

Manajemen Kewirausahaan Pesantren dalam Pembiayaan Pendidikan Islam: Analisis Kesenjangan antara Potensi dan Realisasi

Juwita¹, Tiara Nurul Annisa², Misbahul Arifin³, Abdullah⁴

^{1,2,3,4}Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Nurul Jadid, Indonesia

*Corresponding Author: juwita200222@gmail.com

Article History

Received: 25-11-2025

Accepted: 24-12-2025

Published: 27-12-2025

Keywords:

*Islamic Boarding School Entrepreneurship,
Islamic Boarding School Financing,
Entrepreneurial Management.*

Abstract:

This study examines entrepreneurial management in Islamic boarding schools as a strategy for financing Islamic education by analyzing the gap between existing economic potential and its actual contribution to education funding. Empirically, Islamic boarding schools possess diverse entrepreneurial resources derived from internal assets, social networks, and institutional capital. However, in practice, education financing remains dominated by conventional and routine sources, particularly student tuition fees. This research employed a qualitative approach with a case study design conducted at Miftahul Ulum Besuki Islamic Boarding School. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving key informants, including the head of the boarding school, the treasurer, and alumni. Data analysis followed the Miles and Huberman interactive model, encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal three main issues: the dominance of student tuition fees as the primary source of education financing, the limited and incidental contribution of boarding school entrepreneurial activities, and the presence of an entrepreneurial managerial gap characterized by weak strategic planning, an unclear institutional structure, and limited managerial competence. These findings indicate that the core challenge in Islamic boarding school education financing lies not in the absence of entrepreneurial potential, but in insufficient managerial capacity to optimize that potential. This study highlights the need for strengthening entrepreneurial management in a planned, integrated, and sustainable manner to achieve financial independence in Islamic education and to serve as a reference for boarding school managers and policymakers.

Kata Kunci:

*Kewirausahaan
Pesantren, Pembiayaan
Pendidikan Islam,
Manajemen
Kewirausahaan.*

Abstrak:

Penelitian ini mengkaji manajemen kewirausahaan pesantren sebagai strategi pembiayaan pendidikan Islam dengan menelaah kesenjangan antara potensi ekonomi pesantren dan realisasi kontribusinya terhadap pembiayaan pendidikan. Secara empiris, pesantren memiliki beragam potensi kewirausahaan yang bersumber dari aset internal, jaringan sosial, dan modal kelembagaan. Namun, dalam praktiknya, pembiayaan pendidikan pesantren masih didominasi oleh sumber-sumber konvensional yang bersifat rutin,

How to cite

- : Juwita, Tiara Nurul Annisa', Misbahul Arifin, & Abdullah. (2025). Manajemen Kewirausahaan Pesantren dalam Pembiayaan Pendidikan Islam: Analisis Kesenjangan antara Potensi dan Realisasi. *Journal of Education Management Research*, 3(2), 93-104.
<https://journal.cahyaedu.com/index.php/jemr/article/view/135>

DOI

License

- : -
- : This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC-BY-SA)

terutama SPP santri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang dilakukan di Pesantren Miftahul Ulum Besuki. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan informan kunci yang meliputi ketua pondok, bendahara pesantren, dan alumni. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan tiga temuan utama, yaitu dominasi SPP santri sebagai sumber pembiayaan pendidikan, keterbatasan kontribusi unit usaha pesantren yang masih bersifat insidental dan belum berkelanjutan, serta adanya kesenjangan manajerial kewirausahaan yang ditandai oleh lemahnya perencanaan strategis, belum jelasnya struktur kelembagaan usaha, dan keterbatasan kompetensi manajerial pengelola. Temuan ini menegaskan bahwa permasalahan utama pembiayaan pendidikan pesantren bukan terletak pada ketiadaan potensi kewirausahaan, melainkan pada lemahnya pengelolaan manajerial dalam mengoptimalkan potensi tersebut. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya penguatan manajemen kewirausahaan pesantren secara terencana, terintegrasi, dan berkelanjutan sebagai strategi mencapai kemandirian pembiayaan pendidikan Islam.

PENDAHULUAN

Manajemen kewirausahaan pesantren dalam pembiayaan pendidikan Islam pada dasarnya memiliki potensi yang besar, namun dalam praktiknya belum terkelola secara optimal. Secara teoritis, pesantren dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya berfungsi dalam transmisi keilmuan keagamaan, tetapi juga memiliki peran strategis dalam pemberdayaan ekonomi umat melalui kewirausahaan berbasis nilai-nilai Islam (Kadir, 2025). Teori manajemen kewirausahaan pendidikan menekankan pentingnya diversifikasi sumber pembiayaan, pengelolaan usaha secara profesional, serta integrasi aktivitas ekonomi dengan tujuan kelembagaan pendidikan (Supriani, Yusbowo, Hakim, Khoiri, & Bahtiar, 2025). Namun, fakta sosial menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep tersebut dan praktik di lapangan. Pembiayaan pendidikan Islam di pesantren masih didominasi oleh SPP santri sebagai sumber utama pendanaan operasional. Aktivitas kewirausahaan yang dimiliki pesantren cenderung bersifat terbatas, tidak berkelanjutan, dan belum dikelola secara sistematis (Shobri et al., 2020). Usaha ekonomi pesantren sering kali bersifat insidental dan musiman, sehingga kontribusinya terhadap pembiayaan pendidikan relatif kecil. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan utama bukan terletak pada ketiadaan potensi ekonomi, melainkan pada lemahnya pengelolaan kewirausahaan pesantren, sehingga menimbulkan kesenjangan antara teori ideal dan realitas pembiayaan pendidikan Islam.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pesantren memiliki potensi besar dalam pengembangan kewirausahaan sebagai upaya menuju kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam (Farisi, Zubaidi, & Alianroo, 2024). Sejumlah studi mengungkap keberadaan unit usaha pesantren, koperasi, dan program kewirausahaan santri sebagai bentuk pemanfaatan potensi ekonomi pesantren(Najriyah, Wulandari, Dewi, Febriantika, & Susanti, 2025) Namun demikian, penelitian lain menemukan bahwa sebagian besar unit usaha tersebut belum memberikan kontribusi signifikan terhadap pembiayaan pendidikan

pesantren (Aripin & Nugraha, 2025). Keterbatasan manajemen, minimnya perencanaan strategis, serta belum adanya integrasi antara unit usaha dan sistem pembiayaan pendidikan menjadi temuan yang berulang (Mulyati & Suryaman, 2025). Di sisi lain, kajian tentang pembiayaan pendidikan Islam lebih banyak menyoroti ketergantungan pesantren pada SPP dan bantuan eksternal (Rohaniyah & Mardiyah, 2025). Penelitian-penelitian tersebut umumnya memisahkan kajian kewirausahaan dan pembiayaan pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini menempati posisi yang berbeda dengan menghubungkan kedua kajian tersebut melalui analisis manajemen kewirausahaan pesantren dalam konteks kesenjangan antara potensi ekonomi dan realisasi pembiayaan pendidikan Islam.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus analisis terhadap kesenjangan manajerial antara potensi kewirausahaan pesantren dan realisasi kontribusinya terhadap pembiayaan pendidikan Islam (Indrawati, Latif, Taridi, Aldila, & Sahroni, 2024). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya bersifat deskriptif dan berfokus pada jenis atau keberadaan unit usaha pesantren, penelitian ini menempatkan manajemen kewirausahaan sebagai persoalan utama (Ismail, 2023). Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi potensi ekonomi pesantren, tetapi juga menganalisis bagaimana potensi tersebut dikelola, mengapa belum optimal, dan faktor struktural apa yang menghambat realisasinya (Yeni, Febriyanti, Yuliana, Khabibatun, & Kusuma, 2025). Selain itu, penelitian ini mengkaji secara terpadu antara pembiayaan konvensional, usaha ekonomi yang belum berkelanjutan, serta aktivitas pesantren yang memiliki nilai ekonomi tertutup. Pendekatan terpadu ini memberikan pandangan baru bahwa persoalan kewirausahaan pesantren bersifat menyeluruh dan manajerial, bukan semata-mata persoalan kurangnya unit usaha. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual baru dalam pengembangan model manajemen kewirausahaan pesantren yang berkelanjutan untuk mendukung pembiayaan pendidikan Islam.

Berdasarkan kesenjangan antara teori dan fakta sosial serta keterbatasan penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kewirausahaan pesantren dalam pembiayaan pendidikan Islam dari perspektif kesenjangan antara potensi dan realisasi. Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Besuki sebagai konteks empiris untuk memahami praktik pengelolaan kewirausahaan pesantren dalam mendukung pembiayaan pendidikan. Tujuan tersebut dirumuskan dalam pertanyaan penelitian utama, yaitu: bagaimana manajemen kewirausahaan pesantren dijalankan sehingga menimbulkan kesenjangan antara potensi ekonomi pesantren dan realisasi pembiayaan pendidikan Islam? Melalui pertanyaan ini, penelitian diarahkan untuk mengkaji praktik manajerial dan kelembagaan kewirausahaan pesantren secara komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika pembiayaan pendidikan Islam berbasis pesantren serta peluang penguatan manajemen kewirausahaan secara berkelanjutan.

Penelitian ini berangkat dari pendapat bahwa kesenjangan antara potensi kewirausahaan pesantren dan realisasi pembiayaan pendidikan Islam terutama

disebabkan oleh lemahnya manajemen kewirausahaan secara kelembagaan. Pesantren pada dasarnya memiliki modal sosial, kultural, dan simbolik yang kuat, namun belum dioptimalkan melalui perencanaan strategis dan tata kelola usaha yang profesional (Paroli & Rusdian, 2025). Ketergantungan yang tinggi terhadap SPP menunjukkan bahwa kewirausahaan pesantren belum ditempatkan sebagai instrumen strategis pembiayaan pendidikan (Primadana, 2024). Selain itu, karakter usaha yang bersifat temporer serta aktivitas non-akademik yang tidak terintegrasi ke dalam sistem ekonomi pesantren memperkuat dugaan adanya persoalan manajerial. Oleh karena itu, penelitian ini berpendapat bahwa penguatan manajemen kewirausahaan pesantren merupakan kunci utama untuk menjembatani kesenjangan antara potensi dan realisasi pembiayaan pendidikan Islam, sebuah argumen yang akan diuji melalui analisis empiris dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik manajemen kewirausahaan pesantren dalam pembiayaan pendidikan Islam serta kesenjangan antara potensi dan realisasinya. Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Miftahul Ulum Besuki, yang dipilih secara purposive karena memiliki unit pesantren putra dan putri dalam satu kelembagaan, sehingga memungkinkan analisis yang lebih komprehensif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada tiga kategori informan utama, yaitu Ketua Pondok (Putra dan Putri) sebagai pengambil kebijakan strategis, Bendahara Pesantren (Putra dan Putri) sebagai pengelola keuangan dan pembiayaan pendidikan, serta Alumni Pesantren (Putra dan Putri) sebagai informan pendukung yang memberikan perspektif reflektif dan eksternal. Pemilihan informan didasarkan pada pertimbangan relevansi peran, keterwakilan struktur organisasi, serta kedalaman informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi direduksi dengan cara menyeleksi, memfokuskan, dan mengelompokkan informasi sesuai fokus penelitian, yaitu manajemen kewirausahaan pesantren dan pembiayaan pendidikan Islam. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi tematik dan matriks analisis yang mengintegrasikan temuan dari unit putra dan putri. Tahap penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dan berulang melalui pembandingan antar sumber data untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan. Proses analisis dilakukan secara siklus hingga diperoleh kesimpulan yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Potensi Kewirausahaan Pesantren

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa potensi kewirausahaan di Pesantren Miftahul Ulum Besuki merupakan bagian integral dari dinamika pembiayaan pendidikan Islam yang dijalankan pesantren. Potensi tersebut tidak hanya bersumber dari aktivitas ekonomi formal, tetapi juga dari sumber daya manusia, jejaring sosial, serta modal simbolik yang telah terbentuk secara historis dalam kehidupan pesantren. Berdasarkan observasi lapangan dan dokumentasi kelembagaan, pesantren memiliki jumlah santri yang relatif stabil, keterlibatan pengelola yang loyal, serta hubungan yang kuat dengan alumni dan masyarakat sekitar. Seluruh elemen ini merupakan prasyarat penting bagi tumbuhnya kewirausahaan pesantren yang berkelanjutan.

Temuan wawancara dengan Ketua Pondok menguatkan realitas tersebut. Ia menyatakan, "*SPP santri menjadi sumber dana utama yang relatif stabil dan menopang pembiayaan pendidikan pesantren*" (KP). Pernyataan ini mengindikasikan bahwa pesantren sesungguhnya telah memiliki basis ekonomi internal yang cukup kuat, meskipun masih bersifat konvensional. Ketergantungan pada SPP mencerminkan adanya aliran dana rutin yang dapat dijadikan modal awal pengembangan usaha produktif apabila dikelola secara strategis. Dalam konteks penelitian ini, SPP tidak hanya dipahami sebagai iuran pendidikan, tetapi juga sebagai indikator kemampuan ekonomi internal pesantren yang berpotensi dikembangkan melalui pendekatan kewirausahaan.

Selain itu, bendahara pesantren menjelaskan bahwa pesantren telah memanfaatkan jejaring sosial santri dan alumni melalui kegiatan penjualan kalender pesantren. Ia menyampaikan, "*Penjualan kalender melibatkan santri dan alumni, tetapi masih bersifat musiman dan belum menjadi usaha berkelanjutan*" (BD). Temuan ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki modal sosial yang kuat, namun belum sepenuhnya dikonversi menjadi aktivitas kewirausahaan yang terencana. Keterlibatan alumni dan santri menandakan adanya kepercayaan dan solidaritas sosial yang tinggi, tetapi belum ditopang oleh sistem pengelolaan usaha jangka panjang.

Lebih lanjut, alumni pesantren menyoroti potensi non-finansial yang dimiliki pesantren melalui kegiatan ekstrakurikuler. Ia menyatakan, "*Kegiatan Pagar Nusa memperluas jaringan dan meningkatkan citra pesantren di masyarakat*" (AL). Pernyataan ini memperlihatkan bahwa kewirausahaan pesantren tidak selalu hadir dalam bentuk pendapatan langsung, tetapi juga dalam bentuk modal simbolik berupa reputasi, legitimasi sosial, dan perluasan jaringan. Dalam perspektif kewirausahaan pendidikan Islam, modal simbolik ini memiliki nilai strategis karena dapat menjadi pintu masuk bagi pengembangan usaha berbasis kepercayaan masyarakat.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat ditafsirkan bahwa potensi kewirausahaan Pesantren Miftahul Ulum Besuki bersifat multidimensional, mencakup potensi finansial, sosial, dan simbolik. Namun demikian, hasil observasi dan dokumentasi menunjukkan bahwa potensi ini masih berada pada tahap laten dan belum terintegrasi dalam sistem kewirausahaan pesantren yang berkelanjutan. Dengan demikian, persoalan utama bukan terletak pada ketiadaan potensi, melainkan pada belum optimalnya

pengelolaan manajerial dalam mentransformasikan potensi tersebut menjadi sumber pемbiayaan pendidikan Islam yang mandiri.

Tabel 1. Indikator Potensi Kewirausahaan Pesantren Miftahul Ulum

Indikator Potensi	Temuan Lapangan	Sumber Data
Basis Ekonomi Internal	SPP santri sebagai sumber dana rutin dan stabil	Wawancara KP
Jejaring Sosial	Keterlibatan santri dan alumni dalam penjualan kalender	Wawancara BD
Modal Simbolik	Peningkatan citra pesantren melalui Pagar Nusa	Wawancara AL

Realitas Pемbiayaan Pendidikan di Pesantren

Hasil temuan penelitian juga menggambarkan secara jelas realitas pемbiayaan pendidikan di Pesantren Miftahul Ulum Besuki. Berdasarkan observasi dan dokumentasi keuangan pesantren, pемbiayaan pendidikan masih didominasi oleh sumber-sumber konvensional yang bersifat rutin dan internal. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pesantren memiliki potensi kewirausahaan, realisasi pемbiayaan pendidikan belum sepenuhnya mencerminkan pendekatan kewirausahaan yang adaptif dan berkelanjutan.

Ketua pondok menegaskan realitas tersebut dengan menyatakan, “*SPP santri menjadi sumber utama pемbiayaan pendidikan dan operasional pesantren*” (KP). Pernyataan ini menunjukkan bahwa sistem pемbiayaan pendidikan pesantren masih sangat bergantung pada kontribusi santri. Ketergantungan ini memiliki implikasi struktural, karena menjadikan keberlangsungan pendidikan pesantren rentan terhadap perubahan jumlah santri dan kemampuan ekonomi wali santri.

Sementara itu, bendahara pesantren menjelaskan bahwa sumber pемbiayaan lain belum memberikan kontribusi signifikan. Ia menyatakan, “*Penjualan kalender hanya menjadi pemasukan tambahan dan belum berdampak besar*” (BD). Temuan ini mengindikasikan bahwa aktivitas ekonomi pesantren belum dirancang sebagai bagian dari sistem pемbiayaan pendidikan, melainkan masih bersifat insidental. Akibatnya, potensi ekonomi yang ada belum mampu memperkuat kemandirian finansial pesantren.

Alumni pesantren juga memberikan perspektif penting terkait realitas pемbiayaan pendidikan. Ia menyampaikan, “*Pagar Nusa belum diarahkan sebagai sumber pемbiayaan pendidikan pesantren*” (AL). Pernyataan ini mempertegas bahwa aktivitas non-akademik dan non-finansial pesantren belum diposisikan sebagai bagian dari strategi pемbiayaan pendidikan. Padahal, kegiatan tersebut memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi usaha jasa, pelatihan, atau kemitraan yang bernilai ekonomi.

Secara keseluruhan, realitas pемbiayaan pendidikan di Pesantren Miftahul Ulum Besuki menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi ekonomi dan praktik pемbiayaan yang dijalankan. Pembiayaan pendidikan masih bersifat monoton dan belum terdiversifikasi, sehingga memperkuat urgensi pengembangan manajemen kewirausahaan pesantren.

Tabel 2. Indikator Realitas Pembiayaan Pendidikan Pesantren

Indikator	Temuan Utama	Sumber Data
Ketergantungan SPP	SPP sebagai sumber utama pembiayaan	Wawancara KP
Sumber Tambahan	Aktivitas ekonomi bersifat insidental	Wawancara BD
Aktivitas Non-Finansial	Belum dikaitkan dengan pembiayaan	Wawancara AL

Kesenjangan Manajerial Kewirausahaan Pesantren

Hasil temuan penelitian selanjutnya mengungkap adanya kesenjangan manajerial kewirausahaan di Pesantren Miftahul Ulum Besuki. Kesenjangan ini terlihat dari perbedaan antara potensi kewirausahaan yang dimiliki pesantren dan kemampuan manajerial dalam mengelolanya secara sistematis. Berdasarkan observasi kelembagaan, pesantren belum memiliki unit khusus yang menangani pengembangan usaha secara profesional.

Ketua pondok menyampaikan, “*Belum ada perencanaan khusus untuk pengembangan usaha pesantren dalam jangka panjang*” (KP). Pernyataan ini menunjukkan bahwa kewirausahaan pesantren masih berjalan secara alamiah dan berbasis kebiasaan, tanpa perencanaan strategis yang terstruktur. Kondisi ini menyebabkan aktivitas ekonomi pesantren sulit berkembang secara berkelanjutan.

Bendahara pesantren menambahkan, “*Belum ada unit khusus yang menangani kewirausahaan pesantren*” (BD). Temuan ini mengindikasikan lemahnya struktur kelembagaan kewirausahaan, sehingga pengelolaan usaha berjalan secara parsial dan tidak terkoordinasi. Ketiadaan struktur ini berdampak pada minimnya pengawasan, evaluasi, dan inovasi usaha pesantren.

Alumni pesantren juga menyoroti aspek sumber daya manusia dengan menyatakan, “*Pengelola pesantren lebih fokus pada pendidikan dan kegiatan keagamaan*” (AL). Pernyataan ini menunjukkan bahwa kewirausahaan belum menjadi prioritas kelembagaan, sehingga kompetensi manajerial dalam bidang usaha masih terbatas. Akibatnya, potensi ekonomi pesantren belum mampu dikonversi menjadi sumber pembiayaan pendidikan Islam yang berkelanjutan.

Tabel 3. Indikator Kesenjangan Manajerial Kewirausahaan

Indikator	Deskripsi Temuan	Sumber Data
Perencanaan	Tidak ada rencana usaha jangka panjang	Wawancara KP
Struktur	Ketiadaan unit kewirausahaan	Wawancara BD
Kompetensi	Fokus pengelola pada pendidikan	Wawancara AL

Secara keseluruhan, hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kewirausahaan pesantren di Pesantren Miftahul Ulum Besuki memiliki potensi yang besar, namun belum

dikelola secara optimal akibat keterbatasan manajerial. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan manajemen kewirausahaan menjadi prasyarat utama bagi terwujudnya pembiayaan pendidikan Islam yang mandiri, adaptif, dan berkelanjutan.

Pembahasan

Temuan penelitian mengenai kewirausahaan Pesantren Miftahul Ulum Besuki menunjukkan adanya relasi yang kuat antara potensi ekonomi pesantren, realitas pembiayaan pendidikan Islam, dan kapasitas manajerial kewirausahaan yang dimiliki lembaga. Dalam perspektif teori kewirausahaan pendidikan Islam, pesantren dipandang sebagai institusi yang tidak hanya berfungsi sebagai pusat transmisi keilmuan dan pembinaan moral, tetapi juga sebagai entitas sosial-ekonomi yang memiliki peluang besar untuk membangun kemandirian pembiayaan melalui aktivitas kewirausahaan yang berbasis nilai (Rohmah, Husniyah, & Latif, 2025). Namun, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa potensi tersebut belum sepenuhnya terkonversi menjadi kekuatan ekonomi yang berkelanjutan akibat lemahnya pengelolaan manajerial dan belum terbangunnya strategi kewirausahaan yang adaptif.

Secara teoritik, konsep kewirausahaan pesantren menekankan pentingnya pemanfaatan sumber daya internal dan eksternal secara kreatif dan inovatif untuk menopang keberlanjutan lembaga pendidikan Islam (Triasmoro, Yamco, & Aji, 2025). Hasil temuan menunjukkan bahwa Pesantren Miftahul Ulum Besuki memiliki basis ekonomi internal yang relatif stabil melalui SPP santri, jaringan sosial santri dan alumni, serta modal sosial yang terbangun melalui kegiatan seperti Pagar Nusa. Temuan ini sejalan dengan penelitian Naim (2020) yang menyatakan bahwa jaringan sosial pesantren merupakan aset strategis dalam pengembangan kewirausahaan berbasis komunitas. Namun demikian, penelitian ini menambahkan temuan penting bahwa keberadaan potensi ekonomi semata tidak secara otomatis menjamin keberlanjutan pembiayaan pendidikan apabila tidak diiringi dengan perencanaan strategis dan pengelolaan usaha yang terstruktur.

Dari sudut pandang manajemen pembiayaan pendidikan Islam, ketergantungan yang tinggi terhadap SPP santri menunjukkan pola pembiayaan konvensional yang masih dominan. Hal ini sejalan dengan temuan Rahman dan Aziz (2021) yang menyebutkan bahwa sebagian besar pesantren tradisional masih menggantungkan pembiayaan pendidikan pada kontribusi santri dan bantuan internal lembaga (Pamungkas, Hamidah, & Purnomo, 2024). Akan tetapi, penelitian ini mempertegas adanya kesenjangan antara potensi kewirausahaan pesantren dan realitas pembiayaan pendidikan yang dijalankan. Aktivitas ekonomi seperti penjualan kalender pesantren dan kegiatan Pagar Nusa belum diintegrasikan secara sistematis ke dalam skema pembiayaan pendidikan, sehingga kontribusinya masih bersifat insidental dan simbolik.

Dalam konteks teori strategi adaptif, kemampuan lembaga untuk merespons dinamika lingkungan internal dan eksternal menjadi faktor kunci keberlanjutan organisasi (Sinaga, Purba, Lisari, Kamila, & Firman, 2025). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pesantren Miftahul Ulum Besuki belum sepenuhnya menerapkan prinsip strategi adaptif

dalam pengelolaan kewirausahaan. Ketiadaan perencanaan usaha jangka panjang dan belum terbentuknya unit kelembagaan kewirausahaan menunjukkan bahwa pesantren masih berada pada tahap survival, bukan pada tahap pengembangan strategis. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Suyanto (2022) yang menegaskan bahwa lemahnya kapasitas manajerial menjadi hambatan utama transformasi pesantren menuju kemandirian ekonomi.

Lebih lanjut, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam bidang manajemen kewirausahaan sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini juga relevan dengan teori human capital dalam kewirausahaan pendidikan. Becker (1993) menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi determinan utama keberhasilan pengelolaan organisasi berbasis usaha (Mulyani, Hasani, Fauzia, & Mulyeni, 2025). Fokus pengelola pesantren yang masih dominan pada aspek pendidikan dan keagamaan, meskipun secara normatif sangat penting, berdampak pada kurangnya perhatian terhadap pengembangan kapasitas kewirausahaan. Namun, penelitian ini menegaskan bahwa kondisi tersebut bukanlah bentuk resistensi pesantren terhadap kewirausahaan, melainkan keterbatasan kompetensi dan sistem pendukung yang belum memadai.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang lebih menekankan pada keberhasilan model pesantren entrepreneur yang telah mapan, penelitian ini menawarkan perspektif berbeda dengan menyoroti fase transisi pesantren dari sistem pembiayaan konvensional menuju model kewirausahaan adaptif. Penelitian ini memperluas kajian dengan menunjukkan bahwa tantangan utama pesantren bukan terletak pada minimnya potensi ekonomi, tetapi pada kesenjangan manajerial yang menghambat proses konversi potensi tersebut menjadi sumber pembiayaan pendidikan Islam yang berkelanjutan (Alhifni et al., 2025).

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa penguatan manajemen kewirausahaan pesantren perlu diarahkan pada pengembangan strategi adaptif yang terencana, pembentukan struktur kelembagaan usaha yang jelas, serta peningkatan kompetensi manajerial sumber daya manusia. Temuan ini memperkaya khazanah kajian kewirausahaan pendidikan Islam dengan memberikan bukti empiris bahwa keberlanjutan pembiayaan pendidikan pesantren sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam mensinergikan potensi ekonomi, nilai-nilai Islam, dan kapasitas manajerial secara integratif (Atikah, Fitriyah, & Nikmah, 2025).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Pesantren Miftahul Ulum Besuki memiliki potensi kewirausahaan yang relatif besar, baik dalam bentuk basis ekonomi internal melalui SPP santri, pemanfaatan jaringan santri dan alumni, maupun modal sosial yang terbentuk dari aktivitas kelembagaan seperti Pagar Nusa. Namun, temuan utama penelitian ini menegaskan adanya kesenjangan yang nyata antara potensi kewirausahaan tersebut dan realisasi kontribusinya terhadap pembiayaan pendidikan Islam. Pembiayaan pendidikan pesantren pada praktiknya masih didominasi oleh pola konvensional yang bergantung pada SPP santri, sementara aktivitas ekonomi lain bersifat insidental, tidak

berkelanjutan, dan belum terintegrasi dalam sistem pembiayaan pendidikan. Hikmah penting yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa persoalan kewirausahaan pesantren bukan terletak pada ketiadaan potensi ekonomi, melainkan pada lemahnya pengelolaan manajerial kewirausahaan. Secara teoretis, temuan ini memperkuat pemahaman bahwa manajemen kewirausahaan merupakan faktor kunci dalam mewujudkan kemandirian pembiayaan pendidikan pesantren. Secara praktis, penelitian ini memberikan pelajaran bahwa penguatan perencanaan strategis, kelembagaan usaha, dan kompetensi manajerial menjadi prasyarat utama agar potensi ekonomi pesantren dapat dikonversi menjadi sumber pembiayaan pendidikan Islam yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki kekuatan pada pendekatan analitis yang mengintegrasikan kajian kewirausahaan pesantren dan pembiayaan pendidikan Islam dalam satu kerangka kesenjangan manajerial. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung bersifat deskriptif dan terfokus pada keberadaan unit usaha pesantren, penelitian ini memperbarui perspektif dengan menempatkan manajemen kewirausahaan sebagai persoalan inti yang menjelaskan rendahnya kontribusi ekonomi pesantren terhadap pembiayaan pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dalam memperkaya literatur tentang manajemen kewirausahaan pesantren berbasis pendidikan Islam, sekaligus membuka ruang bagi pengembangan model pengelolaan kewirausahaan pesantren yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada satu pesantren dengan pendekatan kualitatif studi kasus dan jumlah informan yang terbatas. Oleh karena itu, penelitian lanjutan perlu dilakukan dengan cakupan pesantren yang lebih luas, variasi konteks wilayah, serta pendekatan metodologis yang berbeda, seperti survei kuantitatif atau studi komparatif, agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan dapat dijadikan dasar perumusan kebijakan pembiayaan pendidikan pesantren yang lebih tepat guna dan berkelanjutan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhifni, A. , Roestamy, M. , Warizal, Ahwarumi, B. , Rusli, R. K. , & Qolyubi, A. T. (2025). The Awqaf-Driven Venture Capital: A Policy Innovation in Financing for the Pesantren Entrepreneurial Ecosystem. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, 4(2), 1667–1688. <https://doi.org/10.61860/jigp.v4i2.322>
- Aripin, J. , & Nugraha, M. S. (2025). Manajemen Keuangan Berkelanjutan di Pondok Pesantren: Pendekatan Kewirausahaan dan Tantangannya: Manajemen Keuangan Berkelanjutan di Pondok Pesantren: Pendekatan Kewirausahaan dan Tantangannya. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(1 SE-Articles), 143–163. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i1.223>
- Atikah, S. N. , Fitriyah, U. , & Nikmah, W. Z. (2025). Integrasi Kurikulum Nasional dalam Sistem Pendidikan Pesantren di Indonesia. *Proceedings of International Student Conference on Education (ISCE)*, 24, 611–619. <https://doi.org/10.30595/pssh.v24i.1657>
- Farisi, Y. Al, Zubaidi, A. , & Alianroo, B. (2024). Kepemimpinan Kewirausahaan

- Berbasis Pesantren; Kelincahan Strategis Lembaga Pendidikan Islam Menuju Kemandirian Finansial. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 2900–2910. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3733>
- Indrawati, Latif, M. , Taridi, M. , Aldila, R. , & Sahroni. (2024). Analisis Peningkatan Ekonomi Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren melalui Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 1105–1115. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i5.14974>
- Ismail, N. (2023). Manajemen Kewirausahaan dalam Perspektif Al-qur'an dan Hadits. *Iqtishodiyah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 9(2), 153–165.
- Kadir, A. (2025). Peran Pesantren sebagai Pusat Pemberdayaan Masyarakat dalam Mendukung Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) di Indonesia. *AL-AMIYAH: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(3), 275–288.
- Mulyani, W. S. , Hasani, M. A. A. , Fauzia, S. R. , & Mulyeni, S. (2025). Strategi Pengembangan SDM Digital: Kajian Literatur Sistematis Berbasis Human Capital dan Dynamic Capabilities. *JPIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 01(03), 926–941. Retrieved from <https://ojs.ruangpublikasi.com/index.php/jpim/article/view/681>
- Mulyati, I. , & Suryaman, M. (2025). Integrasi manajemen pembiayaan dan fasilitas pembelajaran dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah: Tinjauan dan sintesis empiris. *Jurnal Tahsinia*, 6(4), 548–559.
- Najriyah, I. , Wulandari, F. A. , Dewi, T. V. , Febriantika, L. , & Susanti, R. (2025). Analisis Studi Kasus Kelayakan Dan Perencanaan Bisnis Pondok Pesantren Al-Qodiri. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 189–195.
- Pamungkas, Y. C. , Hamidah, L. , & Purnomo, R. (2024). Problematika Ekonomi dalam Dakwah: Studi Realita Akses Pendidikan di Pondok Pesantren dan Dampak Biaya. *Kamaya: Jurnal Ilmu Agama*, 7(4), 38–48. <https://doi.org/10.37329/kamaya.v7i4.3715>
- Paroli, P. , & Rusdian, S. (2025). Transformasi Tata Kelola Pesantren Melalui Perencanaan SDM Strategis: Program Pendampingan di Al-Ilham Islamic Boarding School. *Celebes Journal of Community Services*, 4(1), 163–173.
- Primadana, A. A. (2024). Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren: Tinjauan Terhadap Proteksi Ekonomi Pada Unit Usaha Di Pondok Pesantren Teknologi Pertanian Al Islam Kambitin. *Cakrawala Repository IMWI*, 7(3), 911–920.
- Rohaniyah, A. , & Mardiyah. (2025). Penyelarasan Rencana Biaya Dengan Sumber Pendanaan Organisasi Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 10(2), 428–444. <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i2.414>
- Rohmah, N. , Husniyah, F. , & Latif, A. A. (2025). The Dual Nature of Pesantren: Navigating the Power of Religious Leadership in Economic Transformation. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 9(1), 35–50. <https://doi.org/10.47766/idarah.v9i1.6029>
- Shobri, M. , Pd, M. , Tabroni, I. , Nurdiana, D. D. , Hamzah, H. , Rambe, P. , . . . & Rosita, T. (2020). *Manajemen Pondok Pesantren*. Zahir Publishing.
- Sinaga, C. , Purba, D. C. , Lisari, S. P. , Kamila, N. F. , & Firman. (2025). Dinamika

- Pengembangan Kapasitas Organisasi dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi. *Edusociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 8(1), 58–67. <https://doi.org/10.33627/es.v8i1.3258>
- Supriani, Y. , Yusbowo, Hakim, F. L. , Khoiri, N. , & Bahtiar, S. (2025). Strategi Pengelolaan Kewirausahaan dalam Lembaga Pendidikan. *Jurnal Tahsinia*, 6(6), 925–941. <https://doi.org/10.57171/jt.v6i3.647>
- Triasmoro, L. W. , Yamco, M. , & Aji, P. W. (2025). Keberlanjutan Pesantren di Era Transformasi Sosial: Tantangan dan Strategi Adaptif Berbasis Empati dan Kewirausahaan Sosial. *Kalbisocio: Jurnal Bisnis & Komunikasi*, 12(3), 1–9. <https://doi.org/10.53008/kalbisocio.v12i3.4553>
- Yeni, M. , Febriyanti, A. , Yuliana, S. , Khabibatun, S. , & Kusuma, P. (2025). Analisis Potensi dan Strategi Pengembangan Koperasi dalam Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Nurul Islam Jember. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 443–449. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.372>

Copyright Holder:

© Juwita, Tiara Nurul Annisa', Misbahul Arifin, Abdullah. (2025)

First Publication Right:

© Journal of Education Management Research (JEMR)

This article is under:

