



# Model inovasi manajemen strategis berbasis filantropi Islam untuk akses pendidikan ‘no fees are no barrier’

Muhammad Calvin Alfarisi\*, Nanang Ansori, Abdul Muid

Universitas Islam Negeri syekh Wasil Kediri, Indonesia

\*calvinris30@gmail.com

## Abstract

*This study aims to analyze the implementation of Islamic philanthropy-based strategic management in improving access to education and to develop an innovative “No Fees Are No Barrier” model in an Islamic higher education institution. It employed a qualitative approach with a descriptive-analytical design and a model development orientation. The study was conducted at IAI Al-Urwatul Wutsqo Jombang. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis involving institutional leaders, finance and philanthropy managers, lecturers, and students. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings show that educational justice serves as the main strategic foundation of the institution, while zakat, waqf, infaq, and alms function as the core financing system rather than supplementary funding. This policy expanded access to higher education for economically disadvantaged groups, increased student motivation, and strengthened institutional governance integration. However, the sustainability of the model depends on public trust, transparent fund management, institutional capacity, and academic quality assurance. The study proposes an integrative, inclusive, and sustainable conceptual model of Islamic philanthropy-based strategic management for higher education.*

**Keywords:** Access to Education; Islamic Philanthropy; Financing Innovations; Strategic Management; Inclusive Education.

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi manajemen strategis berbasis filantropi Islam dalam meningkatkan akses pendidikan, serta mengembangkan model inovatif “No Fees Are No Barrier” pada perguruan tinggi Islam. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis dan orientasi pengembangan model. Lokasi penelitian adalah IAI Al-Urwatul Wutsqo Jombang. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap pimpinan, pengelola keuangan dan filantropi, dosen, serta mahasiswa. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai keadilan pendidikan menjadi dasar utama strategi institusi, sedangkan zakat, wakaf, infak, dan sedekah berfungsi sebagai sistem inti pembiayaan, bukan sekadar dana pelengkap. Kebijakan ini terbukti memperluas akses pendidikan bagi kelompok ekonomi lemah, meningkatkan motivasi belajar, serta mendorong integrasi tata kelola kelembagaan. Namun, keberlanjutan model tetap bergantung pada kepercayaan publik, transparansi pengelolaan, kapasitas institusi, dan penjagaan mutu akademik. Penelitian ini menghasilkan model konseptual manajemen strategis berbasis filantropi Islam yang integratif, inklusif, dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** Akses Pendidikan; Filantropi Islam; Inovasi Pembiayaan; Manajemen

## Pendahuluan

Perguruan tinggi sebagai institusi strategis dalam pembangunan sumber daya manusia dihadapkan pada tuntutan yang semakin kompleks, tidak hanya dalam meningkatkan kualitas akademik dan daya saing global, (Canal, Arias, Rivero, & Mon, 2026) tetapi juga dalam menjamin akses pendidikan yang adil dan inklusif bagi seluruh lapisan masyarakat (Brilyanti, 2025; Guardo, Orozco, & Loaiza, 2021). Dalam praktiknya, orientasi peningkatan mutu dan keberlanjutan institusi seringkali berbenturan dengan realitas sosial-ekonomi, (Moran & Glater, 2026) di mana biaya pendidikan menjadi salah satu hambatan utama bagi kelompok masyarakat kurang mampu untuk mengakses pendidikan tinggi (Marginson, 2024; Marginson & Yang, 2025). Kondisi ini mencerminkan adanya problem struktural dalam pengelolaan perguruan tinggi, yaitu ketidakseimbangan antara orientasi efisiensi dan keberlanjutan finansial dengan tanggung jawab sosial dalam mewujudkan keadilan pendidikan (Moran & Glater, 2026). Ketegangan tersebut menuntut adanya pendekatan manajemen yang tidak hanya adaptif dan kompetitif, tetapi juga berorientasi pada inklusivitas dan kebermanfaatn sosial (Gopinath, Kumar, & Banerjee, 2025; Papers, 2024).

Dalam kerangka manajemen strategis, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kemampuan institusi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis (Guil Gorostidi & Rubio-Arostegui, 2026). Berbagai studi menunjukkan bahwa inovasi dalam manajemen pendidikan mampu meningkatkan daya saing institusi, baik melalui transformasi digital, penguatan tata kelola, maupun pengembangan strategi organisasi yang adaptif (Arviansyah, Azis, Sondari, & Harsanto, 2024a; Guil Gorostidi & Rubio-Arostegui, 2026). Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut cenderung berfokus pada aspek internal organisasi dan belum secara eksplisit mengintegrasikan dimensi akses pendidikan dan keadilan sosial sebagai bagian dari strategi kelembagaan. Akibatnya, pendekatan manajemen strategis yang berkembang masih bersifat teknokratis dan berorientasi pada efisiensi, sehingga berpotensi mengabaikan kelompok masyarakat yang secara ekonomi kurang mampu (Likoko & Minxiang, 2026; Phyo & Ilie, 2025; S. Wang, Alam, Bashir, & Lei, 2026).

Sementara itu, Dalam konteks pembiayaan pendidikan, filantropi Islam telah banyak dikaji sebagai alternatif sumber pendanaan yang memiliki potensi besar dalam mendukung keberlanjutan lembaga pendidikan (Maral, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa instrumen filantropi seperti zakat dan wakaf mampu memberikan kontribusi signifikan dalam pembiayaan pendidikan, sementara wakaf produktif dapat menjadi sumber pendanaan yang berkelanjutan bagi lembaga pendidikan (Medias, Rahman, Susanto, & Pambuko, 2022; Medias dkk., 2022, 2022; Usman & Ab Rahman, 2021). Meskipun demikian, kajian-kajian tersebut masih bersifat parsial dan belum terintegrasi dalam kerangka manajemen strategis perguruan tinggi. Filantropi Islam lebih sering diposisikan sebagai sumber dana tambahan yang bersifat pelengkap, bukan sebagai bagian dari strategi inti institusi (Arviansyah, Azis, Sondari, & Harsanto, 2024b; Bui

L.A, Le, & Hazenberg, 2026). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan konseptual dalam literatur, di mana potensi filantropi Islam belum dimanfaatkan secara optimal sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan pendidikan tinggi yang berorientasi pada inklusivitas (Bui L.A., Le, & Hazenberg, 2026; X. Wang, Wang, Zhou, Liu, & Liu, 2024).

Di sisi lain, isu akses pendidikan inklusif terus menjadi perhatian dalam berbagai penelitian, khususnya terkait dengan rendahnya partisipasi masyarakat kurang mampu dalam pendidikan tinggi. Sejumlah studi menunjukkan bahwa hambatan biaya merupakan faktor utama yang membatasi akses pendidikan, sementara kebijakan bantuan finansial seperti beasiswa terbukti dapat meningkatkan partisipasi, meskipun masih terbatas oleh kuota dan keterbatasan anggaran. Selain itu, pendidikan inklusif dipandang sebagai bagian dari keadilan sosial, namun belum sepenuhnya diintegrasikan dengan strategi pembiayaan yang berkelanjutan (Guil Gorostidi & Rubio-Arostegui, 2026; S. Wang dkk., 2026). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan selama ini masih bersifat parsial dan programatik, serta belum mampu menjawab permasalahan akses pendidikan secara sistemik dan berkelanjutan. Dengan demikian, diperlukan pendekatan baru yang tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga transformatif dalam mengatasi hambatan akses pendidikan (Arnup, Black, & Johnston, 2024; Boring & Brown, 2024; Kroupova, Havranek, & Irsova, 2024).

Berdasarkan berbagai kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat kecenderungan fragmentasi dalam penelitian terdahulu, di mana manajemen strategis, filantropi Islam, dan akses pendidikan inklusif dikaji secara terpisah tanpa adanya integrasi dalam satu kerangka konseptual yang utuh (Danso, Adomako, Lartey, Amankwah-Amoah, & Owusu-Yirenkyi, 2020; Lim, 2025). Selain itu, belum terdapat penelitian yang secara komprehensif mengkonstruksi model inovasi manajemen strategis berbasis filantropi Islam yang secara langsung diarahkan untuk meningkatkan akses pendidikan melalui kebijakan konkret. Ketiadaan integrasi ini menunjukkan adanya *research gap* yang signifikan, yaitu belum adanya model sistemik yang mampu menghubungkan antara strategi kelembagaan, sumber pembiayaan berbasis nilai, dan tujuan sosial dalam bentuk peningkatan akses pendidikan inklusif (Borger, Elacqua, Jacas, Neilson, & Olsen, 2024; Opare-Kumi, 2024a). Lebih lanjut, belum banyak penelitian yang mengkaji kebijakan inovatif seperti “*No Fees Are No Barrier*” sebagai bentuk transformasi dalam pembiayaan pendidikan tinggi.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa pengembangan model inovasi manajemen strategis perguruan tinggi berbasis filantropi Islam yang diintegrasikan secara sistematis untuk meningkatkan akses pendidikan inklusif melalui kebijakan “*No Fees Are No Barrier*”. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang bersifat parsial, penelitian ini menempatkan filantropi Islam sebagai bagian dari strategi inti institusi, bukan sekadar sumber pendanaan tambahan. Selain itu, penelitian ini juga mengusulkan pendekatan transformasional dalam pembiayaan pendidikan, dari model bantuan terbatas menuju sistem pendidikan tanpa hambatan biaya yang berkelanjutan dan inklusif (Opare-Kumi, 2024a).

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi manajemen strategis berbasis filantropi Islam dalam meningkatkan akses pendidikan, serta mengembangkan model inovatif yang dapat digunakan sebagai kerangka konseptual

dalam pengelolaan perguruan tinggi yang inklusif dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan “*No Fees Are No Barrier*”, baik dari aspek kelembagaan, sosial, maupun ekonomi.

Penelitian ini dilakukan di IAI Al-Urwatul Wutsqo Jombang sebagai konteks empiris yang memiliki karakteristik unik dalam penerapan kebijakan pendidikan berbasis filantropi Islam. Institusi ini menjadi relevan untuk dikaji karena telah mengimplementasikan kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” sebagai bagian dari strategi pengelolaan pendidikan, sehingga memberikan peluang untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana integrasi antara manajemen strategis dan filantropi Islam dapat diwujudkan dalam praktik nyata.

Dengan demikian, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk menghadirkan model pengelolaan perguruan tinggi yang tidak hanya berorientasi pada keberlanjutan institusi, tetapi juga pada keadilan sosial dalam akses pendidikan. Dalam konteks meningkatnya biaya pendidikan dan kesenjangan sosial, penelitian ini menjadi penting sebagai upaya untuk menawarkan solusi strategis yang integratif, inovatif, dan berbasis nilai-nilai filantropi Islam guna mewujudkan sistem pendidikan tinggi yang inklusif dan berkelanjutan (Euler, Jaleta, & Gartaula, 2024; Opore-Kumi, 2024b).

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis yang berorientasi pada pengembangan model (*model development research*), dengan tujuan untuk memahami sekaligus mengkonstruksi model inovasi manajemen strategis perguruan tinggi berbasis filantropi Islam dalam meningkatkan akses pendidikan (Bonang, Sukmana, Alimusa, & Machfud, 2026; Lestari, Putri, Vasudevan, Zulham, & Endayani, 2026). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini menekankan pada eksplorasi makna, proses, serta dinamika implementasi kebijakan ‘No Fees Are No Barrier’ dalam konteks kelembagaan. Pilihan ini sejalan dengan studi-studi mutakhir yang menunjukkan bahwa pendekatan kualitatif efektif untuk menangkap pengaruh konteks eksternal, struktur institusional, relasi antaraktor, serta praktik implementasi kebijakan yang berkembang secara dinamis di lapangan (Huybrechts, Declercq, Verté, Raeymaeckers, & Anthierens, 2024; Thoonsen dkk., 2024). Orientasi pengembangan model dalam penelitian ini dilakukan melalui proses eksplorasi empiris, kategorisasi temuan, hingga konstruksi konseptual model yang menjelaskan hubungan antara manajemen strategis, filantropi Islam, dan akses pendidikan inklusif. Sebagaimana dijelaskan oleh (Haoxing & System, 2014), peneliti sebagai instrumen utama sangat penting dalam menginterpretasikan data untuk membangun model konseptual. Hal ini sejalan dengan penelitian (Asshobri, Chotimah, & Mutohar, 2025) yang mengembangkan model untuk menjelaskan hubungan manajemen strategis dan filantropi Islam dalam konteks pendidikan inklusif.

Penelitian ini dilaksanakan di IAI Al-Urwatul Wutsqo Jombang sebagai locus kajian karena institusi ini merupakan salah satu perguruan tinggi berbasis Islam yang secara nyata mengimplementasikan kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” dalam sistem manajemen pendidikannya. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada adanya

inovasi praktik pembiayaan pendidikan tanpa hambatan biaya yang menempatkan filantropi Islam (seperti *waqf* dan infak) sebagai sumber pembiayaan utama. Temuan dari Qosyim dan Zarkasyi (2024) menunjukkan bagaimana filantropi Islam digunakan untuk meningkatkan akses pendidikan gratis di lembaga pesantren setempat, yang mencerminkan karakter kelembagaan yang unik dan relevan dengan fokus penelitian ini. Integrasi filantropi sebagai strategi pembiayaan pendidikan juga ditegaskan oleh penelitian lain yang menyoroti peran *waqf* dan filantropi dalam diversifikasi sumber pendanaan pendidikan Islam secara berkelanjutan (Ma'arif, 2025; Qosyim & Zarkasyi, 2024). Yakni pimpinan institusi, pengelola keuangan, pengelola filantropi, dosen, dan mahasiswa sebagai aktor utama implementasi kebijakan. Di lingkungan kampus IAI Al-Urwatul Wutsqo Jombang yang menjadi pusat implementasi sistem. Pada periode implementasi kebijakan berjalan aktif dan mengalami penguatan sistem. Yaitu melalui pengamatan langsung, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap praktik manajemen strategis berbasis filantropi yang diterapkan (Datar & Barat, 2025; Nugrohaji, t.t.; Viseu, Martins, & Carvalho, 2025a). Dengan demikian, lokasi ini dipilih karena dianggap representatif dan kaya data untuk mengkaji transformasi manajemen strategis pendidikan tinggi berbasis nilai dan filantropi Islam secara mendalam.

Populasi penelitian ini berjumlah 120 orang yang terdiri dari seluruh pemangku kepentingan di lingkungan perguruan tinggi, meliputi pimpinan, pengelola keuangan dan filantropi, dosen, tenaga kependidikan, serta mahasiswa. Dari populasi tersebut, dilakukan proses seleksi bertahap menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria inklusi, yaitu: (1) memiliki keterlibatan langsung dalam perumusan atau implementasi kebijakan "*No Fees Are No Barrier*", (2) memiliki pengetahuan terkait manajemen strategis atau filantropi Islam, dan (3) mampu memberikan informasi secara mendalam (Ahmad & Wilkins, 2025). Proses seleksi informan kunci dilakukan secara bertahap melalui purposive sampling, di mana pemilihan dilakukan berdasarkan kriteria relevansi terhadap fenomena yang diteliti serta kedalaman informasi yang dapat disediakan oleh responden. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip bahwa penelitian kualitatif memilih informasi-*rich cases* untuk memahami fenomena secara mendalam daripada sekedar jumlah sampel besar (Andriani, Maritasari, Laela, & Husnadia, 2025; Palinkas dkk., 1968; Tajik, Golzar, & Noor, 2024).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi secara triangulatif untuk memperoleh data yang komprehensif dan kontekstual (Xu, Wang, & Qian, 2025). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali secara mendalam strategi kelembagaan, integrasi filantropi Islam, serta implementasi kebijakan "*No Fees Are No Barrier*", sedangkan observasi partisipatif digunakan untuk memahami praktik empiris di lapangan dan interaksi antar aktor dalam sistem (Xu dkk., 2025). Dokumentasi digunakan untuk memperkuat data melalui analisis dokumen resmi seperti kebijakan institusi, laporan keuangan, dan arsip program filantropi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif dari Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña yang meliputi tahapan reduksi data melalui proses *coding* dan kategorisasi, penyajian data dalam bentuk matriks dan narasi tematik, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berkelanjutan hingga diperoleh pola hubungan antar

variabel (Ahmed dkk., 2025). Hasil analisis ini selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam mengkonstruksi model inovasi manajemen strategis berbasis filantropi Islam. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik, serta *member check* untuk memastikan validitas dan kredibilitas temuan penelitian (Ahmed, 2024; Korstjens & Moser, 2018).

## Hasil dan Pembahasan

### A. Strategi pendidikan berbasis nilai keadilan sosial

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” tidak dapat dilepaskan dari konstruksi nilai keadilan pendidikan yang menjadi fondasi utama dalam perumusan strategi kelembagaan. Nilai ini tidak hanya berfungsi sebagai legitimasi normatif, tetapi telah menjadi kerangka epistemologis yang membentuk arah kebijakan, pola pengambilan keputusan, serta desain sistem pendidikan yang inklusif (Ribosa, Noguera, Monguillot, & Duran, 2024). Dengan demikian, strategi yang dihasilkan bukanlah strategi yang bersifat netral, melainkan strategi yang secara sadar diarahkan untuk menjawab ketimpangan akses pendidikan yang bersumber dari faktor ekonomi (Beeson, Wildman, & Wildman, 2024; Pearnpitak, 2026).

**Tabel 1.** Open coding dimensi nilai

No	Kode	Makna
1	Nilai Keadilan Pendidikan	Pendidikan sebagai Hak Universal
2	Akses Tanpa Hambatan	Tidak ada biaya sebagai penghalang
3	Prinsip Kemaslahatan	Pendidikan untuk kepentingan publik

Sumber: Hasil wawancara penelitian

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa dimensi nilai tidak hanya hadir sebagai wacana, tetapi telah terinternalisasi dalam praktik kelembagaan secara sistemik. Informan penelitian secara konsisten menegaskan bahwa setiap kebijakan yang diambil selalu didasarkan pada pertimbangan keadilan sosial, sehingga orientasi utama institusi bukan pada profitabilitas, melainkan pada perluasan akses pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai keadilan pendidikan berfungsi sebagai *normative anchor* yang mengarahkan seluruh aktivitas strategis institusi. Dalam konteks ini, strategi tidak lagi dipahami sebagai alat untuk mencapai efisiensi, tetapi sebagai instrumen untuk mewujudkan keadilan sosial (Enchikova, Neves, Toledo, & Nata, 2025; Pearnpitak, 2026; Worku, 2025).

Jika dianalisis secara teoritis, temuan ini memperluas kerangka pemikiran John W. Creswell yang menyatakan bahwa realitas sosial merupakan konstruksi makna yang dibentuk oleh aktor. Penelitian ini menunjukkan bahwa konstruksi makna tersebut tidak berhenti pada level interpretasi, tetapi berlanjut pada level praksis dalam bentuk tindakan strategis yang terstruktur (Ayanwale & Omeh, 2026). Dengan kata lain, nilai keadilan pendidikan dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai *interpretive framework*, tetapi juga sebagai *strategic driver* yang menentukan arah dan bentuk kebijakan institusi. Hal ini menjadi pembeda utama dengan penelitian terdahulu yang

cenderung memisahkan antara dimensi nilai dan dimensi strategi (Carrasco-Mella, Paz-Maldonado, Orozco, Véliz-Campos, & Veliz, 2026; Senior & Sahlberg, 2025).

Lebih lanjut, jika dibandingkan dengan literatur manajemen strategis pendidikan tinggi, sebagian besar penelitian masih berorientasi pada paradigma rasional-instrumental, di mana strategi dipahami sebagai proses perencanaan yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi organisasi (Berkat, Setinawati, & Basrowi, 2025). Dalam paradigma tersebut, nilai seringkali diposisikan sebagai faktor sekunder yang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap proses strategis. Namun, temuan penelitian ini justru menunjukkan bahwa nilai memiliki posisi sentral dalam membentuk strategi. Dengan demikian, penelitian ini menantang asumsi dasar dalam manajemen strategis konvensional dan menawarkan perspektif baru yang lebih integratif (Stoica, Patriche, David, Beldiman, & Dragomir Bălănică, 2025).

Dari perspektif analisis kritis, temuan ini juga menunjukkan bahwa pendekatan berbasis nilai memiliki potensi untuk menciptakan sistem pendidikan yang lebih inklusif, tetapi pada saat yang sama juga menuntut konsistensi yang tinggi dalam implementasi. Ketika nilai dijadikan sebagai fondasi strategi, maka setiap keputusan operasional harus selaras dengan nilai tersebut. Hal ini menciptakan tekanan institusional yang tidak ringan, karena institusi harus mampu menjaga keseimbangan antara idealisme nilai dan realitas operasional (Arnab, Masters, Purnomo, Mahon, & Minoi, 2025; Bakogiannis, Lorrimer, & Papavasiliou, 2026). Dengan demikian, keberhasilan strategi berbasis nilai sangat bergantung pada kapasitas institusi dalam menjaga konsistensi antara visi normatif dan praktik empiris.

Dari sisi kontribusi ilmiah, penelitian ini memberikan implikasi penting dalam pengembangan teori manajemen strategis pendidikan tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang berbasis nilai tidak hanya memiliki legitimasi moral, tetapi juga memiliki efektivitas dalam menciptakan perubahan sosial (Arnab dkk., 2025). Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan menghadirkan konsep *value-driven strategic management* yang menempatkan nilai sebagai inti dari proses strategis. Konsep ini membuka ruang bagi pengembangan penelitian lanjutan yang mengkaji hubungan antara nilai, strategi, dan dampak sosial dalam konteks pendidikan tinggi (Mohamed Hashim, Tlemsani, Mason-Jones, Matthews, & Ndrecaj, 2024).

Secara keseluruhan, temuan pada sub ini menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan itu sendiri, tetapi juga oleh kekuatan nilai yang mendasarinya. Nilai keadilan pendidikan menjadi fondasi yang memungkinkan strategi dapat dirumuskan secara inklusif, diimplementasikan secara konsisten, dan menghasilkan dampak yang signifikan terhadap akses pendidikan. Dengan demikian, dimensi nilai dalam penelitian ini tidak dapat dipandang sebagai aspek tambahan, melainkan sebagai inti dari keseluruhan sistem manajemen strategis.

## **B. Filantropi Islam sebagai *core system* pembiayaan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dimensi pembiayaan dalam kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” mengalami rekonstruksi yang sangat fundamental melalui integrasi filantropi Islam sebagai sistem utama pendanaan. Berbeda dengan praktik umum yang menempatkan filantropi sebagai instrumen tambahan, dalam konteks

penelitian ini filantropi justru menjadi tulang punggung (*backbone*) dalam menopang keberlangsungan operasional pendidikan (Lu & Li, 2026; Viseu, Martins, & Carvalho, 2025b). Hal ini mengindikasikan adanya transformasi struktural dalam sistem pembiayaan pendidikan tinggi yang sebelumnya sangat bergantung pada kontribusi mahasiswa.

**Tabel 2.** Sistem pembiayaan filantropi

No	Kode	Makna
1	Zakat, wakaf, sedekah	Sumber dana utama
2	Keberlanjutan finansial	Sistem jangka panjang
3	Kepercayaan publik	Faktor keberhasilan

Sumber: Hasil analisis peneliti

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa keberhasilan sistem pembiayaan tidak hanya bergantung pada ketersediaan dana, tetapi juga pada kemampuan institusi dalam membangun kepercayaan publik. Informan menegaskan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam pengelolaan dana filantropi menjadi faktor penentu keberlanjutan sistem (Lu & Li, 2026). Dengan demikian, filantropi dalam penelitian ini tidak hanya memiliki dimensi ekonomi, tetapi juga dimensi sosial dan institusional yang saling berkaitan. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, sebagian besar studi masih memosisikan filantropi dalam kerangka bantuan sosial yang bersifat temporer dan tidak sistemik. Penelitian ini menantang asumsi tersebut dengan menunjukkan bahwa filantropi dapat dikembangkan menjadi sistem yang stabil dan berkelanjutan (Lu & Li, 2026). Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari *charity-based approach* menuju *system-based financing approach* dalam pendidikan tinggi (Viseu dkk., 2025b).

Penelitian menunjukkan bahwa integrasi filantropi sebagai bagian dari struktur pembiayaan pendidikan tinggi juga menghadirkan tantangan strategis terkait risiko dan keberlanjutan. Struktur pendanaan yang lebih beragam, yang mencakup kontribusi filantropi, dapat meningkatkan ketahanan institusi terhadap ketidakpastian fiskal, namun efektivitasnya seringkali bergantung pada kualitas tata kelola internal, termasuk transparansi pengelolaan dana, akuntabilitas, dan kapasitas institusi dalam mengelola risiko sumber pendanaan eksternal. Hal ini menegaskan bahwa keberlanjutan sistem pembiayaan tidak hanya bergantung pada desain pendanaan, tetapi juga pada kemampuan institusi dalam mengelola fluktuasi sumber dana dan membangun kepercayaan publik yang kuat (ShaoXin & Ming, 2026).

Secara keseluruhan, temuan ini memberikan kontribusi signifikan dalam literatur pembiayaan pendidikan dengan menghadirkan model alternatif yang berbasis nilai dan solidaritas sosial. Model ini tidak hanya relevan dalam konteks penelitian, tetapi juga memiliki potensi untuk direplikasi dalam institusi lain yang menghadapi tantangan akses pendidikan.

### C. Transformasi akses pendidikan inklusif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” menghasilkan perubahan yang signifikan dalam struktur akses pendidikan tinggi, khususnya bagi kelompok masyarakat yang selama ini mengalami marginalisasi

ekonomi. Peningkatan jumlah mahasiswa dari latar belakang ekonomi lemah menjadi indikator utama bahwa kebijakan ini berhasil mengurangi hambatan struktural dalam akses pendidikan.

**Tabel 3.** Akses pendidikan inklusif

No	Kode	Makna
1	Inklusivitas	Akses untuk semua
2	Pertumbuhan mahasiswa	Peningkatan partisipasi
3	Hilangnya hambatan biaya	Sistem tanpa biaya

Sumber: Hasil sintesis peneliti

Analisis terhadap data menunjukkan bahwa penghapusan biaya pendidikan memiliki efek langsung terhadap peningkatan partisipasi, namun efek tersebut tidak berdiri sendiri. Akses yang terbuka juga menciptakan perubahan dalam persepsi masyarakat terhadap pendidikan tinggi, dari yang sebelumnya dianggap sebagai sesuatu yang eksklusif menjadi sesuatu yang dapat dijangkau oleh semua kalangan (Berens, Hena, & Schneider, 2025). Dengan demikian, kebijakan ini tidak hanya mengubah struktur akses, tetapi juga mengubah konstruksi sosial tentang pendidikan.

Jika dibandingkan dengan pendekatan konvensional seperti beasiswa, kebijakan ini memiliki keunggulan dalam hal cakupan dan keberlanjutan. Beasiswa bersifat selektif dan terbatas, sehingga tidak mampu mengatasi ketimpangan secara menyeluruh (Berens dkk., 2025). Sebaliknya, kebijakan ini bersifat universal dan sistemik, sehingga mampu menghilangkan hambatan secara struktural (Baikenov & Shamatov, 2025). Hal ini menunjukkan adanya pergeseran dari pendekatan parsial menuju pendekatan sistemik dalam kebijakan pendidikan.

Secara teoritis, temuan ini memperluas konsep pendidikan inklusif dengan menunjukkan bahwa inklusivitas tidak hanya berkaitan dengan penerimaan mahasiswa, tetapi juga dengan penghapusan hambatan struktural yang menghalangi akses (Baikenov & Shamatov, 2025). Dengan demikian, inklusivitas dalam penelitian ini memiliki dimensi yang lebih luas dan mendalam dibandingkan dengan konsep inklusivitas dalam literatur sebelumnya.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa transformasi akses pendidikan tidak dapat dicapai melalui intervensi parsial, tetapi memerlukan perubahan sistemik dalam kebijakan dan struktur pembiayaan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih inklusif dan berkeadilan.

#### **D. Dampak terhadap motivasi dan kualitas akademik**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan akses pendidikan yang dihasilkan oleh kebijakan ini memiliki implikasi yang kompleks terhadap dinamika akademik mahasiswa. Di satu sisi, akses yang lebih terbuka meningkatkan motivasi dan komitmen belajar, namun di sisi lain juga menimbulkan tantangan dalam menjaga kualitas akademik.

**Tabel 4.** Dampak akademik

No	Kode	Makna
1	Motivasi belajar	Semangat meningkat
2	Komitmen akademik	Tanggung jawab tinggi
3	Kualitas akademik	Tantangan mutu

Sumber: Hasil sintesis peneliti

Analisis data menunjukkan bahwa mahasiswa yang memperoleh akses tanpa hambatan biaya cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat. Mereka menunjukkan tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam proses pembelajaran, serta memiliki kesadaran yang lebih besar terhadap pentingnya pendidikan (Ma, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan ini tidak hanya berdampak pada akses, tetapi juga pada kualitas keterlibatan mahasiswa (Sudarnoto, Handoko, Riyanto, & Arini, 2025).

Namun demikian, peningkatan jumlah mahasiswa juga menimbulkan tekanan terhadap sistem pembelajaran, terutama dalam hal rasio dosen-mahasiswa dan kapasitas fasilitas. Hal ini berpotensi menurunkan kualitas akademik jika tidak diimbangi dengan penguatan sistem. Dengan demikian, terdapat dinamika yang kompleks antara akses dan kualitas yang perlu dikelola secara hati-hati (Chowdhury dkk., 2025; Lee & Lee, 2026).

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan tidak hanya diukur dari peningkatan akses, tetapi juga dari kemampuan institusi dalam menjaga kualitas akademik. Dengan demikian, diperlukan pendekatan yang integratif dalam mengelola hubungan antara akses dan kualitas.

### E. Integrasi sistem dan tata kelola kelembagaan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” tidak hanya ditentukan oleh kekuatan nilai dan sistem pembiayaan, tetapi juga sangat bergantung pada tingkat integrasi sistem dan tata kelola kelembagaan. Integrasi ini mencakup koordinasi antara berbagai unit strategis dalam institusi, seperti unit akademik, keuangan, dan pengelola filantropi. Tanpa adanya integrasi yang kuat, kebijakan yang dirancang secara konseptual tidak akan mampu diimplementasikan secara efektif pada level operasional. Dengan demikian, integrasi kelembagaan menjadi prasyarat struktural dalam keberhasilan kebijakan.

**Tabel 5.** Dampak akademik

No	Kode	Makna
1	Integrasi kelembagaan	Koordinasi antar unit
2	Adaptasi sistem	Penyesuaian administrasi
3	Efisiensi operasional	Sistem berjalan efektif

Sumber: Hasil sintesis peneliti

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa integrasi kelembagaan tidak hanya berkaitan dengan koordinasi formal, tetapi juga melibatkan adaptasi sistem administrasi yang memungkinkan kebijakan dapat berjalan secara efektif (Carmo, Lacerda, Klingenberg, & Piran, 2025). Informan penelitian menekankan bahwa perubahan kebijakan menuntut adanya penyesuaian dalam sistem kerja, termasuk dalam hal prosedur administrasi, alur keuangan, dan mekanisme pengambilan keputusan. Hal ini

menunjukkan bahwa integrasi bukan sekadar penyatuan fungsi, tetapi juga proses transformasi sistem yang lebih luas (Jin, Yan, Echeverria, Gašević, & Martinez-Maldonado, 2025).

Dalam perspektif teoritis, temuan ini sejalan dengan teori manajemen organisasi modern yang menekankan pentingnya koordinasi lintas fungsi dalam mencapai tujuan strategis (Vasumathi, Vasudevan, Razak, & Mohammad, 2025). Namun, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa integrasi yang efektif tidak hanya bergantung pada struktur organisasi, tetapi juga pada kesamaan nilai yang dianut oleh seluruh aktor (Vasumathi dkk., 2025). Dengan kata lain, integrasi dalam penelitian ini bersifat tidak hanya struktural, tetapi juga kultural. Hal ini menjadi pembeda utama dengan penelitian terdahulu yang cenderung melihat integrasi hanya dari aspek teknis.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, banyak studi yang menekankan pentingnya koordinasi dalam organisasi, namun belum secara eksplisit mengaitkannya dengan dimensi nilai. Penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi yang berbasis nilai memiliki daya kohesi yang lebih kuat, karena didukung oleh kesamaan visi dan tujuan. Dengan demikian, integrasi tidak hanya menjadi mekanisme koordinasi, tetapi juga menjadi mekanisme internalisasi nilai dalam organisasi (Cao, Duan, & Edwards, 2025).

Secara keseluruhan, temuan ini memberikan kontribusi penting dalam literatur manajemen pendidikan tinggi dengan menunjukkan bahwa tata kelola kelembagaan yang efektif harus mengintegrasikan dimensi struktural dan kultural secara simultan. Penelitian ini menghadirkan konsep integrasi berbasis nilai sebagai pendekatan baru dalam manajemen organisasi pendidikan, yang tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat konsistensi implementasi kebijakan.

#### F. Tantangan keberlanjutan model

Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” berhasil meningkatkan akses pendidikan secara signifikan, aspek keberlanjutan menjadi tantangan paling krusial dalam implementasinya. Keberlanjutan dalam konteks ini tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan sumber daya finansial, tetapi juga mencakup dimensi kelembagaan, sosial, dan operasional. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan jangka pendek tidak secara otomatis menjamin keberlanjutan jangka panjang..

**Tabel 7.** Tantangan Keberlanjutan

No	Kode	Makna
1	Risiko pendanaan	Ketergantungan filantropi
2	Kepercayaan publik	Transparansi
3	Kapasitas institusi	Beban sistem meningkat

Sumber: Hasil sintesis peneliti

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa ketergantungan pada filantropi menjadi salah satu risiko utama dalam keberlanjutan model (Ishak dkk., 2025). Sumber dana yang berasal dari zakat, wakaf, dan sedekah sangat bergantung pada kondisi eksternal, seperti kepercayaan publik dan partisipasi masyarakat (Widiastuti dkk., 2026). Hal ini menunjukkan bahwa sistem pembiayaan berbasis filantropi memiliki karakteristik yang

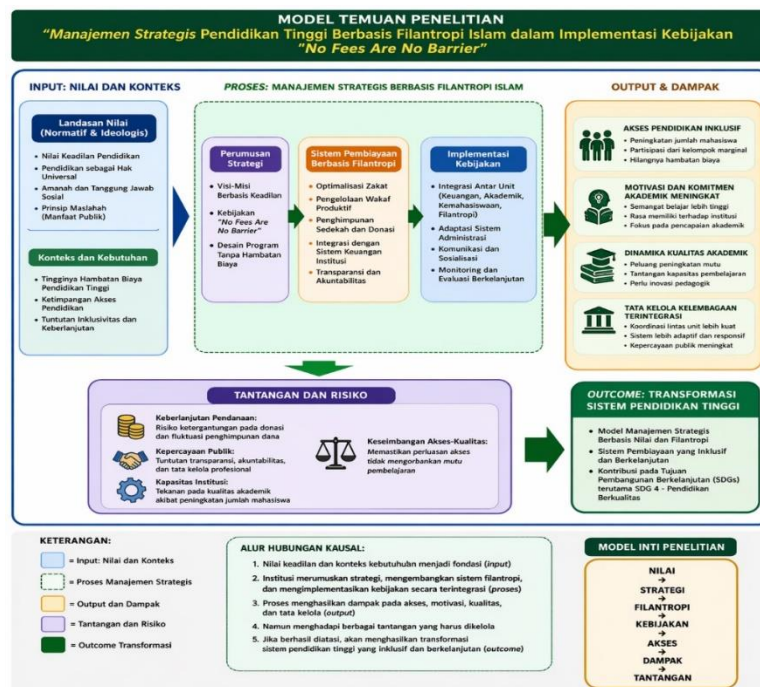
berbeda dengan sistem berbasis pasar, sehingga memerlukan pendekatan pengelolaan yang berbeda pula (Ryandono dkk., 2025).

Dalam perspektif teoritis, temuan ini memperluas konsep keberlanjutan (*sustainability*) yang selama ini lebih banyak dibahas dalam konteks finansial (Yasmin, Saleem, Low, Erdiaw-Kwasie, & Dahl, 2025). Penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan juga sangat dipengaruhi oleh faktor sosial, seperti kepercayaan publik, serta faktor internal, seperti kapasitas organisasi (Noonin & Phuangprayong, 2025). Dengan demikian, keberlanjutan dalam penelitian ini bersifat multidimensional dan tidak dapat direduksi hanya pada satu aspek (Haksevenler, Senik, Sengul, & Sorhun, 2025).

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa keberlanjutan model memerlukan pendekatan yang integratif, yang menggabungkan penguatan sistem pembiayaan, peningkatan kapasitas kelembagaan, serta pengelolaan kepercayaan publik. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan model keberlanjutan pendidikan berbasis filantropi, dengan menekankan pentingnya integrasi antara faktor internal dan eksternal dalam menjaga stabilitas sistem.

### G. Sintesis temuan/model konseptual penelitian

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian yang telah dianalisis secara mendalam pada aspek nilai, strategi, sistem pembiayaan, implementasi kebijakan, hingga dampak dan tantangan, penelitian ini berhasil merumuskan sebuah model konseptual yang menggambarkan hubungan kausal antar variabel. Model ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga menjelaskan alur sistemik bagaimana kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” diimplementasikan melalui manajemen strategis berbasis filantropi Islam. Adapun model temuan penelitian tersebut disajikan pada Gambar berikut:



Gambar 1. Model Temuan Penelitian

Model pada Gambar 1 menunjukkan bahwa implementasi kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” merupakan hasil dari interaksi yang kompleks antara dimensi nilai, proses manajemen strategis, dan sistem pembiayaan berbasis filantropi. Pada tahap awal, nilai keadilan pendidikan berfungsi sebagai *input utama* yang membentuk arah kebijakan institusi. Hal ini menegaskan bahwa kebijakan yang dihasilkan tidak bersifat netral, melainkan merupakan refleksi dari konstruksi nilai yang dianut oleh organisasi.

Selanjutnya, model ini menggambarkan bahwa nilai tersebut diterjemahkan ke dalam proses manajemen strategis yang meliputi perumusan strategi, pengembangan sistem pembiayaan berbasis filantropi, serta implementasi kebijakan secara terintegrasi. Proses ini menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan tidak hanya bergantung pada satu faktor, tetapi merupakan hasil dari integrasi berbagai elemen dalam sistem organisasi. Pada bagian *output*, model menunjukkan adanya transformasi signifikan dalam akses pendidikan, motivasi mahasiswa, kualitas akademik, dan tata kelola kelembagaan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang diimplementasikan memiliki dampak multidimensional, yang tidak hanya terbatas pada aspek akses, tetapi juga mencakup aspek kualitas dan tata kelola.

Namun demikian, model ini juga secara eksplisit menunjukkan adanya tantangan yang harus dikelola, seperti keberlanjutan pendanaan, kepercayaan publik, dan kapasitas institusi. Hal ini menegaskan bahwa inovasi kebijakan tidak terlepas dari risiko, sehingga diperlukan strategi adaptif untuk menjaga keberlanjutan sistem. Di sinilah letak kompleksitas model, yang tidak hanya menampilkan keberhasilan, tetapi juga dinamika dan potensi problematika. Namun demikian, model ini juga secara eksplisit menunjukkan adanya tantangan yang harus dikelola, seperti keberlanjutan pendanaan, kepercayaan publik, dan kapasitas institusi. Hal ini menegaskan bahwa inovasi kebijakan tidak terlepas dari risiko, sehingga diperlukan strategi adaptif untuk menjaga keberlanjutan sistem. Di sinilah letak kompleksitas model, yang tidak hanya menampilkan keberhasilan, tetapi juga dinamika dan potensi problematika.

Model ini menjadi bentuk *novelty* penelitian yang menawarkan integrasi antara nilai keadilan, filantropi Islam, dan manajemen strategis dalam meningkatkan akses pendidikan inklusif secara berkelanjutan.

#### **H. Kesesuaian dan pertentangan temuan dengan penelitian terdahulu**

Unsur *what else* dalam pembahasan ini menunjukkan bahwa temuan penelitian memiliki kesesuaian sekaligus perbedaan dengan hasil penelitian terdahulu. Kesesuaian utama terlihat pada posisi filantropi Islam sebagai instrumen pembiayaan yang mampu memperluas akses pendidikan. Qosyim dan Zarkasyi (2024) menemukan bahwa manajemen pembiayaan berbasis wakaf dan infak dapat meningkatkan akses pendidikan gratis bagi anak yatim dan masyarakat miskin melalui perencanaan, distribusi dana, serta monitoring yang akuntabel. Temuan ini sejalan dengan penelitian ini karena kebijakan “*No Fees Are No Barrier*” juga menempatkan filantropi Islam sebagai sistem pembiayaan yang terencana, bukan bantuan insidental.

Kesesuaian lain terlihat pada kajian Medias dkk. (2022) dan Usman dan Ab Rahman (2021). Kedua studi tersebut menegaskan bahwa wakaf memiliki potensi sosial-ekonomi untuk menopang keberlanjutan pendidikan, termasuk pendidikan tinggi. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan bukti empiris bahwa zakat, wakaf, infak, dan

sedekah dapat dinaikkan statusnya dari sumber dana pelengkap menjadi *core system* pembiayaan lembaga. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi studi terdahulu, tetapi juga memperluasnya ke dalam kerangka manajemen strategis perguruan tinggi Islam.

Temuan penelitian ini juga selaras dengan Mulyaningsih dkk. (2025), yang menjelaskan bahwa mahasiswa dari keluarga berpenghasilan rendah tidak selalu memanfaatkan bantuan pendidikan karena rendahnya ekspektasi, terbatasnya informasi, dan ketidakpastian proses seleksi bantuan. Dalam konteks tersebut, model “No Fees Are No Barrier” menawarkan pendekatan yang lebih struktural karena mengurangi ketergantungan pada mekanisme bantuan yang selektif dan prosedural. Model ini memindahkan fokus dari bantuan individual menuju desain kelembagaan yang sejak awal menghapus hambatan biaya.

Namun, terdapat perbedaan dengan temuan Berens, Henao, dan Schneider (2025). Studi tersebut menunjukkan bahwa penghapusan biaya kuliah moderat di Jerman dapat meningkatkan *academic inactivity* dan fenomena *ghost students* pada sebagian mahasiswa. Temuan itu berbeda dengan hasil penelitian ini, yang menunjukkan bahwa penghapusan hambatan biaya justru meningkatkan motivasi belajar dan komitmen akademik mahasiswa. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks kelembagaan. Pada penelitian ini, pembebasan biaya tidak berdiri sebagai kebijakan finansial tunggal, tetapi terintegrasi dengan nilai keadilan pendidikan, tata kelola filantropi, pembinaan akademik, dan kontrol sosial berbasis komunitas kampus.

Dengan demikian, unsur *what else* dari penelitian ini terletak pada penjelasan bahwa penghapusan biaya pendidikan tidak selalu menghasilkan dampak yang sama pada setiap konteks. Dampaknya sangat ditentukan oleh desain tata kelola, kekuatan nilai, kapasitas institusi, dan mekanisme pendampingan akademik. Penelitian ini memperlihatkan bahwa model tanpa hambatan biaya akan lebih kuat apabila dikelola sebagai inovasi manajemen strategis berbasis nilai dan filantropi, bukan hanya sebagai kebijakan pembebasan biaya.

## Kesimpulan

penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian, yaitu menganalisis implementasi manajemen strategis berbasis filantropi Islam dalam meningkatkan akses pendidikan serta mengembangkan model inovatif “No Fees Are No Barrier”, telah tercapai melalui temuan bahwa IAI Al-Urwatul Wutsqo Jombang mampu menempatkan nilai keadilan pendidikan sebagai dasar strategi kelembagaan. Filantropi Islam melalui zakat, wakaf, infak, dan sedekah tidak hanya berperan sebagai dana pelengkap, tetapi menjadi sistem inti pembiayaan pendidikan tinggi. Model ini terbukti memperluas akses pendidikan bagi mahasiswa dari kelompok ekonomi lemah, meningkatkan motivasi belajar, serta memperkuat integrasi tata kelola kelembagaan. Namun, keberlanjutannya tetap bergantung pada transparansi pengelolaan dana, kepercayaan publik, kapasitas institusi, dan penjagaan mutu akademik. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan model inovasi manajemen strategis berbasis filantropi Islam yang integratif, inklusif, dan berkelanjutan untuk mendukung pendidikan tinggi tanpa hambatan biaya.

## Daftar Pustaka

- Ahmad, M., & Wilkins, S. (2025). Purposive sampling in qualitative research: a framework for the entire journey. *Quality & Quantity*, 59 (2), 1461–1479. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-02022-5>
- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>
- Ahmed, S. K., Mohammed, R. A., Nashwan, A. J., Ibrahim, R. H., Abdalla, A. Q., M. Ameen, B. M., & Khdir, R. M. (2025). Using thematic analysis in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 6, 100198. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2025.100198>
- Andriani, D., Maritasari, D. B., Laela, I., & Husnadia, S. (2025). Pemilihan Teknik Sampling yang Tepat dalam Penelitian Kualitatif: Literature Review. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal p-ISSN:*, 6 (4), 6238–6247.
- Arnab, S., Masters, A., Purnomo, R. A., Mahon, D., & Minoi, J.-L. (2025). Playful and frugal learning design: A value-based approach to inclusive and sustainable STEM education. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101923. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101923>
- Arnup, J. L., Black, N., & Johnston, D. W. (2024). Expecting less in hard times: How the state of the economy influences students' educational expectations. *Economics of Education Review*, 103 (August), 102606. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2024.102606>
- Arviansyah, M. R., Azis, Y., Sondari, M. C., & Harsanto, B. (2024a). Current trend and future research agenda for technological innovation in higher education institutions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11 (1), 1–11. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04150-7>
- Arviansyah, M. R., Azis, Y., Sondari, M. C., & Harsanto, B. (2024b). Current trend and future research agenda for technological innovation in higher education institutions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11 (1), 1686. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04150-7>
- Asshobri, A. S., Chotimah, C., & Mutohar, P. M. (2025). Strategic Management and Competitiveness of Islamic Educational Institutions: A Systematic Literature Review of Global Trends. *International Conference on Islam, Law, and Society (INCOILS)*, 1 (1), 21–30.
- Ayanwale, M. A., & Omeh, C. B. (2026). AI-supported problem-based learning for enhancing computational thinking skills in STEM education. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 7, 100263. <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2026.100263>
- Baikenov, K., & Shamatov, D. (2025). Unequal chances: How procedural fairness masks inequality in Kazakhstani university admissions. *International Journal of Educational Development*, 119, 103441. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103441>
- Bakogiannis, A., Lorrimer, S., & Papavasiliou, E. (2026). Inclusive pedagogies and practices of English for Academic Purposes (EAP) in higher education (HE): An exploratory survey-based study. *Journal of English for Academic Purposes*, 80, 101649. <https://doi.org/10.1016/j.jeap.2026.101649>
- Beeson, M., Wildman, J. M., & Wildman, J. (2024). Does tackling poverty related barriers to education improve school outcomes? Evidence from the North East of England. *Economics Letters*, 236, 111614. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.111614>
- Berens, J., Henao, L., & Schneider, K. (2025). Tuition fees and academic (in)activity. *Labour Economics*, 97, 102809. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2025.102809>

- Berkat, Setinawati, & Basrowi. (2025). The role of educational management in enhancing innovation and problem-solving competencies for students towards global competitiveness: A literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101280. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101280>
- Bonang, D., Sukmana, R., Alimusa, L. O., & Machfud, S. (2026). Exploring the socio-economic dimensions of Islamic charitable giving: a bibliometric review. *International Journal of Ethics and Systems*, 1–32. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2025-0086>
- Borger, M., Elacqua, G., Jacas, I., Neilson, C., & Olsen, A. S. W. (2024). Report cards: Parental preferences, information and school choice in Haiti. *Economics of Education Review*, 102 (August 2022), 102560. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2024.102560>
- Boring, A., & Brown, J. (2024). Gender and choices in higher education. *Economics of Education Review*, 99 (January 2023), 102521. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2024.102521>
- Brilyanti, F. A. (2025). Strategy for Internationalizing Indonesian Higher Education Institutions to Enhance Global Competitiveness. *The Journal of Indonesia Sustainable Development Planning*, 6 (2), 281–296. <https://doi.org/10.46456/jisdep.v6i2.693>
- Bui L.A., P., Le, H. N. T., & Hazenberg, R. (2026). The growth of social innovation research in higher education institutions (HEIs). *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 27 (2), 401–420. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2024-0299>
- Bui L.A., P., Le, H. N. T., & Hazenberg, R. (2026). The growth of social innovation research in higher education institutions (HEIs). *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 27 (2), 401–420. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2024-0299>
- Canal, M. N., Arias, M. D. L. M. D. O., Rivero, C. A. P., & Mon, I. A. De. (2026). Stakeholder engagement and strategic innovation in higher education through AI competency. *Journal of Innovation and Knowledge*, 13 (April 2025). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100920>
- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62 (4), 104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>
- Carmo, J. E. S., Lacerda, D. P., Klingenberg, C. O., & Piran, F. A. S. (2025). Digital transformation in the management of higher education institutions. *Sustainable Futures*, 9, 100692. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100692>
- Carrasco-Mella, S., Paz-Maldonado, E., Orozco, I., Véliz-Campos, M., & Veliz, L. (2026). Perceptions and strategies for the inclusion of migrant students: A Systematic review. *International Journal of Educational Research*, 138, 103000. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2026.103000>
- Chowdhury, S., Rashid, M. M., Amin, M. Bin, Roy, T., Sony, M. M. A. A. M., & Rahaman, M. A. (2025). Quality education and institutional facilities: A comparative study between students and teachers opinion at NU-affiliated colleges of Bangladesh. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101708. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101708>
- Danso, A., Adomako, S., Lartey, T., Amankwah-Amoah, J., & Owusu-Yirenkyi, D. (2020). Stakeholder integration, environmental sustainability orientation and financial performance. *Journal of Business Research*, 119, 652–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.038>
- Datar, T., & Barat, S. (2025). Philanthropic Management In Improving the Quality and

- Access to Education. *Hikmah*, 22 (1), 135–151.
- Enchikova, E., Neves, T., Toledo, C., & Nata, G. (2025). A long road to educational equity: Tracking trends through PISA 2000–2018. *International Journal of Educational Research Open*, 8, 100445. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100445>
- Euler, M., Jaleta, M., & Gartaula, H. (2024). Associations between women's bargaining power and the adoption of rust-resistant wheat varieties in Ethiopia. *World Development*, 178, 106567. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106567>
- Gopinath, P., Kumar, R., & Banerjee, S. (2025). Socio-economic and spatial inequalities in higher education access in India. *Discover Sustainability*, 6 (1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01778-6>
- Guardo, F. A. P., Orozco, A. S. C., & Loaiza, J. L. C. (2021). Quality in Higher Education Institutions as a Transversal Tool in Institutional Accreditation: A Bibliometric Review. *European Journal of Educational Research*, 8 (3), 753–761.
- Guil Gorostidi, S. del C., & Rubio-Arostegui, J. A. (2026). Quality management in higher education from the perspective of institutional isomorphism: a scoping review. *Frontiers in Education*, 10 (January). <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1720224>
- Haksevenler, B. H. G., Senik, B., Sengul, Z., & Sorhun, E. (2025). Developing a framework for a sustainable city index: A comprehensive approach to urban sustainability. *Sustainable Cities and Society*, 130 (March), 106669. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2025.106669>
- Haoxing, Z., & System, C. (2014). *Research Desain " Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Huybrechts, I., Declercq, A., Verté, E., Raeymaeckers, P., & Anthierens, S. (2024). How does the external context affect an implementation processes? A qualitative study investigating the impact of macro-level variables on the implementation of goal-oriented primary care. *Implementation Science*, 19 (1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s13012-024-01360-0>
- Ishak, A. H., Amira Mohamad, S. N., Ab Manan, S. K., Yahaya, M. H., Wan Daud, W. N., & Sharif, D. (2025). The critical success factors of waqf land development for sustainable agriculture. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101244. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101244>
- Jin, Y., Yan, L., Echeverria, V., Gašević, D., & Martinez-Maldonado, R. (2025). Generative AI in higher education: A global perspective of institutional adoption policies and guidelines. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 8, 100348. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100348>
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24 (1), 120–124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- Kroupova, K., Havranek, T., & Irsova, Z. (2024). Student Employment and Education: A Meta-Analysis. *Economics of Education Review*, 100 (April), 102539. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2024.102539>
- Lee, H., & Lee, J.-W. (2026). Higher education quality, income, and innovation: Cross-country evidence. *Japan and the World Economy*, 78, 101357. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2026.101357>
- Lestari, R., Putri, Y. E., Vasudevan, A., Zulham, A., & Endayani, F. (2026). Qualitative analysis of integrated financial sustainability models in Indonesian top universities. *Discover Sustainability*, 7 (1). <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02746-4>
- Likoko, H. M., & Minxiang, W. (2026). Intersecting inequalities: socioeconomic and gender disparities in access to higher education in Tanzania. *Cogent Education*, 13

- (1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2026.2624882>
- Lim, W. M. (2025). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33 (2), 199–229. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Lu, C. A., & Li, J. (2026). From foundation funding to academic capitalism: Organizational strategies for interdisciplinary sustainability. *International Journal of Educational Development*, 121, 103518. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2026.103518>
- Ma'arif, S. (2025). Islamic Philanthropy As an Alternative. ... of *International Conference on Research and ...*, 4 (1), 442–453. Retrieved from <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/ICORcs/article/view/6720%0Ahttps://e-journal.uac.ac.id/index.php/ICORcs/article/download/6720/2610>
- Ma, Y. (2025). The research on motivational factors of higher education students' participation in group assignments. *Acta Psychologica*, 260, 105590. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105590>
- Maral, M. (2024). Research performance of higher education institutions in Türkiye: 1980–2022. *Scientometrics*, 129 (8), 4771–4793. <https://doi.org/10.1007/s11192-024-05097-x>
- Marginson, S. (2024). Published by the Centre for Global Higher Education The Three Dilemmas of Higher Education: The 2024 Burton R. Clark Lecture. *Centre for Global Higher Education*, (110), 1–23. Retrieved from [www.researchcghe.org](http://www.researchcghe.org)
- Marginson, S., & Yang, L. (2025). Higher education and public good in England. *Higher Education*, 89 (1), 183–203. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01339-2>
- Medias, F., Rahman, A. A., Susanto, A. A., & Pambuko, Z. B. (2022). A systematic literature review on the socio-economic roles of waqf : evidence from organization of the Islamic cooperation (OIC) countries. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13 (1), 177–193. <https://doi.org/10.1108/JIABR-01-2021-0028>
- Mohamed Hashim, M. A., Tlemsani, I., Mason-Jones, R., Matthews, R., & Ndrecaj, V. (2024). Higher education via the lens of industry 5.0: Strategy and perspective. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100828. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100828>
- Moran, R. F., & Glater, J. D. (2026). Wealth-Based Disparities in Higher Education : Compounding Privilege , Multiplying Barriers. *Social Sciences*, 1–26.
- Noonin, S., & Phuangprayong, K. (2025). Linking corporate social responsibility and sustainable development goals: The role of organisational factors in Thailand's industrial sector. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102173>
- Nugrohaji, A. S. (n.d.). Peran pembelajaran seni tari dalam mengembangkan komunikasi dan keterampilan sosial siswa sekolah. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10 (1), 273–281.
- Opare-Kumi, J. (2024a). English medium instruction in multilingual contexts: Empirical evidence from Ethiopia. *International Journal of Educational Development*, 105 (June 2023), 102987. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.102987>
- Opare-Kumi, J. (2024b). English medium instruction in multilingual contexts: Empirical evidence from Ethiopia. *International Journal of Educational Development*, 105, 102987. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.102987>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., Hoagwood, K., ... Northwest, K. P. (1968). Purposeful Sampling for Qualitative data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Dental Survey*, 44 (12), 73. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y.Purposeful>
- Papers, W. (2024). *Ocean Decade Vision 2030*. The United Nations Decade of Ocean

- Science for Sustainable Development. Retrieved from <https://doi.org/10.25607/ekwn-wh61>
- Pearnpitak, K. (2026). The EQUAL model for equity: A systems-based design to prevent school dropout in Thailand. *International Journal of Educational Research Open*, 10, 100556. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100556>
- Phyo, L. W., & Ilie, S. (2025). Toward 2030: Inequities in Higher Education Access in Southeast Asia. *Social Sciences*, 14 (10). <https://doi.org/10.3390/socsci14100592>
- Qosyim, R. A., & Zarkasyi, A. (2024). Management of Islamic Philanthropy-Based Education Financing in Increasing Access to Free Education for Orphans Children. *Munaddhomah*, 5 (3), 270–283. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i3.1137>
- Ribosa, J., Noguera, I., Monguillot, M., & Duran, D. (2024). Teachers' closeness of professional relationship and its role in learning perception after reciprocal peer observation. *Teaching and Teacher Education*, 140, 104469. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104469>
- Ryandono, M. N. H., Widiastuti, T., Filianti, D., Robani, A., Al Mustofa, M. U., Susilowati, F. D., ... Atiya, N. (2025). Overcoming barriers to optimizing cash waqf linked sukuk: A DEMATEL-ANP approach. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101588. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101588>
- Senior, C., & Sahlberg, P. (2025). The evolution of the OECD's position on equity in global education. *International Journal of Educational Development*, 114, 103241. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103241>
- ShaoXin, Z., & Ming, L. (2026). Funding diversification, governance autonomy, and higher education resilience. *International Review of Economics & Finance*, 107, 105144. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2026.105144>
- Stoica, D., Patriche, C.-C., David, S., Beldiman, C. M., & Dragomir Bălănică, C. M. (2025). Knowledge-driven reputation management in higher education institutions. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10 (6), 100811. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100811>
- Sudarnoto, L. F. N., Handoko, M. T., Riyanto, A., & Arini, D. P. (2025). The impact of online learning, learning motivation, and interpersonal relationships on students' wellbeing. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101485. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101485>
- Tajik, O., Golzar, J., & Noor, S. (2024). Research Education Non-empirical Article: Purposeful Sampling. *International Journal of Education & Language Studies*, 2 (2), 1–9.
- Thoosen, A. C., Merten, H., Broeders, T. T., Gans, A., van Beusekom, I., Delnoij, D. M. J., & de Bruijne, M. C. (2024). The role of guideline organizations in nationwide guideline implementation: a qualitative study. *Health Research Policy and Systems*, 22 (1). <https://doi.org/10.1186/s12961-024-01253-0>
- Usman, M., & Ab Rahman, A. (2021). Funding higher education through waqf : a lesson from Pakistan. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14 (2), 409–424. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-05-2019-0200>
- Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102054. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>
- Viseu, S., Martins, E., & Carvalho, L. M. (2025a). Education governance, philanthropy and knowledge brokering: The case of a digital education programme by a private foundation in Portugal. *International Journal of Educational Development*, 114 (May 2024), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103262>

- Viseu, S., Martins, E., & Carvalho, L. M. (2025b). Education governance, philanthropy and knowledge brokering: The case of a digital education programme by a private foundation in Portugal. *International Journal of Educational Development*, *114*, 103262. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.103262>
- Wang, S., Alam, G. M., Bashir, K., & Lei, M. (2026). Reproducing Inequality? Social Capital, Digital Literacy, and SES in Access to Higher Education. *Humanities and Social Sciences Communications*, (2026), 1–13.
- Wang, X., Wang, J., Zhou, X., Liu, X., & Liu, S. (2024). Mechanical Behaviors and Precursory Characteristics of Coal-Burst in Deep Coal Mining for Safety-Sustainable Operations: Insights from Experimental Analysis. *Sustainability*, *16* (5), 2103. <https://doi.org/10.3390/su16052103>
- Widiastuti, T., Robani, A., Mawardi, I., Fanani, S., Hassan, S. A., Al-Mustofa, M. U., ... Susilowati, F. D. (2026). Innovating zakat governance through good Amil governance (GAG): A structural policy model using DEMATEL-ANP in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *12* (1), 100711. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100711>
- Worku, M. Y. (2025). Access-equity tensions in education: Examining Ethiopia's educational reforms through a distributive social justice lens. *Social Sciences & Humanities Open*, *11*, 101443. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101443>
- Xu, Z., Wang, Y., & Qian, Y. (2025). The design and application of in-depth interviews in primary care research. *Chinese General Practice Journal*, *2* (2), 100062. <https://doi.org/10.1016/j.cgpj.2025.100062>
- Yasmin, F., Saleem, M. A., Low, D., Erdiaw-Kwasie, M., & Dahl, S. (2025). Measuring sustainability in social enterprises: Development and validation of a multi-dimensional framework. *Acta Psychologica*, *254*, 104807. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104807>