YPI Bahrul Ulum.

DAFTAR PUSTAKA

- Aung, P. N., & Hallinger, P. (2023). Research on sustainability leadership in higher education: A scoping review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(3), 517–534. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2021-0367>
- Badarwan, B., Syamsuddin, S., Pairin, P., & Sumianti, S. (2026). Institutional branding in Islamic education: The role of strategic brand image in stakeholder perceptions. *Ta'dib*, 29(1). <https://doi.org/10.31958/jt.v29i1.16621>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Budiarti, E., Anggreini, D., Susanti, D. A. P., Damayanti, Y., & Yunita, Y. (2023). Strategi branding sekolah dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat di Indonesia. *JiIP – Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(5), 3568–3576. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i5.2074>
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Haron, H., So, I. G., Gui, A., Sari, S. A., Ramli, N. M., & Jamil, N. N. (2022). The relationship between Islamic corporate governance, human governance, usage of information technology and sustainability reporting: Comparison of Shariah compliant companies in Malaysia and Indonesia. *International Journal of Business and Society*. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5174.2022>
- Hamdanah. (2025). Reframing Islamic educational management: A maqasid-driven governance model for 21st-century learning institutions. *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1). <https://doi.org/10.51468/jpi.v7i1.1276>
- How, R. P. T. K., & Ishak, M. Z. (2021). Empowering teachers' commitment: How do six dimensions of sustainable leadership play a role? *Management Research Journal*, 10(2). <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.2.4.2021>
- Hung, C. K., & Hager, M. A. (2019). The impact of revenue diversification on nonprofit financial health: A meta-analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0899764018807080>
- Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2021). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development*, 29, 108–119. <https://doi.org/10.1002/sd.2135>
- Irawati, R. A., Roesminingsih, E., Karwanto, & Khamidi, A. (2025). Building school image through strategic public relations: A multi-strategy framework in Indonesian elementary education. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 4(4). <https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i4.2539>
- Junaina, J., Diana, M., & Akmansyah, M. (2026). Fondasi Qur'ani tata kelola pendidikan Islam: Studi tentang amanah dan keadilan. *Lentera: Jurnal Ilmiah Kependidikan*. <https://doi.org/10.52217/wp603x13>
- Kasim, N. M. (2021). The influence of entrepreneurial leadership and sustainability leadership on high-performing school leaders: Mediated by empowerment.

- Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 3, 101–115.
<https://doi.org/10.1365/s42681-022-00031-2>
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1045570.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Liu, Q., & Kim, M. (2022). Benefit-based revenue streams and financial health: The case of arts and cultural nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(4), 805–831. <https://doi.org/10.1177/08997640211012090>
- Martin, M., & Nasib, N. (2021). The effort to increase loyalty through brand image, brand trust, and satisfaction as intervening variables. *Society*, 9(1), 277–288.
<https://doi.org/10.33019/society.v9i1.303>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Yan, J. (2023). In pursuit of diversification opportunities, efficiency, and revenue diversification: A generalization and extension for social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/sej.1446>
- Yahya, S. N., Hidayatullah, M. S. N., Nugraha, M. S., Melyati, D., Rohmah, M. S., & Pradana, S. A. (2025). Financing for accountability: A multi site analysis of Islamic governance–driven budget practices in private Islamic higher education institutions. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 23(3). <https://doi.org/10.32729/edukasi.v23i3.2364>
- Zaman, S. A., Fatkuroji, F., Sutiyono, A., & Husain, M. H. E. (2026). Islamic values-based public relations management in building trust and school image: A case study at MTs Ar-Rois Cendekia Semarang. *AJIS: Academic Journal of Islamic Studies*, 10(2). <https://doi.org/10.29240/ajis.v10i2.16179>