
**MODEL TATA KELOLA ZISWAF PRODUKTIF BERBASIS
MADRASAH DALAM PENGUATAN KEMANDIRIAN
EKONOMI PENDIDIKAN ISLAM PADA SD ISLAM
AN NAHLU KISARAN SUMATERA UTARA**

**Ahmad Kholil¹, Amrin^{2*}, Sabarita Tarigan³, Jasa Ginting⁴,
Syarifuddin Hz Nasution⁵, Muhammad Zuardi⁶
Politeknik Negeri Medan, Sumatera Utara**

e-mail: ¹ahmadkholilnasution@gmail.com, ²amrin@polmed.ac.id*,
³apit.tarigan@gmail.com, ⁴jasaginting@polmed.ac.id, ⁵syarifuddinhz@polmed.ac.id,
⁶muhammadzuardi@polmed.ac.id

Abstract: *This study analyzes the management of Zakat, Infaq, Sadaqah, and Waqf (ZISWAF) and formulates a productive governance model to strengthen the economic self-reliance of Islamic education at SD Islam An Nahlu in Kisaran, North Sumatra. An applied case study design utilizing a qualitative approach was employed, involving interviews, focus group discussions, observations, and document analysis. Thematic analysis was conducted through coding, categorization, triangulation, and stakeholder confirmation. The findings reveal strong community trust and a philanthropic culture; however, collection remains incidental and unintegrated with school management. Furthermore, funds are not segregated based on specific contractual agreements (*akad*), utilization is predominantly consumptive, and there is a lack of adequate functional division and reporting mechanisms. The study produced the Integrated Productive ZISWAF Governance Model for Islamic Schools (IPZG Model), which links institutional aspects, transparency, accountability, participation, fund productivity, and economic self-reliance. The model's novelty lies in integrating productive ZISWAF with school-based management to create a participatory, traceable, and sustainable education financing system.*

Keywords: *Productive ZISWAF; governance; *madrasah*; economic self-reliance; Islamic education; IPZG Model.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengelolaan Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf (ZISWAF) serta merumuskan model tata kelola produktif untuk memperkuat kemandirian ekonomi pendidikan Islam pada SD Islam An Nahlu Kisaran, Sumatra Utara. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus terapan digunakan melalui wawancara, diskusi kelompok terarah, observasi, dan telaah dokumen. Analisis tematik dilakukan melalui pengodean, kategorisasi, triangulasi, dan konfirmasi pemangku kepentingan. Temuan menunjukkan kuatnya kepercayaan komunitas dan kultur filantropi, tetapi penghimpunan masih insidental, belum terintegrasi dengan manajemen sekolah, belum memisahkan dana berdasarkan akad, dominan konsumtif, serta belum didukung pembagian fungsi dan pelaporan yang memadai. Penelitian menghasilkan Integrated Productive ZISWAF Governance Model for Islamic School (IPZG Model) yang menghubungkan kelembagaan, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, produktivitas dana, dan kemandirian ekonomi. Kebaruan model terletak pada integrasi ZISWAF produktif dengan manajemen berbasis sekolah sebagai pembiayaan pendidikan yang partisipatif, tertelusur, dan berkelanjutan.

Kata kunci: ZISWAF produktif; tata kelola; madrasah; kemandirian ekonomi; pendidikan Islam; IPZG Model.

PENDAHULUAN

Ketergantungan pendidikan Islam pada SPP, bantuan pemerintah, dan

sumbangan tidak tetap menuntut sumber pembiayaan berkelanjutan. ZISWAF berpotensi mendukung pembiayaan pendidikan [1], tetapi pemanfaatannya belum selalu diarahkan pada penguatan ekonomi produktif lembaga. Observasi awal pada SD Islam An Nahlu Kisaran, Sumatera Utara, menunjukkan pengelolaan ZISWAF belum terstruktur dan terintegrasi. Partisipasi komunitas membutuhkan tata kelola yang menghubungkan fungsi pendidikan, sosial, dan ekonomi. Kondisi ini memperlihatkan kesenjangan antara potensi filantropi komunitas dan pemanfaatannya sebagai pembiayaan produktif. Ketergantungan pada dana rutin membatasi pengembangan sarana dan mutu layanan. Karena itu, diperlukan pengelolaan yang terarah, partisipatif, transparan, serta berorientasi pada keberlanjutan manfaat pendidikan.

Kajian Islamic Social Finance banyak membahas filantropi dan distribusi bantuan [2]. Ascarya menempatkan instrumen sosial Islam sebagai pendukung pemulihan ekonomi [3], sedangkan Adinugraha dan Surur mengkaji optimalisasi kerangka hukum zakat [4]. Wahyudi et al. menekankan transparansi lembaga zakat [5], sementara Utami et al. membahas digitalisasi pembayaran [6]. Namun, integrasinya dengan manajemen sekolah dasar sebagai unit ekonomi pendidikan masih memerlukan pengembangan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi pengelolaan ZISWAF dan merumuskan model produktif berbasis madrasah. Kebaruannya adalah Integrated Productive ZISWAF Governance Model for Islamic School (IPZG Model), yang menyatukan kelembagaan, transparansi, akuntabilitas, partisipasi pemangku kepentingan, produktivitas, dan kemandirian ekonomi.

Islamic Social Finance menempatkan ZISWAF sebagai instrumen redistribusi, pemberdayaan, dan pembangunan berkelanjutan [7]. Pemikiran Kahf tentang pengelolaan zakat dan kajian pembiayaan wakaf tunai menyediakan dasar pemanfaatan dana atau

aset untuk menghasilkan manfaat berulang [8], [9]. Dalam pendidikan, orientasi produktif perlu berjalan bersama perlindungan sosial dan keberlanjutan layanan.

Manajemen berbasis sekolah memberi ruang pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya pada satuan pendidikan [10]. Good governance menambahkan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan keadilan [11]. Teori aksi kolektif Ostrom menjelaskan perlunya aturan bersama, pengawasan, dan keterlibatan komunitas [12]. Ketiganya menghubungkan otonomi sekolah dengan kapasitas organisasi serta pertanggungjawaban dana. Arnstein menekankan partisipasi yang memberi pengaruh nyata melalui kemitraan [13]. North menjelaskan perubahan kelembagaan melalui aturan formal dan informal yang membentuk perilaku organisasi [14]. Integrasi teori tersebut menjadi dasar IPZG untuk mengubah filantropi informal menjadi pengelolaan yang terstruktur, partisipatif, produktif, dan berkelanjutan.

METODE

Studi kasus terapan kualitatif digunakan untuk menganalisis pengelolaan ZISWAF dan merumuskan model produktif sekolah. Informan dipilih secara purposif dari yayasan, pimpinan, pengelola keuangan, guru, orang tua, alumni, tokoh masyarakat, lembaga ZISWAF, dan mitra ekonomi berdasarkan pengalaman serta keterlibatan mereka. Data dihimpun melalui wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, observasi, dan telaah catatan penerimaan serta penyaluran, laporan keuangan, program bantuan, kemitraan, dan kebijakan internal hingga tercapai kecukupan informasi.

Analisis interaktif mencakup pengorganisasian data, transkripsi, pengodean, kategorisasi, penyajian temuan, dan penarikan kesimpulan. Tema analisis meliputi kelembagaan,

transparansi, akuntabilitas, partisipasi, akad, produktivitas, risiko, manfaat, dan kemandirian. Temuan dipadukan dengan kerangka teori untuk memetakan kesenjangan, menyusun komponen IPZG, mekanisme operasional, indikator, dan pengendalian risiko. Keabsahan dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, pemeriksaan dokumen, serta konfirmasi pemangku kepentingan. Rancangan dibahas dalam diskusi kelompok terarah untuk menilai kejelasan, relevansi, dan kelayakan. Penelitian memperhatikan persetujuan informan, kerahasiaan identitas, perlindungan data, dan penggunaan informasi untuk kepentingan akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Eksisting dan Kesenjangan Tata Kelola ZISWAF pada SD Islam An Nahlu

ZISWAF pada SD Islam An Nahlu tumbuh dari solidaritas yayasan, guru, orang tua, dan masyarakat. Penghimpunan terutama dilakukan untuk beasiswa, bantuan keluarga, kegiatan keagamaan, atau perbaikan fasilitas. Wawancara menunjukkan kebutuhan mendesak lebih mudah menggerakkan kontribusi daripada pembentukan pendapatan jangka panjang. Ketergantungan pada momentum dan komunikasi personal menyulitkan proyeksi dana serta kesinambungan program. Kerja sama memerlukan aturan dan pemantauan [12]. Kepercayaan dan kedekatan komunitas memudahkan respons, tetapi kesinambungan membutuhkan pembagian tanggung jawab dan mekanisme penyelesaian masalah. Penghimpunan yang berhasil pada satu kebutuhan belum menunjukkan tersedianya sumber pendapatan jangka panjang.

Kesenjangan pertama ialah belum terintegrasinya ZISWAF dengan perencanaan keuangan sekolah. SPP, bantuan pemerintah, dan sumbangan tidak tetap masih menjadi tumpuan. Desentralisasi pengelolaan hanya efektif jika didukung kapasitas organisasi dan keterlibatan pemangku kepentingan [10]. Perencanaan perlu menghubungkan sumber sosial, aset produktif, kemitraan, kebutuhan layanan, penggunaan dana, dan evaluasi manfaat. Penambahan sumber dana tanpa kapasitas organisasi dapat memperbesar beban administrasi serta pengawasan.

Kedua, klasifikasi dana belum konsisten membedakan zakat, infak terikat dan tidak terikat, sedekah, wakaf, serta donasi pendidikan. Asal, tujuan, batas penggunaan, saldo, dan manfaat dana belum mudah ditelusuri. Zakat terikat ketentuan penerima, infak terikat mengikuti mandat pemberi, sedangkan wakaf memerlukan perlindungan pokok. Pemisahan berdasarkan akad melindungi amanah sekaligus memperkuat akuntansi dan tata kelola [15]. Karena itu, kode penerimaan harus mengikuti dana hingga penyaluran atau pengembangan aset. Informasi mengenai pemberi, tujuan, batas penggunaan, saldo, dan hasil membantu memastikan hak pemberi serta penerima terlindungi.

Ketiga, penyaluran masih dominan konsumtif. Bantuan langsung tetap diperlukan untuk mencegah putus sekolah, tetapi wawancara menunjukkan sebagian kebutuhan keluarga berkaitan dengan pendapatan tidak stabil, keterampilan, dan akses ekonomi. Perlindungan perlu disertai literasi keuangan, pendampingan, dukungan produktif, dan akses pasar. Integrasi redistribusi, pemberdayaan, dan aset memperluas manfaat tanpa mengabaikan kebutuhan dasar [16], [17].

Keempat, fungsi penerimaan, pencatatan, persetujuan, penyaluran, dan pelaporan terkonsentrasi pada sedikit personel yang juga bertugas di bidang pendidikan. Kondisi ini meningkatkan risiko kesalahan, konflik kepentingan, dan

ketergantungan pada figur. Profesionalisasi memerlukan pemisahan fungsi minimum dan kewajiban mempertanggungjawabkan keputusan agar kepercayaan personal berkembang menjadi kepercayaan pada sistem [18]. Pengelolaan ZISWAF perlu memiliki kompetensi dan alokasi waktu yang jelas. Struktur tidak harus besar, tetapi pihak yang menerima atau melaksanakan transaksi perlu dibedakan dari pihak yang menyetujui dan memeriksanya.

Kelima, orang tua dan alumni lebih sering menjadi penyumbang daripada mitra keputusan. Wawancara mengungkap kesiapan menyumbangkan keterampilan, jejaring usaha, mentoring, pemasaran, dan pengawasan, tetapi belum tersedia forum pengorganisasian. Partisipasi perlu mencakup pemetaan kebutuhan, pemilihan program, pengembangan aset, evaluasi, dan pengendalian risiko sehingga mencapai kemitraan yang bermakna [13]. Orang tua dan alumni dapat menjadi sumber pengetahuan, kompetensi, legitimasi, serta akses ekonomi. Forum partisipasi memungkinkan mereka memahami tujuan penggunaan dana dan menilai hubungan kontribusi dengan perbaikan layanan.

Keenam, kemudahan transfer belum disertai sistem yang menghubungkan akad, bukti, saldo, aset, hasil produktif, dan manfaat pendidikan. Laporan masih berfokus pada penghimpunan serta bantuan. Teknologi memerlukan data benar, tanggung jawab jelas, dan keterbukaan konsisten [19]. Perbaikan dimulai dari prosedur, klasifikasi, rekonsiliasi, dan pelaporan sebelum perluasan kanal digital. Kanal pembayaran tidak menggantikan pembukuan. Data yang belum tertib berisiko mereproduksi kesalahan secara lebih cepat ketika didigitalisasi. Karena itu, pelaporan harus mencakup biaya pengelolaan, perkembangan aset, kendala, dan tindak lanjut. Temuan menunjukkan belum terhubungnya modal sosial, kepatuhan akad, kapasitas kelembagaan, produktivitas, dan akuntabilitas [16], [20]. Interaksi harian sekolah memberi

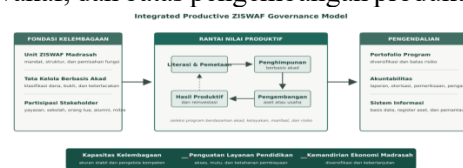
pengetahuan tentang kebutuhan keluarga, tetapi harus disertai kriteria serta verifikasi untuk mencegah bias.

Konstruksi Model Tata Kelola ZISWAF Produktif Berbasis Madrasah

Islamic Social Finance memberi orientasi akad serta manfaat sosial, sedangkan manajemen berbasis sekolah menyediakan ruang keputusan [10]. Good governance menyediakan kontrol, sementara aksi kolektif menjelaskan kerja sama [11], [12]. Teori stakeholder memetakan kepentingan, sedangkan perubahan kelembagaan mengarahkan peralihan dari praktik informal menuju aturan stabil [14], [21].

Komponen pertama ialah Unit ZISWAF Madrasah yang dibentuk melalui keputusan yayasan dan diintegrasikan dengan perencanaan sekolah. Struktur ramping membagi peran pengarah, koordinator, penghimpunan, administrasi, pengembangan produktif, dan pemeriksaan dengan mandat jelas. Aturan terdokumentasi mengurangi ketidakpastian serta menjaga kesinambungan saat pengurus berganti [14]. Kejelasan mandat mengalihkan tanggung jawab personal menjadi kelembagaan. Pengurus berikutnya dapat melanjutkan program melalui arsip keputusan, prosedur, laporan, dan dokumen serah terima, tanpa bergantung pada pengetahuan satu figur.

Komponen kedua ialah tata kelola dana dan aset berdasarkan akad. Setiap penerimaan memiliki kategori, kode, bukti, dan buku pembantu yang menautkan pemberi, tujuan, program, penerima, dan laporan. Dana tidak menjadi satu kumpulan bebas. Kategori menentukan pilihan penggunaan, perlindungan pokok wakaf, dan batas pengembangan produktif.



Gambar 1 Arsitektur Integrated Productive ZISWAF Governance Model

Komponen ketiga ialah forum pemangku kepentingan yang melibatkan yayasan, sekolah, guru, orang tua, alumni, masyarakat, penerima, dan mitra. Forum memberi masukan kebutuhan, aset, pasar, risiko, serta evaluasi tanpa mengambil alih operasi. Kontribusi mencakup dana, mentor, jejaring pasar, mutu produk, dan studi kelayakan. Mitra resmi mendukung kepatuhan fungsi khusus [21]. Komponen keempat ialah rantai nilai produktif: literasi dan pemetaan, pengumpulan berbasis akad, pemilihan program, pengembangan aset atau usaha, penciptaan hasil, dan reinvestasi pendidikan. Keputusan mempertimbangkan akad, pasar, kompetensi, biaya, manfaat, dan risiko. Uji terbatas mendahului perluasan agar organisasi belajar dan menyesuaikan aturan [14]. Produktivitas tidak semata-mata memaksimalkan laba, melainkan menciptakan manfaat berulang dengan menjaga tujuan sosial serta pendidikan. Indikator usaha perlu dipasangkan dengan indikator amanah, manfaat, dan keberlanjutan. Pilihan program dimulai dari kegiatan yang dekat dengan ekosistem sekolah dan mudah diawasi.

Komponen kelima ialah portofolio perlindungan pendidikan, aset wakaf melalui mitra, usaha sekolah, kemitraan produktif, penguatan kapasitas keluarga, dan dana ketahanan. Diversifikasi mengurangi risiko konsentrasi. Setiap program memerlukan studi kelayakan, batas transaksi, pemisahan keuangan, penanggung jawab, indikator, dan strategi keluar. Program yang tidak memenuhi target diperbaiki, dialihkan, atau dihentikan berdasarkan bukti [8], [20]. Diversifikasi juga memungkinkan setiap kategori dana menjalankan fungsi yang sesuai. Pengembangan aset tidak boleh mengabaikan perlindungan dana, kapasitas pengelola, dan kebutuhan penerima. Label sosial tidak menjadi alasan mempertahankan usaha yang tidak layak.

Komponen keenam ialah transparansi, akuntabilitas, dan pengendalian risiko. Laporan agregat

menyajikan dana masuk dan keluar, saldo, aset, biaya, hasil, alokasi manfaat, kendala, dan tindak lanjut. Pemisahan fungsi, matriks otorisasi, rekonsiliasi, pemeriksaan internal, dan kanal pengaduan mendukung pertanggungjawaban [15], [19]. Keterbukaan dibatasi oleh perlindungan data pribadi penerima serta rahasia usaha. Informasi publik disajikan secara agregat, sedangkan identitas penerima dan dokumen transaksi dibatasi menurut kewenangan. Cara ini menjaga hak komunitas untuk mengetahui sekaligus melindungi martabat penerima serta keamanan informasi.

Komponen ketujuh ialah sistem informasi proporsional. Tahap awal menggunakan basis data donatur, register dana dan aset, kode transaksi, arsip bukti, serta format laporan seragam. Setelah proses stabil, sistem dikembangkan menuju pembayaran, konfirmasi otomatis, dasbor agregat, pemantauan, dan log pengaduan. Digitalisasi dinilai melalui ketelitian, keterlacakan, rekonsiliasi, dan kualitas keputusan [6].

Penghimpunan tanpa klasifikasi, aset tanpa kelayakan, atau usaha tanpa tujuan pendidikan dapat merusak amanah dan menggeser misi. Kebaruan IPZG terletak pada mekanisme konversi partisipasi menjadi kapasitas, hasil produktif, dan kemandirian sekolah [16], [17].

Implementasi terdiri atas lima tahap. Penataan dasar membentuk unit, mandat, prosedur, klasifikasi, data, pemisahan fungsi, dan kemitraan resmi. Mobilisasi menjalankan literasi, pemetaan, serta forum partisipasi. Percontohan menguji satu program dengan target dan batas risiko. Integrasi menghubungkan hasil dengan layanan serta reinvestasi pendidikan. Konsolidasi mengevaluasi portofolio dan memperluas program yang terbukti efektif. Pertumbuhan disesuaikan dengan kapasitas administrasi dan pengawasan.

Evaluasi percontohan menjadi dasar perbaikan prosedur sebelum perluasan. Sekolah tidak perlu memulai dari pengumpulan dana besar atau aset kompleks; penataan administrasi dan pengawasan mendahului pertumbuhan kegiatan produktif.

Risiko meliputi pencampuran dana, ketidaktepatan kewenangan, konflik kepentingan, ketidaklayakan usaha, kerugian aset, gangguan fungsi pendidikan, paparan data, dan lemahnya laporan. Pencegahan mencakup akad, kelayakan, pembagian fungsi, kemitraan, batas transaksi, dan pelatihan. Deteksi dilakukan melalui rekonsiliasi, pemeriksaan, indikator, forum, serta pengaduan. Koreksi mencakup perbaikan prosedur, penggantian pengelola, penyesuaian atau penghentian program, dan pemulihan aset. Kepercayaan perlu didukung sistem pembuktian amanah. Model menyesuaikan keterbatasan sekolah. Perangkapan peran diperbolehkan sepanjang tidak menimbulkan konflik antara penerimaan, persetujuan, pelaksanaan, dan pemeriksaan. Mandat, akad, bukti, laporan, serta perlindungan data tetap menjadi standar minimum.

Implikasi ZISWAF Produktif terhadap Kemandirian Ekonomi Pendidikan Islam

Kemandirian ekonomi berarti kemampuan mendiversifikasi pendapatan, mengurangi ketergantungan pada satu sumber, mempertahankan layanan saat tekanan keuangan, dan mengambil keputusan berdasarkan data. Wawancara menekankan kebutuhan kepastian pembiayaan akses, mutu, bantuan siswa rentan, dan fasilitas. Hasil produktif dinilai dari penguatan kemampuan layanan pendidikan [23]. Kemandirian tidak berarti membiayai seluruh kebutuhan tanpa pemerintah, orang tua, atau masyarakat. Dukungan tersebut tetap penting, tetapi dikelola melalui portofolio yang mengurangi kerentanan terhadap keterlambatan atau penurunan satu sumber.

Implikasi pertama ialah diversifikasi melalui penghimpunan terencana, aset, usaha layak, kemitraan, dan dana ketahanan untuk melengkapi SPP serta bantuan pemerintah. Aktivitas dimulai dari pasar yang dikenal dan dapat diawasi, dengan mempertimbangkan kapasitas pengelola, regulasi, serta strategi investasi [20], [22].

Kedua, hasil dialokasikan secara transparan bagi beasiswa, mutu, sarana, inovasi pembelajaran, dan cadangan. Kejelasan hubungan kontribusi, pengelolaan, dan perubahan layanan memperkuat kepercayaan serta partisipasi [15], [19].

Ketiga, penguatan manusia mencakup pemahaman akad, pencatatan, risiko, usaha, evaluasi, dan komunikasi publik. Penerima memerlukan literasi keuangan, keterampilan, mutu produk, serta akses pasar. Investasi manusia meningkatkan produktivitas dan adaptasi [24]; skala program harus mengikuti kompetensi pengelola.

Keempat, akuntabilitas sosial membedakan input berupa dana, aset, waktu, dan kompetensi; output berupa program, layanan, atau produk; serta outcome berupa ketahanan pembiayaan, akses, dan stabilitas pendapatan. Dampak jangka panjang memerlukan bukti serta waktu memadai. Laporan juga memuat kendala dan kegagalan agar klaim perubahan sebanding dengan misi, kegiatan, serta tingkat kendali [25]. Kejujuran mengenai keterbatasan hasil memperkuat kredibilitas pengelola. Perubahan jangka panjang tidak disimpulkan hanya dari bertambahnya saldo atau jumlah kegiatan, melainkan dari bukti kesinambungan manfaat pendidikan dalam rentang waktu yang memadai.

Kelima, ketahanan kelembagaan diperkuat oleh dana cadangan dengan target kecukupan, batas penggunaan, otorisasi, serta mekanisme pemulihan. Dokumentasi dan serah terima menjaga kesinambungan saat pergantian pengurus [14].

IPZG memperluas Islamic Social

Finance melalui sekolah sebagai perantara komunitas dalam kerangka tata kelola terpadu [15], [16]. Integrasi keuangan sosial dan hubungan dengan lembaga resmi mendukung pengembangan fungsi tersebut [17], [19]. Produktivitas dihubungkan dengan akuntabilitas pendidikan melalui reinvestasi terdokumentasi, kelayakan usaha, dan ukuran manfaat yang menjaga misi sosial. Replikasi mempertahankan mandat, akad, transparansi, partisipasi, kelayakan, risiko, dan evaluasi, tetapi menyesuaikan regulasi, mitra, skala dana, kompetensi, pasar, serta karakter komunitas [12]. Keberhasilan memerlukan bukti manfaat dan kualitas adaptasi. Portofolio tidak disalin secara seragam karena struktur sosial serta peluang ekonomi sekolah berbeda. Keberhasilan replikasi dinilai dari kualitas adaptasi dan manfaat pendidikan, bukan hanya jumlah sekolah yang menerapkan model.

SIMPULAN

Pengelolaan ZISWAF pada SD Islam An Nahlu memiliki kepercayaan komunitas dan kultur filantropi, tetapi masih insidental, belum terintegrasi berdasarkan akad, dominan konsumtif, serta belum didukung pembagian fungsi dan partisipasi yang memadai.

Sekolah menjadi pusat koordinasi komunitas serta penghubung amil atau nazir resmi melalui diversifikasi pembiayaan, program layak, perlindungan dana, penguatan kapasitas, dan reinvestasi pendidikan.

Kontribusinya ialah pengembangan pembiayaan pendidikan berbasis komunitas yang produktif dan dapat dipertanggungjawabkan. Model satu sekolah ini memerlukan adaptasi kontekstual. Penelitian longitudinal dan komparatif diperlukan untuk menguji diversifikasi pendapatan, keberlanjutan aset, kepercayaan, dan mutu layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- M. Zuhirsyan, “Urgensi pengembangan regulasi pengelolaan ZISWAF lembaga pendidikan pesantren,” *J. Huk. KAIDAH Media Komun. Inf. Huk. Masy.*, vol. 22, no. 2, pp. 327–340, 2023, doi: 10.30743/jhk.v22i2.6496.
- A. S. Jahar, “Bureaucratizing Sharia in modern Indonesia: The case of zakat, waqf and family law,” *Stud. Islamika*, vol. 26, no. 2, pp. 207–245, 2019, doi: 10.15408/sdi.v26i2.7797.
- Ascarya, “The role of Islamic social finance during Covid-19 pandemic in Indonesia’s economic recovery,” *Int. J. Islamic Middle Eastern Finance Manage.*, vol. 15, no. 2, pp. 386–405, 2022, doi: 10.1108/IMEFM-07-2020-0351.
- H. H. Adinugraha and A. T. Surur, “Enhancing the legal framework: Optimizing zakat as an income tax deduction in Indonesia,” *Al-Ahkam J. Ilmu Syari’ah Huk.*, vol. 9, no. 2, pp. 130–153, 2024, doi: 10.22515/alahkam.v9i2.10212.
- M. Wahyudi, N. Huda, S. Herianingrum, and R. T. Ratnasari, “Zakat institution of financial transparency model: An explanatory study,” *ZISWAF J. Zakat Wakaf*, vol. 8, no. 2, pp. 122–141, 2021, doi: 10.21043/ziswaf.v8i2.9358.
- P. Utami, T. Suryanto, M. Nasor, and R. A. Ghofur, “The effect of digitalization zakat payment against potential of zakat acceptance in National Amil Zakat Agency,” *Iqtishadia*, vol. 13, no. 2, p. 216, 2020, doi: 10.21043/iqtishadia.v13i2.7809.
- M. K. Hassan, M. I. A. Mohsin, and A. Muneeza, *Application of Zakat: From Classical and Contemporary Perspectives*. London, U.K.: World Scientific, 2024.
- M. Kahf, “The performance of the institution of zakah in theory and practice,” presented at the *Int. Conf. Islamic Economics Towards the 21st Century*, Kuala Lumpur, Malaysia, 1999.

-
- M. I. A. Mohsin, "Financing through cash-waqf: A revitalization to finance different needs," *Int. J. Islamic Middle Eastern Finance Manage.*, vol. 6, no. 4, pp. 304–321, 2013, doi: 10.1108/IMEFM-08-2013-0094.
- B. J. Caldwell, "Decentralisation and the self-managing school," in *International Handbook of Educational Research in the Asia-Pacific Region: Part One*, J. P. Keeves et al., Eds. Dordrecht, The Netherlands: Springer, 2003, pp. 931–944, doi: 10.1007/978-94-017-3368-7_64.
- N. S. Nag, "Government, governance and good governance," *Indian J. Public Adm.*, vol. 64, no. 1, pp. 122–130, 2018, doi: 10.1177/0019556117735448.
- E. Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1990.
- S. R. Arnstein, "A ladder of citizen participation," *J. Amer. Plann. Assoc.*, vol. 85, no. 1, pp. 24–34, 2019, doi: 10.1080/01944363.2018.1559388.
- D. C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1990.
- R. M. Napitupulu, R. Sukmana, and A. S. Rusydiana, "Governance of Islamic social finance: Learnings from existing literature," *Int. J. Islamic Middle Eastern Finance Manage.*, vol. 17, no. 3, pp. 552–571, 2024, doi: 10.1108/IMEFM-06-2023-0222.
- T. Widiastuti et al., "Developing an integrated model of Islamic social finance: Toward an effective governance framework," *Heliyon*, vol. 8, no. 9, Art. no. e10383, 2022, doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e10383.
- R. Maulina, W. Dhewanto, and T. Fatur Rahman, "The integration of Islamic social and commercial finance: Systematic literature review, bibliometric analysis, conceptual framework, and future research opportunities," *Heliyon*, vol. 9, no. 11, Art. no. e21612, 2023, doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e21612.
- M. Bovens, "Analysing and assessing accountability: A conceptual framework," *Eur. Law J.*, vol. 13, no. 4, pp. 447–468, 2007.
- L. Nofianti, M. Mukhlisin, and A. Irfan, "Cash waqf innovation in Islamic financial institutions and its governance issues, case studies: Indonesia, Malaysia, Türkiye," *J. Islamic Accounting Bus. Res.*, vol. 17, no. 4, pp. 819–837, 2026, doi: 10.1108/JIABR-12-2023-0420.
- R. Sukmana, "Critical assessment of Islamic endowment funds (waqf) literature: Lesson for government and future directions," *Heliyon*, vol. 6, no. 10, Art. no. e05074, 2020, doi: 10.1016/j.heliyon.2020.e05074.
- R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA, USA: Pitman, 1984.
- Y. D. Lestari, R. Sukmana, I. S. Beik, and M. Sholihin, "The development of national waqf index in Indonesia: A fuzzy AHP approach," *Heliyon*, vol. 9, no. 5, Art. no. e15783, 2023, doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e15783.
- A. Sen, *Development as Freedom*. New York, NY, USA: Alfred A. Knopf, 1999.
- G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed. Chicago, IL, USA: University of Chicago Press, 1993.
- Ebrahim and V. K. Rangan, "What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance," *Calif. Manage. Rev.*, vol. 56, no. 3, pp. 118–141, 2014.