

**PENGEMBANGAN MODEL PEMBIAYAAN PENDIDIKAN TERINTEGRASI
BERBASIS MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM UNTUK MENJAMIN
KESEJAHTERAAN GURU DAN KEBERLANJUTAN LEMBAGA: STUDI KASUS
PADA YAYASAN GENERASI MADANI BANTEN**

Ahmad Fikri¹, Amad Chumsoni², Kasronudin³, Rabiatal Adawiyah⁴
^{1,2,3,4}Universitas Muhammadiyah Jakarta

[¹ahmad.fikri36@gmail.com](mailto:ahmad.fikri36@gmail.com), [²a.chumsony@gmail.com](mailto:a.chumsony@gmail.com), [³hendrahma@gmail.com](mailto:hendrahma@gmail.com),
[⁴wiyahitbap73@gmail.com](mailto:wiyahitbap73@gmail.com)

ABSTRACT

The sustainability of Islamic educational institutions and teacher welfare are two strategic aspects closely related to educational management. The high dependence of private educational institutions on tuition fees often creates financial vulnerability, affecting educational quality and the institution's ability to fulfill teachers' welfare needs. This study aims to analyze the financial management system implemented by Yayasan Generasi Madani Banten, identify financing strategies used to ensure teacher welfare, and formulate an integrated educational financing model based on Islamic Educational Management that supports institutional sustainability. This research employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through document analysis, observation, and examination of financial management practices implemented in TKIT Generasi Madani, SDIT Peradaban Mulia, and SMP Islam Al-Bashri Boarding School. The analysis was conducted using the perspectives of Islamic Educational Management, Human Capital Theory, Resource-Based Theory, Good Governance, and Sustainable Educational Financing. The findings indicate that the centralized financial management system implemented by the foundation improves supervisory effectiveness, resource allocation efficiency, and financial stability among educational units. Financing strategies supporting teacher welfare include needs-based budgeting, prioritization of human resource expenditures, optimization of student enrollment, operational cost efficiency, development of productive business units, partnerships with communities and business sectors, and philanthropic fundraising through the ODOT (One Day One Thousand) program. This study proposes an integrated educational financing model consisting of centralized financial management, performance-based budgeting, cross-subsidization among educational units, income diversification, reserve fund establishment, periodic internal auditing, and prioritization of teacher welfare. The proposed model contributes to strengthening financial governance, improving teacher welfare, and ensuring the sustainability of Islamic educational institutions.

Keywords: *Islamic educational financing, teacher welfare, Islamic educational management, institutional sustainability, integrated financial management.*

ABSTRAK

Keberlanjutan lembaga pendidikan Islam dan kesejahteraan guru merupakan dua aspek strategis yang saling berkaitan dalam penyelenggaraan pendidikan. Ketergantungan lembaga pendidikan swasta terhadap Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) sering kali menimbulkan kerentanan finansial yang berdampak pada kualitas layanan pendidikan dan kemampuan lembaga dalam memenuhi hak-hak tenaga pendidik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem pengelolaan keuangan Yayasan Generasi Madani Banten, mengidentifikasi strategi pembiayaan yang digunakan untuk menjamin kesejahteraan guru, serta merumuskan model pembiayaan pendidikan terintegrasi berbasis Manajemen Pendidikan Islam yang mendukung keberlanjutan lembaga. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui studi dokumentasi, observasi, dan analisis terhadap praktik pengelolaan keuangan yang diterapkan pada TKIT Generasi Madani, SDIT Peradaban Mulia, dan SMP Islam Al-Bashri Boarding School. Analisis dilakukan dengan menggunakan perspektif Manajemen Pendidikan Islam, Human Capital Theory, Resource-Based Theory, Good Governance, dan Sustainable Educational Financing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengelolaan keuangan terpusat yang diterapkan yayasan mampu meningkatkan efektivitas pengawasan, efisiensi alokasi sumber daya, dan stabilitas pembiayaan antarunit pendidikan. Strategi pembiayaan yang mendukung kesejahteraan guru meliputi penganggaran berbasis kebutuhan, prioritas alokasi anggaran untuk sumber daya manusia, optimalisasi penerimaan peserta didik baru, efisiensi biaya operasional, pengembangan unit usaha produktif, kemitraan dengan masyarakat dan dunia usaha, serta penghimpunan dana filantropi melalui program ODOT (One Day One Thousand). Penelitian ini menghasilkan model pembiayaan pendidikan terintegrasi yang terdiri atas sentralisasi pengelolaan keuangan, penganggaran berbasis kinerja, subsidi silang antarunit, diversifikasi sumber pendapatan, pembentukan dana cadangan, audit internal berkala, dan prioritas kesejahteraan guru. Model tersebut berkontribusi terhadap penguatan tata kelola keuangan, peningkatan kesejahteraan guru, dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam.

Kata Kunci: pembiayaan pendidikan Islam, kesejahteraan guru, manajemen pendidikan Islam, keberlanjutan lembaga, pengelolaan keuangan terintegrasi.

A. Pendahuluan

Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu faktor fundamental yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Ketersediaan sumber daya keuangan yang memadai memungkinkan lembaga pendidikan melaksanakan program pembelajaran, mengembangkan sarana dan prasarana, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta

menjamin keberlangsungan operasional organisasi secara berkelanjutan. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, pengelolaan pembiayaan tidak hanya dipandang sebagai aktivitas administratif yang berkaitan dengan penerimaan dan pengeluaran dana, tetapi juga sebagai amanah yang harus dikelola secara profesional, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kemaslahatan.

Perubahan lingkungan pendidikan yang semakin kompetitif menuntut lembaga pendidikan Islam untuk memiliki sistem pembiayaan yang mampu mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Di satu sisi, lembaga pendidikan dituntut untuk menyediakan layanan pendidikan yang berkualitas, sementara di sisi lain harus mampu menjaga stabilitas keuangan agar seluruh program dapat berjalan secara optimal. Tantangan tersebut menjadi semakin kompleks ketika lembaga pendidikan harus memenuhi kebutuhan operasional yang terus meningkat akibat inflasi, perkembangan teknologi, perubahan regulasi pemerintah, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan. Salah satu persoalan yang masih banyak ditemukan pada lembaga pendidikan Islam swasta adalah tingginya ketergantungan terhadap Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) sebagai sumber utama pembiayaan. Ketergantungan yang berlebihan terhadap satu sumber pendapatan menyebabkan lembaga menjadi rentan terhadap berbagai perubahan eksternal, seperti penurunan jumlah peserta didik, keterlambatan pembayaran biaya pendidikan, maupun perubahan kondisi ekonomi masyarakat. Situasi tersebut tidak hanya berdampak pada keberlangsungan operasional lembaga, tetapi juga berpengaruh terhadap kemampuan institusi dalam memberikan kesejahteraan yang layak kepada tenaga pendidik. Kesejahteraan guru merupakan salah satu indikator penting dalam pengelolaan pendidikan modern. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kualitas pendidikan memiliki hubungan yang erat dengan tingkat kesejahteraan tenaga pendidik. Guru

yang memperoleh penghasilan layak, jaminan kesejahteraan, dan dukungan profesional cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang lebih kuat, serta kinerja pembelajaran yang lebih efektif dibandingkan guru yang mengalami ketidakpastian ekonomi. Oleh karena itu, kebijakan pembiayaan pendidikan yang menempatkan kesejahteraan guru sebagai prioritas strategis menjadi salah satu prasyarat dalam membangun mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan Islam, kesejahteraan guru tidak hanya memiliki dimensi ekonomi, tetapi juga dimensi moral dan spiritual. Islam menempatkan penghargaan terhadap tenaga kerja sebagai bagian dari prinsip keadilan dan amanah. Guru sebagai pelaksana utama proses pendidikan memiliki hak untuk memperoleh imbalan yang layak sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Oleh sebab itu, pengembangan sistem pembiayaan yang mampu menjamin kesejahteraan guru merupakan bagian dari implementasi nilai-nilai Islam dalam tata kelola pendidikan.

Yayasan Generasi Madani Banten merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang menerapkan kebijakan pengelolaan keuangan secara terpusat dalam mengelola beberapa unit pendidikan yang berada di bawah naungannya, yaitu TKIT Generasi Madani, SDIT Peradaban Mulia, dan SMP Islam Al-Bashri Boarding School. Sistem tersebut memungkinkan yayasan melakukan pengelolaan sumber daya keuangan secara terintegrasi guna mendukung efektivitas pembiayaan dan pemerataan alokasi anggaran antarunit pendidikan.

Salah satu kebijakan strategis yang diterapkan yayasan adalah komitmen untuk memberikan gaji guru minimal sesuai Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Kebijakan ini menunjukkan bahwa yayasan menempatkan kesejahteraan guru sebagai prioritas utama dalam sistem pembiayaan lembaga. Di tengah tantangan pembiayaan yang dihadapi sebagian besar lembaga pendidikan swasta, kebijakan tersebut menjadi fenomena yang menarik untuk dikaji lebih mendalam karena menunjukkan adanya upaya integrasi antara keberlanjutan keuangan lembaga dan kesejahteraan sumber daya manusia. Kajian mengenai pembiayaan pendidikan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Sebagian besar penelitian berfokus pada efektivitas pengelolaan dana pendidikan, implementasi manajemen keuangan sekolah, pengaruh pembiayaan terhadap mutu pendidikan, maupun strategi diversifikasi sumber pendapatan lembaga pendidikan. Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji pengembangan model pembiayaan pendidikan terintegrasi berbasis Manajemen Pendidikan Islam yang menggabungkan aspek keberlanjutan lembaga dan kesejahteraan guru masih relatif terbatas.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menyoroti pembiayaan pendidikan pada tingkat kebijakan pemerintah atau satuan pendidikan secara individual. Penelitian mengenai model pembiayaan yang diterapkan pada yayasan pendidikan yang mengelola beberapa unit pendidikan secara terintegrasi masih belum banyak ditemukan dalam literatur Manajemen Pendidikan Islam. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu

memberikan kontribusi konseptual maupun praktis dalam pengembangan model pembiayaan pendidikan yang adaptif terhadap tantangan pendidikan Islam kontemporer.

Gap Penelitian

Terdapat tiga kesenjangan utama dalam penelitian terdahulu. Pertama, sebagian besar penelitian pembiayaan pendidikan lebih berfokus pada aspek efisiensi pengelolaan dana tanpa mengaitkannya secara langsung dengan kesejahteraan guru sebagai indikator keberhasilan manajemen pendidikan. Kedua, penelitian mengenai pembiayaan pendidikan Islam masih dominan membahas sumber dana dan tata kelola keuangan, sementara kajian mengenai integrasi antara keberlanjutan lembaga dan kesejahteraan guru masih terbatas. Ketiga, belum banyak penelitian yang mengembangkan model pembiayaan pendidikan terintegrasi pada lembaga pendidikan Islam yang mengelola beberapa unit pendidikan dalam satu sistem organisasi.

Novelty

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model pembiayaan pendidikan terintegrasi berbasis Manajemen Pendidikan Islam yang mengombinasikan sentralisasi pengelolaan keuangan, penganggaran berbasis kinerja, subsidi silang antarunit pendidikan, diversifikasi sumber pendapatan, pembentukan dana cadangan lembaga, sistem audit internal, dan prioritas kesejahteraan guru dalam satu kerangka konseptual yang berorientasi pada keberlanjutan lembaga pendidikan Islam.

B. Tinjauan Pustaka Dan Kerangka Teoretis

1. Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan merupakan salah satu komponen fundamental dalam sistem pendidikan yang berfungsi mendukung penyelenggaraan proses pembelajaran, pengembangan sumber daya manusia, penyediaan sarana dan prasarana, serta keberlanjutan operasional lembaga pendidikan. Dalam perspektif manajemen pendidikan, pembiayaan tidak hanya dipahami sebagai proses penghimpunan dan penggunaan dana, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang menentukan efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kualitas pengelolaan pembiayaan memiliki hubungan yang erat dengan mutu layanan pendidikan yang dihasilkan oleh suatu lembaga. Fattah (2022) menjelaskan bahwa manajemen pembiayaan pendidikan mencakup serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi penggunaan sumber daya keuangan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi pendidikan modern, fungsi pembiayaan tidak lagi dipandang sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan strategis yang berpengaruh terhadap daya saing dan keberlanjutan lembaga. Perkembangan teori manajemen publik modern turut memengaruhi paradigma pengelolaan pembiayaan pendidikan. Pendekatan New Public Management (NPM) menekankan pentingnya efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil (outcome orientation) dalam

pengelolaan sumber daya publik, termasuk sektor pendidikan. Hood (1991) menjelaskan bahwa organisasi publik dituntut untuk mengadopsi praktik-praktik manajerial yang berorientasi pada kinerja sehingga penggunaan sumber daya dapat memberikan manfaat yang optimal bagi pemangku kepentingan. Dalam konteks pendidikan, implementasi pendekatan ini diwujudkan melalui penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting), penguatan sistem evaluasi, dan peningkatan transparansi pengelolaan keuangan.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, konsep value for money menjadi prinsip penting dalam manajemen pembiayaan pendidikan. Konsep ini menekankan bahwa setiap penggunaan anggaran harus memenuhi tiga dimensi utama, yaitu ekonomi (economy), efisiensi (efficiency), dan efektivitas (effectiveness). Pengelolaan pembiayaan yang memenuhi prinsip value for money memungkinkan lembaga pendidikan menghasilkan kualitas layanan yang lebih baik tanpa harus meningkatkan beban biaya secara berlebihan.

Dalam beberapa dekade terakhir, literatur internasional menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya keuangan secara strategis. OECD (2023) menegaskan bahwa sistem pembiayaan yang efektif harus mampu menciptakan keseimbangan antara kebutuhan operasional jangka pendek dan investasi jangka panjang untuk peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, pengelolaan pembiayaan pendidikan harus diarahkan pada penciptaan nilai

tambah (value creation) yang berkelanjutan bagi peserta didik, tenaga pendidik, dan masyarakat.

2. Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam

Dalam perspektif Islam, pembiayaan pendidikan memiliki makna yang lebih luas dibandingkan pendekatan ekonomi konvensional. Pengelolaan dana pendidikan tidak hanya bertujuan memenuhi kebutuhan operasional lembaga, tetapi juga merupakan bagian dari amanah yang harus dipertanggungjawabkan secara moral, sosial, dan spiritual. Oleh karena itu, seluruh proses penghimpunan, pengelolaan, dan penggunaan dana pendidikan harus berlandaskan prinsip-prinsip syariah yang menekankan keadilan, transparansi, akuntabilitas, kemaslahatan, dan keberkahan.

Konsep amanah merupakan fondasi utama dalam pengelolaan keuangan pendidikan Islam. Amanah mengandung makna bahwa seluruh sumber daya yang dimiliki lembaga pendidikan pada hakikatnya merupakan titipan yang harus dikelola secara bertanggung jawab untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermanfaat bagi umat. Dalam konteks ini, pengelola lembaga pendidikan tidak hanya bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemangku kepentingan, tetapi juga kepada Allah Swt. sebagai bentuk pertanggungjawaban spiritual.

Muhaimin (2021) menjelaskan bahwa sistem pembiayaan pendidikan Islam harus dibangun di atas prinsip keadilan ('adl), efisiensi (iqtishad), transparansi (syafafiyah), dan akuntabilitas (mas'uliyah). Prinsip keadilan menuntut distribusi sumber daya yang proporsional sesuai kebutuhan, sedangkan prinsip efisiensi menekankan penggunaan

dana secara optimal untuk menghasilkan manfaat yang maksimal. Transparansi dan akuntabilitas diperlukan untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan serta mencegah terjadinya penyalahgunaan sumber daya keuangan.

Selain bersumber dari kontribusi peserta didik dan bantuan pemerintah, pendidikan Islam memiliki karakteristik unik berupa keberadaan instrumen filantropi Islam yang dapat digunakan sebagai sumber pembiayaan alternatif. Instrumen tersebut meliputi zakat, infak, sedekah, wakaf, hibah, dan berbagai bentuk donasi sosial lainnya. Berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa optimalisasi filantropi Islam berpotensi menjadi salah satu solusi strategis dalam mengatasi keterbatasan pembiayaan pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikan Islam swasta.

Chapra (2008) menegaskan bahwa sistem ekonomi Islam mengedepankan distribusi kesejahteraan yang berkeadilan melalui pengelolaan sumber daya yang berorientasi pada kemaslahatan sosial. Dalam konteks pendidikan, pendekatan tersebut memungkinkan lembaga pendidikan mengembangkan model pembiayaan yang tidak hanya berorientasi pada keberlangsungan organisasi, tetapi juga pada peningkatan akses dan kualitas pendidikan bagi masyarakat secara luas.

3. Teori Keberlanjutan Pembiayaan Pendidikan (Sustainable Educational Financing)

Keberlanjutan pembiayaan pendidikan (sustainable educational financing) merupakan konsep yang semakin mendapatkan perhatian dalam kajian manajemen pendidikan global. Konsep ini menekankan

kemampuan lembaga pendidikan untuk mempertahankan ketersediaan sumber daya keuangan dalam jangka panjang guna mendukung penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan.

UNESCO (2023) mendefinisikan keberlanjutan pembiayaan pendidikan sebagai kemampuan sistem pendidikan untuk menjamin ketersediaan sumber daya keuangan secara stabil tanpa mengorbankan kualitas layanan pendidikan maupun kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan masa depan. Dengan kata lain, keberlanjutan pembiayaan tidak hanya berkaitan dengan kecukupan dana saat ini, tetapi juga kemampuan lembaga dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi dan perubahan lingkungan strategis.

Literatur internasional menunjukkan bahwa ketergantungan pada satu sumber pendanaan merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan kerentanan finansial lembaga pendidikan. Oleh karena itu, diversifikasi sumber pendapatan menjadi strategi penting dalam membangun ketahanan keuangan organisasi. Diversifikasi dapat dilakukan melalui pengembangan unit usaha produktif, penguatan kemitraan dengan sektor swasta, pengelolaan dana filantropi, serta optimalisasi aset lembaga.

Selain diversifikasi, keberlanjutan pembiayaan juga memerlukan perencanaan keuangan jangka panjang, pembentukan dana cadangan, penguatan sistem pengendalian internal, serta pengelolaan risiko keuangan yang efektif. Kombinasi berbagai strategi tersebut memungkinkan lembaga pendidikan mempertahankan stabilitas operasional sekaligus melakukan investasi untuk

peningkatan mutu pendidikan di masa depan.

Dalam penelitian ini, konsep sustainable educational financing digunakan sebagai landasan teoritis untuk menganalisis bagaimana Yayasan Generasi Madani Banten membangun sistem pembiayaan yang mampu menjamin kesejahteraan guru sekaligus menjaga keberlanjutan organisasi pendidikan.

4. Human Capital Theory dan Kesejahteraan Guru

Human Capital Theory yang dikembangkan Schultz (1961) dan Becker (1993) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang memberikan kontribusi signifikan terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi. Investasi pada manusia melalui pendidikan, pelatihan, kesehatan, dan kesejahteraan akan menghasilkan peningkatan kinerja individu maupun organisasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks pendidikan, guru merupakan bentuk human capital yang memiliki peran sentral dalam menentukan kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, kesejahteraan guru tidak dapat dipandang sebagai beban biaya organisasi, melainkan sebagai investasi strategis yang menghasilkan manfaat jangka panjang bagi lembaga pendidikan.

Penelitian OECD (2023) menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan guru memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kualitas pembelajaran. Guru yang memperoleh penghasilan layak cenderung memiliki fokus kerja yang lebih baik, tingkat stres yang lebih rendah, serta kemampuan yang lebih

besar dalam mengembangkan inovasi pembelajaran.

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kesejahteraan guru juga memiliki dimensi etis dan spiritual. Islam mengajarkan pentingnya memberikan hak pekerja secara adil dan tepat waktu sebagai bentuk penghormatan terhadap martabat manusia. Oleh karena itu, kebijakan yang menempatkan kesejahteraan guru sebagai prioritas utama merupakan implementasi nilai-nilai Islam sekaligus strategi peningkatan mutu pendidikan.

5. Resource-Based Theory dalam Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan

Resource-Based Theory (RBT) yang dikembangkan Barney (1991) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya yang bernilai (valuable), langka (rare), sulit ditiru (inimitable), dan terorganisasi dengan baik (organized).

Dalam konteks lembaga pendidikan, sumber daya tidak hanya berupa aset fisik dan keuangan, tetapi juga meliputi reputasi lembaga, kualitas sumber daya manusia, jaringan kemitraan, budaya organisasi, kepercayaan masyarakat, dan sistem manajemen yang dimiliki. Kemampuan mengintegrasikan seluruh sumber daya tersebut menjadi faktor penting dalam membangun daya saing dan keberlanjutan lembaga pendidikan.

Dari perspektif RBT, sistem pengelolaan keuangan terpusat yang diterapkan yayasan dapat dipandang sebagai kapabilitas organisasi yang memungkinkan pemanfaatan sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Selain itu, kemampuan membangun jaringan kemitraan, mengembangkan unit usaha produktif, serta mengelola

program filantropi pendidikan juga merupakan bentuk pengembangan sumber daya strategis yang dapat memperkuat ketahanan finansial organisasi.

Dengan demikian, Resource-Based Theory memberikan kerangka analisis untuk memahami bagaimana sumber daya keuangan dan nonkeuangan dapat diintegrasikan dalam membangun model pembiayaan pendidikan yang berkelanjutan.

6. Good Governance dalam Pengelolaan Keuangan Pendidikan

Konsep Good Governance menekankan pentingnya tata kelola organisasi yang transparan, akuntabel, partisipatif, efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan. Dalam sektor pendidikan, prinsip-prinsip Good Governance menjadi landasan penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan.

OECD (2021) menjelaskan bahwa tata kelola yang baik berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi, penguatan pengawasan, pengurangan risiko penyalahgunaan sumber daya, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks pendidikan Islam, prinsip Good Governance memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai amanah, syura (musyawarah), keadilan, dan tanggung jawab sosial yang diajarkan dalam Islam.

Implementasi Good Governance dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan dapat dilakukan melalui penyusunan sistem pelaporan keuangan yang transparan, penerapan audit internal secara berkala, penguatan pengawasan, serta keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan evaluasi anggaran.

7. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan sintesis teori yang telah diuraikan, penelitian ini dibangun atas asumsi bahwa keberlanjutan lembaga pendidikan Islam dan kesejahteraan guru dipengaruhi oleh kualitas sistem pembiayaan yang diterapkan organisasi. Model pembiayaan pendidikan terintegrasi dikembangkan melalui integrasi lima perspektif teoretis utama, yaitu:

1. Manajemen Pembiayaan Pendidikan sebagai dasar pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien.
2. Manajemen Pendidikan Islam sebagai landasan normatif dan nilai pengelolaan keuangan berbasis amanah.
3. Sustainable Educational Financing sebagai kerangka keberlanjutan keuangan lembaga.
4. Human Capital Theory sebagai dasar prioritas kesejahteraan guru.
5. Resource-Based Theory dan Good Governance sebagai pendekatan penguatan daya saing dan tata kelola organisasi.

Integrasi kelima perspektif tersebut menghasilkan model pembiayaan pendidikan terintegrasi yang terdiri atas: (a) sentralisasi pengelolaan keuangan, (b) penganggaran berbasis kinerja, (c) subsidi silang antarunit pendidikan, (d) diversifikasi sumber pendapatan, (e) pembentukan dana cadangan, (f) audit internal berkala, dan (g) prioritas kesejahteraan guru. Model inilah yang selanjutnya menjadi dasar analisis dalam penelitian untuk menjelaskan hubungan antara pembiayaan pendidikan, kesejahteraan guru, dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam.

C. Metodologi Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (case study). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam praktik pengelolaan pembiayaan pendidikan yang diterapkan oleh Yayasan Generasi Madani Banten serta mengkaji berbagai strategi yang digunakan untuk menjamin kesejahteraan guru dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti melalui analisis terhadap konteks, kebijakan, proses, serta dinamika pengelolaan keuangan yang berlangsung dalam lingkungan organisasi pendidikan.

Metode studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu organisasi pendidikan yang memiliki karakteristik khusus, yaitu penerapan sistem pengelolaan keuangan terpusat pada beberapa unit pendidikan yang berada di bawah satu yayasan. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian yang tepat untuk memahami fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat secara jelas. Melalui pendekatan ini, penelitian dapat menggambarkan secara rinci bagaimana sistem pembiayaan pendidikan dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi dalam mendukung kesejahteraan guru serta keberlangsungan lembaga pendidikan Islam.

Secara epistemologis, penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivistik yang memandang

realitas sosial sebagai hasil konstruksi pengalaman, interaksi, dan interpretasi para pelaku organisasi. Oleh karena itu, fokus penelitian tidak hanya pada aspek teknis pengelolaan keuangan, tetapi juga pada makna, nilai, dan pertimbangan strategis yang melatarbelakangi kebijakan pembiayaan yang diterapkan yayasan.

2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Yayasan Generasi Madani Banten, sebuah lembaga penyelenggara pendidikan Islam yang mengelola beberapa unit pendidikan secara terintegrasi, yaitu:

- 1) TKIT Generasi Madani;
- 2) SDIT Peradaban Mulia;
- 3) SMP Islam Al-Bashri Boarding School.

Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa yayasan memiliki karakteristik pengelolaan pembiayaan yang relatif unik dibandingkan sebagian besar lembaga pendidikan Islam lainnya. Karakteristik tersebut ditunjukkan melalui penerapan sistem pengelolaan keuangan terpusat, kebijakan penggajian guru minimal sesuai Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK), pengembangan program filantropi pendidikan, serta upaya diversifikasi sumber pendapatan untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Subjek penelitian meliputi unsur-unsur yang terlibat dalam proses pengelolaan pembiayaan pendidikan, antara lain:

- 1) Ketua Yayasan;
- 2) Bendahara Yayasan;
- 3) Kepala Unit Pendidikan;
- 4) Guru dan tenaga kependidikan;
- 5) Pengelola program pembiayaan dan usaha yayasan;

- 6) Dokumen-dokumen keuangan dan kebijakan yayasan.

Keterlibatan berbagai informan tersebut bertujuan memperoleh data yang komprehensif mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pembiayaan pendidikan yang diterapkan oleh yayasan.

3. Sumber Data Penelitian

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder.

1) Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari sumber utama yang berkaitan dengan pengelolaan pembiayaan pendidikan di Yayasan Generasi Madani Banten. Data primer meliputi informasi mengenai:

- a. Sistem pengelolaan keuangan yayasan;
- b. Mekanisme penyusunan anggaran;
- c. Strategi pembiayaan kesejahteraan guru;
- d. Sistem pengawasan dan audit internal;
- e. Program diversifikasi sumber pendapatan;
- f. Pengembangan unit usaha produktif yayasan.

2). Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui berbagai dokumen yang relevan dengan penelitian, antara lain:

- a. Dokumen Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Yayasan;
- b. Laporan keuangan yayasan;
- c. Dokumen kebijakan pengelolaan keuangan;
- d. Dokumen program kerja yayasan;
- e. Data jumlah peserta didik dan tenaga pendidik;
- f. Literatur ilmiah berupa buku, jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional bereputasi, serta regulasi yang berkaitan dengan pembiayaan pendidikan.

Data sekunder digunakan untuk memperkuat analisis dan melakukan triangulasi terhadap temuan yang diperoleh dari data primer.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik berikut.

1) Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembiayaan pendidikan. Dokumen yang dianalisis meliputi laporan keuangan, dokumen anggaran, kebijakan pengelolaan keuangan, laporan kegiatan, dan dokumen pendukung lainnya.

Menurut Creswell dan Creswell (2023), dokumentasi merupakan sumber data yang penting dalam penelitian kualitatif karena memberikan informasi faktual yang dapat digunakan untuk memahami konteks organisasi dan memverifikasi informasi yang diperoleh dari sumber lain.

2) Observasi

Observasi dilakukan untuk memahami praktik pengelolaan pembiayaan pendidikan yang berlangsung dalam lingkungan yayasan. Melalui observasi, peneliti memperoleh gambaran mengenai mekanisme pengelolaan keuangan, proses pengambilan keputusan, pola koordinasi antarunit pendidikan, serta implementasi kebijakan pembiayaan yang diterapkan oleh yayasan.

Observasi yang digunakan bersifat nonpartisipatif, di mana peneliti mengamati berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan pembiayaan tanpa terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

3) Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam (in-depth interview) dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai strategi pembiayaan pendidikan, faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan keuangan, serta persepsi para pemangku kepentingan terhadap kebijakan kesejahteraan guru.

Wawancara dilaksanakan secara semi-terstruktur sehingga memungkinkan peneliti mengeksplorasi informasi yang berkembang selama proses penelitian tanpa kehilangan fokus terhadap tujuan penelitian.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu:

1) Reduksi Data (Data Reduction)

Pada tahap ini, peneliti melakukan seleksi, penyederhanaan, dan pengelompokan data yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi disusun berdasarkan tema-tema yang berkaitan dengan sistem pembiayaan pendidikan, kesejahteraan guru, dan keberlanjutan lembaga.

2) Penyajian Data (Data Display)

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi, tabel, matriks, dan model konseptual untuk memudahkan proses interpretasi dan penarikan kesimpulan.

Penyajian data dilakukan secara sistematis agar hubungan antarvariabel dan antarfenomena yang ditemukan dalam penelitian dapat terlihat secara jelas.

3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing and Verification)

Tahap terakhir dilakukan dengan mengidentifikasi pola, tema, hubungan kausal, serta makna yang muncul dari data penelitian. Kesimpulan yang diperoleh terus diverifikasi melalui proses triangulasi hingga diperoleh temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

6. Uji Keabsahan Data

Untuk menjamin validitas dan kredibilitas hasil penelitian, digunakan beberapa teknik pengujian keabsahan data sebagai berikut.

1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, seperti pengurus yayasan, kepala sekolah, bendahara, dan guru.

2) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi sehingga diperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai fenomena yang diteliti.

3) Member Checking

Member checking dilakukan dengan meminta informan meninjau kembali hasil wawancara dan interpretasi peneliti untuk memastikan kesesuaian antara informasi yang diberikan dengan hasil analisis yang dilakukan.

4) Audit Trail

Audit trail dilakukan melalui pencatatan seluruh proses penelitian secara sistematis sehingga proses pengumpulan dan analisis data dapat ditelusuri kembali oleh peneliti lain.

7. Kerangka Analisis Penelitian

Penelitian ini menggunakan kerangka analisis yang mengintegrasikan lima perspektif teoretis utama, yaitu:

1) Manajemen Pendidikan Islam untuk menganalisis prinsip-prinsip

pengelolaan pembiayaan berbasis nilai Islam;

2) Human Capital Theory untuk menjelaskan pentingnya kesejahteraan guru sebagai investasi pendidikan;

3) Resource-Based Theory (RBT) untuk menganalisis pengelolaan sumber daya keuangan dan organisasi sebagai keunggulan kompetitif;

4) Good Governance Theory untuk mengevaluasi tata kelola keuangan yayasan;

5) Sustainable Educational Financing Theory untuk menilai keberlanjutan sistem pembiayaan yang diterapkan.

Melalui integrasi kelima perspektif tersebut, penelitian ini berupaya menghasilkan model pembiayaan pendidikan terintegrasi yang mampu menjamin kesejahteraan guru sekaligus mendukung keberlanjutan lembaga pendidikan Islam dalam jangka panjang.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Profil Yayasan Generasi Madani Banten

Yayasan Generasi Madani Banten merupakan lembaga penyelenggara pendidikan Islam yang mengelola beberapa satuan pendidikan dalam satu sistem organisasi yang terintegrasi. Hingga saat ini, yayasan membina tiga unit pendidikan, yaitu TKIT Generasi Madani sebagai lembaga pendidikan anak usia dini, SDIT Peradaban Mulia sebagai lembaga pendidikan dasar, dan SMP Islam Al-Bashri Boarding School sebagai lembaga pendidikan menengah pertama berbasis boarding school. Integrasi ketiga unit pendidikan tersebut mencerminkan upaya yayasan dalam membangun ekosistem pendidikan Islam yang berkelanjutan mulai dari jenjang

pendidikan usia dini hingga pendidikan menengah.

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, keberadaan beberapa unit pendidikan dalam satu naungan yayasan memungkinkan terciptanya kesinambungan program pendidikan, budaya organisasi, serta internalisasi nilai-nilai Islam secara konsisten pada setiap jenjang pendidikan. Model pengelolaan ini sejalan dengan konsep pendidikan Islam integratif yang menempatkan pendidikan sebagai proses berkelanjutan dalam membentuk karakter, kompetensi, dan spiritualitas peserta didik.

Dari perspektif organisasi pendidikan, yayasan berfungsi sebagai badan penyelenggara yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh aktivitas pendidikan. Struktur organisasi yang terintegrasi memungkinkan terjadinya koordinasi yang lebih efektif antara yayasan dan unit-unit pendidikan sehingga kebijakan strategis dapat diterapkan secara seragam. Kondisi ini memberikan keuntungan dalam aspek efisiensi pengelolaan sumber daya, standarisasi mutu layanan, serta penguatan identitas kelembagaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu karakteristik utama Yayasan Generasi Madani Banten adalah penerapan sistem pengelolaan keuangan terpusat (*centralized financial management*). Seluruh penerimaan dan pengeluaran dari masing-masing unit pendidikan berada dalam satu sistem pengendalian keuangan yang dikelola oleh yayasan. Model tersebut memungkinkan yayasan melakukan perencanaan dan distribusi anggaran berdasarkan kebutuhan prioritas lembaga secara menyeluruh. Selain

itu, sistem ini juga menjadi instrumen penting dalam menjaga stabilitas keuangan organisasi dan menjamin kesejahteraan tenaga pendidik melalui kebijakan penggajian yang lebih terstruktur.

Keberadaan beberapa unit pendidikan dalam satu sistem organisasi juga memberikan peluang bagi yayasan untuk menerapkan mekanisme subsidi silang antarunit pendidikan. Unit yang memiliki kapasitas finansial lebih baik dapat mendukung unit yang masih dalam tahap pengembangan sehingga keberlangsungan seluruh lembaga tetap terjaga. Dalam konteks pembiayaan pendidikan Islam, mekanisme ini mencerminkan prinsip *ta'awun* (tolong-menolong) dan keadilan dalam distribusi sumber daya.

Dengan demikian, Yayasan Generasi Madani Banten dapat dipandang sebagai organisasi pendidikan Islam yang berupaya mengintegrasikan tata kelola pendidikan, pengelolaan keuangan, dan pengembangan sumber daya manusia dalam satu sistem manajemen yang terkoordinasi dan berkelanjutan.

2. Sistem Pengelolaan Keuangan Terpusat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengelolaan keuangan terpusat merupakan fondasi utama dalam tata kelola pembiayaan yang diterapkan Yayasan Generasi Madani Banten. Sistem ini menempatkan yayasan sebagai pusat pengambilan keputusan keuangan yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengalokasian, pengawasan, dan evaluasi penggunaan anggaran pada seluruh unit pendidikan.

Dalam praktiknya, setiap unit pendidikan menyusun kebutuhan anggaran berdasarkan program kerja

dan kebutuhan operasional masing-masing. Selanjutnya, usulan tersebut dikompilasi dan dianalisis pada tingkat yayasan sebelum ditetapkan menjadi bagian dari anggaran tahunan lembaga. Proses ini memungkinkan terjadinya sinkronisasi antara kebutuhan unit pendidikan dengan prioritas strategis yayasan.

Dari perspektif Good Governance, sistem pengelolaan keuangan terpusat memberikan sejumlah manfaat strategis. Pertama, sistem ini meningkatkan transparansi karena seluruh arus kas berada dalam satu mekanisme pelaporan yang terintegrasi. Kedua, sistem ini memperkuat akuntabilitas karena setiap penggunaan dana dapat dipantau dan dievaluasi secara berkala. Ketiga, sistem ini meningkatkan efisiensi karena pengadaan barang dan jasa dapat dilakukan secara terpusat sehingga biaya operasional menjadi lebih terkendali.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sentralisasi pengelolaan keuangan juga berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas pengambilan keputusan. Dengan tersedianya data keuangan yang terintegrasi, yayasan dapat menentukan prioritas anggaran berdasarkan kebutuhan riil organisasi dan kondisi masing-masing unit pendidikan. Hal ini memungkinkan distribusi sumber daya dilakukan secara lebih proporsional dan tepat sasaran.

Dari perspektif Resource-Based Theory, sistem keuangan terpusat merupakan kapabilitas organisasi yang menciptakan keunggulan kompetitif karena memungkinkan optimalisasi penggunaan sumber daya keuangan. Kemampuan mengelola sumber daya secara efektif menjadi faktor penting dalam membangun keberlanjutan organisasi

dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Selain mendukung efisiensi dan akuntabilitas, sistem keuangan terpusat juga berfungsi sebagai instrumen mitigasi risiko. Yayasan dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan yang berpotensi mengganggu stabilitas keuangan lembaga, seperti penurunan jumlah peserta didik, keterlambatan pembayaran biaya pendidikan, maupun peningkatan biaya operasional akibat perubahan kondisi ekonomi.

Dengan demikian, sistem pengelolaan keuangan terpusat tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam menjaga keberlanjutan pembiayaan pendidikan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3. Strategi Pembiayaan untuk Menjamin Kesejahteraan Guru

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah adanya komitmen yayasan untuk menjadikan kesejahteraan guru sebagai prioritas utama dalam kebijakan pembiayaan pendidikan. Komitmen tersebut diwujudkan melalui kebijakan pemberian gaji minimal sesuai Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) kepada seluruh guru yang memenuhi kriteria yang ditetapkan lembaga.

1) Perencanaan Anggaran Berbasis Kebutuhan

Strategi pertama yang diterapkan adalah penyusunan anggaran berbasis kebutuhan (needs-based budgeting). Dalam sistem ini, komponen kesejahteraan guru ditempatkan sebagai prioritas utama dalam penyusunan anggaran tahunan. Pendekatan ini memungkinkan yayasan memastikan bahwa kebutuhan dasar tenaga

pendidik dapat terpenuhi sebelum mengalokasikan anggaran untuk program lainnya.

2) Prioritas Belanja pada Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar alokasi anggaran diarahkan untuk mendukung pembiayaan sumber daya manusia. Kebijakan ini mencerminkan pandangan yayasan bahwa guru merupakan aset strategis yang menentukan kualitas pendidikan. Temuan ini sejalan dengan Human Capital Theory yang menempatkan investasi pada sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

3) Optimalisasi Penerimaan Peserta Didik Baru

Yayasan juga menerapkan strategi peningkatan jumlah peserta didik melalui penguatan mutu layanan pendidikan, promosi lembaga, dan pengembangan program unggulan. Peningkatan jumlah peserta didik berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan lembaga sehingga kemampuan yayasan dalam memenuhi kewajiban penggajian guru menjadi lebih terjamin.

4) Efisiensi Belanja Operasional

Temuan penelitian menunjukkan bahwa yayasan menerapkan berbagai kebijakan efisiensi untuk mengendalikan biaya operasional tanpa mengurangi kualitas layanan pendidikan. Efisiensi dilakukan melalui pengadaan barang secara terpusat, digitalisasi administrasi, pengendalian penggunaan energi, serta optimalisasi pemanfaatan aset lembaga. Dana yang berhasil dihemat kemudian dialihkan untuk mendukung kesejahteraan guru dan program prioritas lainnya.

5) Pengembangan Unit Usaha Produktif

Dalam rangka mengurangi ketergantungan terhadap SPP, yayasan mengembangkan berbagai potensi usaha produktif melalui divisi bisnis. Strategi ini bertujuan menciptakan sumber pendapatan alternatif yang dapat mendukung operasional lembaga serta memperkuat kemampuan yayasan dalam memberikan kesejahteraan kepada tenaga pendidik.

6) Kemitraan dengan Dunia Usaha dan Masyarakat

Kerja sama dengan berbagai pihak eksternal menjadi strategi penting dalam memperluas dukungan sumber daya bagi lembaga. Kemitraan tersebut meliputi bantuan sarana pendidikan, program beasiswa, dukungan kegiatan sekolah, serta berbagai bentuk kerja sama lainnya yang berkontribusi terhadap penguatan kapasitas keuangan yayasan.

7) Program ODOT (One Day One Thousand)

Program ODOT merupakan inovasi pembiayaan berbasis partisipasi masyarakat yang mendorong budaya infaq secara rutin. Selain memberikan kontribusi terhadap penguatan pembiayaan pendidikan, program ini juga memiliki fungsi edukatif dalam membangun karakter kepedulian sosial peserta didik dan orang tua.

Secara keseluruhan, berbagai strategi tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan guru tidak dipandang sebagai beban biaya, melainkan sebagai investasi strategis yang mendukung peningkatan mutu pendidikan dan keberlanjutan organisasi.

4. Analisis SWOT Pembiayaan Pendidikan

Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi

keberhasilan sistem pembiayaan pendidikan yang diterapkan yayasan.

Strengths (Kekuatan)

Hasil penelitian menunjukkan tiga kekuatan utama yang dimiliki yayasan.

Pertama, sistem pengelolaan keuangan terpusat yang memungkinkan pengawasan dan pengendalian anggaran dilakukan secara lebih efektif.

Kedua, komitmen yang kuat terhadap kesejahteraan guru melalui kebijakan penggajian minimal sesuai UMK.

Ketiga, integrasi antarunit pendidikan yang memungkinkan terjadinya sinergi program, efisiensi sumber daya, dan penerapan subsidi silang antarunit.

Weaknesses (Kelemahan)

Terdapat dua kelemahan utama yang masih perlu mendapat perhatian.

Pertama, ketergantungan yang relatif tinggi terhadap pendapatan yang bersumber dari SPP peserta didik.

Kedua, sumber pendapatan alternatif yang masih dalam tahap pengembangan sehingga kontribusinya terhadap pembiayaan lembaga belum optimal.

Opportunities (Peluang)

Penelitian menemukan beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan yayasan.

Pertama, tingginya dukungan masyarakat terhadap pendidikan Islam.

Kedua, peluang kerja sama dengan dunia usaha, lembaga filantropi, perguruan tinggi, dan berbagai organisasi sosial.

Ketiga, peluang pengembangan unit usaha produktif yang dapat menjadi sumber pembiayaan berkelanjutan.

Threats (Ancaman)

Beberapa ancaman yang perlu diantisipasi meliputi:

- 1) Penurunan jumlah peserta didik akibat persaingan antar lembaga pendidikan.
- 2) Kenaikan biaya operasional akibat inflasi dan perubahan kondisi ekonomi.
- 3) Perubahan kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi tata kelola dan pembiayaan pendidikan.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa yayasan memiliki fondasi internal yang cukup kuat untuk mengembangkan model pembiayaan berkelanjutan, namun tetap memerlukan strategi diversifikasi pendapatan dan mitigasi risiko keuangan yang lebih sistematis.

5. Pengembangan Model Pembiayaan Pendidikan Terintegrasi

1) Rasional Pengembangan Model

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan Yayasan Generasi Madani Banten dalam menjaga kesejahteraan guru dan keberlanjutan lembaga tidak hanya ditentukan oleh besarnya sumber pendapatan yang dimiliki, tetapi lebih dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya keuangan secara terintegrasi, strategis, dan berorientasi jangka panjang. Temuan ini memperlihatkan bahwa tantangan utama lembaga pendidikan Islam bukan semata-mata keterbatasan dana, melainkan bagaimana membangun sistem pembiayaan yang mampu menjamin stabilitas keuangan sekaligus mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Sebagian besar lembaga pendidikan Islam swasta di Indonesia masih mengandalkan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) sebagai sumber pembiayaan utama. Ketergantungan yang tinggi terhadap

satu sumber pendapatan menyebabkan lembaga rentan terhadap berbagai perubahan eksternal seperti penurunan jumlah peserta didik, krisis ekonomi, inflasi, maupun perubahan kebijakan pemerintah. Dalam kondisi demikian, kemampuan lembaga untuk mempertahankan kualitas layanan pendidikan dan memenuhi hak-hak tenaga pendidik sering kali menjadi terganggu.

Berdasarkan hasil analisis empiris dan sintesis berbagai teori yang digunakan dalam penelitian ini, diperlukan suatu model pembiayaan pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan operasional jangka pendek, tetapi juga mampu menciptakan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan Model Pembiayaan Pendidikan Terintegrasi Berbasis Manajemen Pendidikan Islam yang mengintegrasikan aspek tata kelola keuangan, keberlanjutan pendanaan, pengembangan sumber daya manusia, dan penguatan kapasitas organisasi dalam satu kerangka manajemen yang sistematis.

Model ini dibangun berdasarkan integrasi prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam, Human Capital Theory, Resource-Based Theory (RBT), Good Governance, dan Sustainable Educational Financing. Integrasi tersebut menghasilkan suatu model yang tidak hanya menempatkan keuangan sebagai instrumen administratif, tetapi sebagai alat strategis untuk menciptakan mutu pendidikan, kesejahteraan guru, dan keberlanjutan lembaga secara simultan.

2) Komponen Model Pembiayaan Pendidikan Terintegrasi

Berdasarkan hasil penelitian, model yang dikembangkan terdiri atas tujuh komponen utama yang saling berkaitan dan membentuk satu sistem pembiayaan yang berkelanjutan.

(1) Sentralisasi Pengelolaan Keuangan

Sentralisasi pengelolaan keuangan merupakan fondasi utama model yang dikembangkan. Sistem ini menempatkan yayasan sebagai pusat pengambilan keputusan keuangan yang bertanggung jawab terhadap seluruh proses perencanaan, pengalokasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi anggaran. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sentralisasi mampu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya karena seluruh penerimaan dan pengeluaran dikelola dalam satu sistem yang terintegrasi. Selain itu, model ini memperkuat transparansi dan akuntabilitas karena seluruh transaksi keuangan dapat dipantau secara sistematis oleh pimpinan yayasan.

Dari perspektif Good Governance, sentralisasi keuangan memperkuat mekanisme kontrol internal sehingga risiko penyimpangan penggunaan anggaran dapat diminimalkan. Sementara itu, dari perspektif Resource-Based Theory, sistem ini memungkinkan organisasi mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya keuangan sebagai aset strategis yang mendukung keunggulan kompetitif lembaga.

(2) Penganggaran Berbasis Kinerja

Komponen kedua adalah penerapan penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting). Dalam model ini, alokasi anggaran tidak hanya didasarkan pada kebutuhan rutin organisasi, tetapi juga

dikaitkan dengan capaian kinerja yang ingin dicapai oleh masing-masing unit pendidikan.

Penganggaran berbasis kinerja memungkinkan yayasan mengukur efektivitas penggunaan dana melalui indikator yang terukur, seperti peningkatan mutu pembelajaran, peningkatan kompetensi guru, peningkatan jumlah peserta didik, capaian akreditasi, maupun indikator kelembagaan lainnya.

Pendekatan ini sejalan dengan paradigma New Public Management yang menekankan pentingnya orientasi hasil (outcome-oriented management) dalam pengelolaan organisasi pendidikan. Dengan demikian, setiap pengeluaran tidak hanya dipandang sebagai biaya, tetapi sebagai investasi yang harus menghasilkan nilai tambah bagi organisasi.

(3) Subsidi Silang Antarunit Pendidikan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberadaan beberapa unit pendidikan dalam satu yayasan menciptakan peluang untuk menerapkan mekanisme subsidi silang. Melalui mekanisme ini, unit pendidikan yang memiliki kapasitas keuangan lebih kuat dapat membantu unit lain yang masih berada pada tahap pertumbuhan atau mengalami keterbatasan sumber daya.

Dalam perspektif Sustainable Educational Financing, subsidi silang merupakan instrumen penting untuk menjaga stabilitas organisasi secara keseluruhan. Mekanisme ini memungkinkan yayasan mengurangi kesenjangan kapasitas antarunit tanpa harus mengorbankan kualitas layanan pendidikan.

Selain memiliki nilai ekonomi, subsidi silang juga mencerminkan nilai keadilan dan solidaritas yang menjadi

prinsip dasar dalam Manajemen Pendidikan Islam. Dengan demikian, distribusi sumber daya dilakukan berdasarkan kebutuhan strategis organisasi, bukan semata-mata berdasarkan kemampuan finansial masing-masing unit.

(4) Diversifikasi Sumber Pendapatan
Komponen berikutnya adalah diversifikasi sumber pendapatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketergantungan terhadap SPP merupakan salah satu kelemahan utama yang dapat mengancam keberlanjutan lembaga pendidikan.

Oleh karena itu, model yang dikembangkan menekankan pentingnya membangun berbagai sumber pendapatan alternatif melalui:

- a. Pengembangan unit usaha produktif yayasan;
- b. Program filantropi pendidikan;
- c. Pengelolaan dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf;
- d. Kemitraan dengan dunia usaha dan industri;
- e. Program sponsorship pendidikan;
- f. Pelatihan dan jasa konsultasi pendidikan;
- g. Program penghimpunan dana masyarakat.

Diversifikasi pendapatan akan meningkatkan ketahanan keuangan organisasi terhadap berbagai risiko eksternal sekaligus memperluas kapasitas lembaga dalam melakukan investasi pendidikan.

(5) Pembentukan Dana Cadangan Lembaga

Keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan pendapatan, tetapi juga oleh kemampuan mengelola risiko keuangan. Oleh karena itu, model ini memasukkan pembentukan dana cadangan sebagai salah satu komponen utama.

Dana cadangan berfungsi sebagai instrumen mitigasi risiko yang dapat digunakan untuk menghadapi berbagai kondisi darurat, seperti:

- a. Penurunan jumlah peserta didik;
- b. Keterlambatan pembayaran SPP;
- c. Krisis ekonomi;
- d. Kenaikan biaya operasional;
- e. Perubahan kebijakan pemerintah;
- f. Kebutuhan investasi mendesak.

Keberadaan dana cadangan memungkinkan organisasi mempertahankan stabilitas operasional tanpa harus mengurangi kualitas layanan pendidikan atau menunda pembayaran hak-hak tenaga pendidik.

(6) Audit Internal Berkala

Audit internal berkala merupakan instrumen pengendalian yang berfungsi memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan keuangan berjalan sesuai prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi. Dalam model yang dikembangkan, audit internal tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Melalui audit berkala, yayasan dapat mengidentifikasi berbagai kelemahan sistem, melakukan evaluasi kebijakan, dan menyusun strategi perbaikan secara berkelanjutan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberadaan sistem audit yang baik meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga dan memperkuat legitimasi organisasi dalam mengelola dana pendidikan.

(7) Prioritas Kesejahteraan Guru

Komponen terakhir sekaligus yang paling penting dalam model ini adalah prioritas kesejahteraan guru. Berbeda dengan sebagian besar model pembiayaan pendidikan yang berfokus pada aspek kelembagaan,

model yang dikembangkan dalam penelitian ini secara eksplisit menempatkan kesejahteraan guru sebagai pusat kebijakan pembiayaan. Kebijakan tersebut diwujudkan melalui:

- a. Pemenuhan gaji minimal sesuai UMK;
- b. Pemberian tunjangan dan insentif;
- c. Dukungan pengembangan profesional berkelanjutan;
- d. Program penghargaan berbasis kinerja;
- e. Perlindungan sosial tenaga pendidik.

Pendekatan ini didasarkan pada *Human Capital Theory* yang memandang guru sebagai aset strategis organisasi. Investasi pada kesejahteraan guru diyakini akan menghasilkan peningkatan motivasi kerja, loyalitas, kualitas pembelajaran, dan mutu pendidikan secara keseluruhan.

3. Model Konseptual Pembiayaan Pendidikan Terintegrasi

Berdasarkan hasil penelitian, model yang dikembangkan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Input

- a. SPP peserta didik
- b. Dana filantropi Islam
- c. Unit usaha produktif
- d. Kemitraan eksternal
- e. Bantuan pemerintah
- f. Donasi masyarakat

Proses Manajemen

- a. Sentralisasi keuangan
- b. Penganggaran berbasis kinerja
- c. Audit internal
- d. Pengelolaan risiko
- e. Diversifikasi pendapatan
- f. Subsidi silang

Output

- a. Stabilitas keuangan lembaga
- b. Efisiensi pengelolaan anggaran

- c. Transparansi dan akuntabilitas
- d. Kesejahteraan guru

Outcome

- a. Mutu pendidikan meningkat
 - b. Loyalitas guru meningkat
 - c. Daya saing lembaga meningkat
 - d. Keberlanjutan organisasi terjaga
- Model ini menunjukkan bahwa kesejahteraan guru dan keberlanjutan lembaga bukanlah dua tujuan yang saling bertentangan, melainkan dua hasil yang dapat dicapai secara bersamaan melalui sistem pembiayaan yang terintegrasi.

6. Implikasi Teoretis dan Praktis

1. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi terhadap pengembangan teori Manajemen Pendidikan Islam dan pembiayaan pendidikan.

Pertama, penelitian memperluas kajian Human Capital Theory dengan menunjukkan bahwa kesejahteraan guru bukan sekadar konsekuensi dari kondisi keuangan organisasi, tetapi dapat dijadikan variabel strategis yang mendorong peningkatan mutu pendidikan dan keberlanjutan lembaga.

Kedua, penelitian memperkuat Resource-Based Theory melalui temuan bahwa kemampuan mengintegrasikan berbagai sumber daya keuangan, sosial, dan organisasi menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif lembaga pendidikan Islam.

Ketiga, penelitian mengonfirmasi relevansi teori Sustainable Educational Financing yang menekankan pentingnya diversifikasi sumber pendapatan, pengelolaan risiko, dan perencanaan jangka panjang dalam menjaga keberlangsungan organisasi pendidikan.

Keempat, penelitian memperluas implementasi prinsip Good Governance dalam konteks pendidikan Islam melalui integrasi antara transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan nilai-nilai amanah dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan. Kelima, penelitian menghasilkan model konseptual baru yang menghubungkan sentralisasi keuangan, keberlanjutan pembiayaan, dan kesejahteraan guru dalam satu kerangka integratif. Model ini menjadi salah satu kontribusi utama (novelty) penelitian terhadap pengembangan literatur Manajemen Pendidikan Islam.

2. Implikasi Praktis

Bagi pengelola lembaga pendidikan Islam, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan pembiayaan tidak hanya ditentukan oleh besarnya pendapatan lembaga, tetapi juga oleh kualitas tata kelola yang diterapkan.

Bagi yayasan pendidikan, hasil penelitian memberikan alternatif model pembiayaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan sekaligus menjaga kesejahteraan guru.

Bagi kepala sekolah, model ini dapat menjadi dasar dalam menyusun perencanaan program dan penganggaran yang lebih terintegrasi dengan tujuan strategis organisasi.

Bagi pemerintah dan pemangku kebijakan pendidikan, hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa penguatan tata kelola keuangan dan diversifikasi sumber pendanaan merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan ketahanan lembaga pendidikan swasta.

Bagi peneliti selanjutnya, model pembiayaan pendidikan terintegrasi yang dihasilkan dalam penelitian ini

dapat diuji secara kuantitatif pada berbagai jenis lembaga pendidikan Islam untuk mengukur pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, mutu pendidikan, dan kesejahteraan tenaga pendidik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam menjaga kesejahteraan guru dan keberlanjutan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan mengintegrasikan tata kelola keuangan, pengembangan sumber daya manusia, dan strategi keberlanjutan pendanaan dalam satu sistem manajemen yang terencana, profesional, dan berorientasi jangka panjang.

E. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan yang diterapkan Yayasan Generasi Madani Banten, mengidentifikasi strategi pembiayaan yang digunakan untuk menjamin kesejahteraan guru, serta mengembangkan model pembiayaan pendidikan terintegrasi berbasis Manajemen Pendidikan Islam yang mampu mendukung keberlanjutan lembaga. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan penting sebagai berikut.

Pertama, Yayasan Generasi Madani Banten menerapkan sistem pengelolaan keuangan terpusat (*centralized financial management*) yang menempatkan yayasan sebagai pusat perencanaan, penganggaran, pengendalian, dan evaluasi keuangan seluruh unit pendidikan. Sistem ini terbukti mampu meningkatkan efektivitas pengawasan, memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan, mengoptimalkan alokasi sumber

daya, serta mendukung terciptanya efisiensi operasional organisasi. Selain itu, sentralisasi keuangan memungkinkan yayasan melakukan distribusi sumber daya yang lebih proporsional sesuai kebutuhan dan prioritas pengembangan masing-masing unit pendidikan.

Kedua, strategi pembiayaan yang diterapkan yayasan menunjukkan orientasi yang kuat terhadap peningkatan kesejahteraan guru sebagai aset strategis lembaga pendidikan. Strategi tersebut meliputi penganggaran berbasis kebutuhan (*needs-based budgeting*), prioritas belanja pada sumber daya manusia, optimalisasi penerimaan peserta didik baru, efisiensi belanja operasional, pengembangan unit usaha produktif, penguatan kemitraan dengan masyarakat dan dunia usaha, serta penghimpunan dana filantropi melalui program ODOT (*One Day One Thousand*). Implementasi berbagai strategi tersebut memungkinkan yayasan mempertahankan kebijakan pemberian gaji guru minimal sesuai Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) sebagai bentuk komitmen terhadap peningkatan kesejahteraan tenaga pendidik.

Ketiga, hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa yayasan memiliki sejumlah kekuatan yang mendukung keberlanjutan pembiayaan pendidikan, yaitu sistem keuangan terpusat, komitmen terhadap kesejahteraan guru, dan integrasi antarunit pendidikan. Namun demikian, yayasan masih menghadapi beberapa kelemahan, terutama ketergantungan yang relatif tinggi terhadap Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan belum optimalnya kontribusi sumber pendapatan alternatif. Di sisi lain, terdapat peluang yang dapat dimanfaatkan melalui dukungan

masyarakat, kemitraan dengan berbagai pihak, serta pengembangan unit usaha pendidikan. Adapun ancaman yang perlu diantisipasi meliputi persaingan antar lembaga pendidikan, peningkatan biaya operasional, dan perubahan kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi stabilitas keuangan lembaga.

Keempat, penelitian ini menghasilkan **Model Pembiayaan Pendidikan Terintegrasi Berbasis Manajemen Pendidikan Islam** sebagai kontribusi konseptual utama (*novelty*) penelitian. Model tersebut terdiri atas tujuh komponen utama yang saling terintegrasi, yaitu: (1) sentralisasi pengelolaan keuangan, (2) penganggaran berbasis kinerja, (3) subsidi silang antarunit pendidikan, (4) diversifikasi sumber pendapatan, (5) pembentukan dana cadangan lembaga, (6) audit internal berkala, dan (7) prioritas kesejahteraan guru. Model ini dibangun melalui integrasi perspektif Manajemen Pendidikan Islam, Human Capital Theory, Resource-Based Theory, Good Governance, dan Sustainable Educational Financing.

Kelima, temuan penelitian menegaskan bahwa kesejahteraan guru dan keberlanjutan lembaga bukan merupakan dua tujuan yang saling bertentangan, melainkan dua aspek yang dapat dicapai secara simultan melalui sistem pembiayaan yang dikelola secara profesional, transparan, akuntabel, dan berorientasi jangka panjang. Ketika kesejahteraan guru ditempatkan sebagai prioritas strategis dalam kebijakan pembiayaan, lembaga tidak hanya meningkatkan motivasi dan loyalitas tenaga pendidik, tetapi juga memperkuat kualitas pembelajaran, meningkatkan daya saing organisasi, dan menjaga keberlangsungan

institusi pendidikan secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan pembiayaan pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memperoleh sumber dana, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan tata kelola keuangan, pengembangan sumber daya manusia, dan strategi keberlanjutan pendanaan ke dalam satu sistem manajemen yang efektif. Oleh karena itu, model pembiayaan pendidikan terintegrasi yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat menjadi alternatif konseptual maupun praktis bagi yayasan dan lembaga pendidikan Islam dalam membangun sistem pembiayaan yang berkeadilan, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansell, C., & Torfing, J. (2022). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. Cambridge University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
doi:10.1177/014920639101700108
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial management: Theory and practice* (17th ed.). Cengage Learning.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Chapra, M. U. (2008). *The Islamic vision of development in the light of*

- maqasid al-shariah*. Islamic Research and Training Institute.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Dreer, B. (2023). Teacher well-being: A systematic review of the research literature. *Educational Research Review*, 39, 100528.
- Ekawaty, M., Widodo, H., & Nurhayati, S. (2024). Waqf-based endowment funds as a sustainable financing model for Islamic education. *Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 5(2), 155–172.
- Fattah, N. (2022). *Ekonomi dan pembiayaan pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Hasbullah. (2020). *Dasar-dasar ilmu pendidikan*. Rajawali Pers.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Karakus, M., Toprak, M., & Chen, J. (2024). Demystifying the impact of educational leadership on teachers' subjective well-being: A bibliometric analysis and literature review. *Educational Management Administration & Leadership*. doi:10.1177/17411432241242629
- Lahuri, S., Pratama, R., & Hidayat, A. (2024). Optimization of cash waqf-based crowdfunding for sustainable educational financing. *Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 6(1), 45–61.
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi sektor publik*. Andi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Muhaimin. (2021). *Manajemen pendidikan Islam*. Kencana.
- OECD. (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing.
- OECD. (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Odden, A., & Picus, L. O. (2023). *School finance: A policy perspective* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Permana, D. (2024). Perencanaan pembiayaan berkelanjutan pada lembaga pendidikan Islam. *Proceedings of Business, Islamic, and Social Sciences*, 2(1), 112–126.
- Rahman, M. A. (2025). Educational financing and professional allowances as determinants of teacher welfare. *International Journal of Educational Policy and Management*, 8(1), 55–70.
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. H. (2021). *Sawyer's internal auditing* (8th ed.). Institute of Internal Auditors.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Siswanto, E. (2025). Teacher well-being and its influence on school effectiveness. *Journal of Educational Research and Policy*, 7(2), 88–103.
- Tentiasih, N., Fadilah, R., & Kurniawan, A. (2025). Integrating the values of zakat, sadaqah, and waqf into education financing. *Tarbawi: Journal of Islamic Education*, 14(1), 31–48.
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023*. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education—Lead for learning*. UNESCO Publishing.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

- Zahirah, N., & Suhaedi, D. (2025). Financial accountability and transparency in Islamic boarding school management. *JIELARIBA: Journal of Islamic Economics and Finance*, 9(1), 77–95.
- Zhang, Y., & Liu, S. (2023). Sustainable financing strategies for educational institutions in developing countries. *International Journal of Educational Development*, 98, 102742.