

**SAKALIMA****PILAR PEMBERDAYAAN MASYARAKAT PENDIDIKAN****VOL 3. NO. 3 (2026)**ISSN: **3064-2361**

Manajemen Kewirausahaan pada Lembaga Pendidikan Islam: Strategi Penguatan Kemandirian Finansial dan Mutu Pendidikan

Diyan Firmansyah[✉], Agung Safitri[✉], Yetri Hasan[✉], dan Badaruddin[✉]

To cite this article D. Firmansyah, S. Agung, and Y. Hasan, “Manajemen Kewirausahaan pada Lembaga Pendidikan Islam : Strategi Penguatan Kemandirian Finansial dan Mutu Pendidikan,” *SAKALIMA Pilar Pemberdaya. Masy. Pendidik.*, vol. 3, no. 3, pp. 253–270, 2026, doi: <https://doi.org/10.70211/sakalima.v3i3.543>.

To link to this article:



Published online: Sept. 07, 2026



Submit your article to this journal



View crossmark data

Full Terms & Conditions of access and use can be found at
<https://journal.wiseedu.co.id/index.php/sakalima/about>



Manajemen Kewirausahaan pada Lembaga Pendidikan Islam: Strategi Penguatan Kemandirian Finansial dan Mutu Pendidikan

Diyan Firmansyah, Agung Safitri, Yetri Hasan, Badaruddin

Received: 31 Mei 2026

Revised: 4 Juli 2026

Accepted: 23 Agustus 2026

Online: 7 September 2026

Abstrack

This study aims to analyze entrepreneurial management in Islamic educational institutions as a strategy for strengthening financial independence and improving educational quality. This study was conducted due to the limited understanding of how entrepreneurial governance integrates financial sustainability, educational improvement, and Islamic values within institutional management. A qualitative approach with a multisite case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews, limited participatory observation, and document analysis involving institutional leaders, business unit managers, teachers, students, committees, and external partners from Islamic educational institutions. Data were analyzed through data condensation, thematic categorization, data display, and conclusion drawing, with credibility ensured through source triangulation, technique triangulation, and member checking. The results showed that entrepreneurial management was implemented through strategic planning based on institutional potential, structured organization of business units, diversification of income sources, transparent financial management, and reinvestment of business profits into educational programs. The findings also revealed contributions to facility improvement, learning program support, student competency development, and the cultivation of independence, creativity, discipline, and responsibility. These findings indicate that entrepreneurial management can function as an integrated institutional strategy connecting economic sustainability, educational quality improvement, and Islamic ethical principles. However, this qualitative multisite study does not measure the statistical effect of entrepreneurship on educational outcomes. Future research should employ mixed-method approaches and measurable indicators to further examine the relationship between entrepreneurial management, financial sustainability, and educational quality.

Keywords: Educational Entrepreneurship Governance; Financial Sustainability; Islamic Educational Management; Sustainability

Publisher's Note:

WISE Pendidikan Indonesia stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright:

©

2026 by the author(s).

License WISE Pendidikan Indonesia, Bandar Lampung, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license.

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam saat ini tidak hanya dituntut untuk mempertahankan fungsi transmisi ilmu keagamaan, pembinaan karakter, dan reproduksi nilai-nilai moral, tetapi juga dituntut memiliki kapasitas manajerial yang adaptif terhadap perubahan sosial, kompetisi kelembagaan, serta kebutuhan pembiayaan pendidikan yang semakin kompleks [1], [2], [3]. Dalam konteks tersebut, manajemen kewirausahaan menjadi salah satu pendekatan strategis karena mampu menghubungkan visi pendidikan Islam dengan penguatan sumber daya ekonomi, pengembangan unit usaha produktif, serta peningkatan keberlanjutan layanan pendidikan [4], [5], [6]. Kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam tidak dapat dipahami semata-mata sebagai aktivitas ekonomi untuk memperoleh keuntungan, tetapi harus ditempatkan sebagai sistem pengelolaan kelembagaan yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan reinvestasi hasil usaha untuk mendukung mutu pendidikan [6], [7], [8].

Kajian tentang kewirausahaan pendidikan menunjukkan bahwa institusi pendidikan yang mampu mengembangkan orientasi kewirausahaan cenderung memiliki daya adaptasi lebih baik dalam merespons keterbatasan pendanaan, perubahan kebutuhan peserta didik, serta tuntutan mutu layanan pendidikan [9], [10], [11]. Dalam perspektif pendidikan Islam, orientasi kewirausahaan perlu diintegrasikan dengan nilai amanah, kejujuran, keadilan, kerja keras, tanggung jawab sosial, dan kebermanfaatan umat agar aktivitas ekonomi tidak terlepas dari misi dakwah dan pembinaan akhlak [1], [2], [3]. Dengan demikian, manajemen kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam memiliki karakter khas, yaitu memadukan rasionalitas bisnis, etika Islam, kepemimpinan visioner, dan orientasi mutu pendidikan dalam satu tata kelola kelembagaan yang berkelanjutan [2], [6], [7].

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa pesantren dan madrasah memiliki potensi besar dalam membangun kemandirian finansial melalui unit usaha produktif, koperasi santri, pertanian, perdagangan, jasa, percetakan, kantin, dan bentuk usaha lain yang dikelola secara institusional [1], [3], [5]. Penelitian lain menegaskan bahwa keberhasilan kewirausahaan di lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kiai atau kepala madrasah, partisipasi warga lembaga, kesesuaian program dengan kebutuhan peserta didik, serta kemampuan lembaga membangun jejaring dengan masyarakat dan mitra eksternal [4], [6], [7]. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa kewirausahaan pendidikan Islam bukan hanya instrumen penguatan ekonomi, melainkan juga sarana pembelajaran kontekstual yang membentuk kemandirian, tanggung jawab, kreativitas, disiplin, serta kesiapan peserta didik menghadapi realitas sosial-ekonomi [1], [2], [3].

Di sisi lain, mutu pendidikan sangat berkaitan dengan kecukupan, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas pembiayaan karena proses pendidikan yang berkualitas membutuhkan dukungan sarana-prasarana, tenaga pendidik profesional, bahan ajar, kegiatan pengembangan peserta didik, serta sistem evaluasi yang memadai [8], [12], [13]. Pengelolaan pembiayaan yang lemah dapat menyebabkan lembaga pendidikan sulit melakukan inovasi, tidak optimal dalam memperbaiki fasilitas pembelajaran, dan bergantung secara berlebihan pada iuran peserta didik, bantuan pemerintah, atau donasi tidak tetap [8], [13], [14]. Oleh karena itu, diversifikasi sumber pendapatan melalui kewirausahaan kelembagaan menjadi relevan untuk memperkuat financial sustainability, mengurangi kerentanan ekonomi, serta memperluas ruang gerak lembaga dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan [7], [14], [15].

Meskipun demikian, pengembangan kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti lemahnya perencanaan bisnis, keterbatasan sumber daya manusia, belum kuatnya sistem akuntansi dan pelaporan, rendahnya inovasi produk, serta belum optimalnya integrasi hasil usaha dengan program peningkatan mutu pendidikan [4], [7], [8]. Pada banyak kasus, unit usaha pendidikan Islam masih dikelola secara tradisional, bergantung pada figur pemimpin tertentu, dan belum sepenuhnya memiliki standar operasional yang menjamin keberlanjutan usaha lintas periode kepemimpinan [5], [6], [7]. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa kewirausahaan pendidikan Islam memerlukan model manajemen yang lebih sistematis, berbasis data, partisipatif, transparan, dan berorientasi pada reinvestasi hasil usaha untuk kepentingan mutu pembelajaran [8], [12], [13].

Penelitian-penelitian sebelumnya telah memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan strategi pemberdayaan kewirausahaan pesantren, pendidikan kewirausahaan berbasis etos kerja Islam, pengelolaan pembiayaan madrasah, serta peran kepemimpinan dalam pengembangan program kewirausahaan [1], [2], [4]. Namun, sebagian besar kajian tersebut masih cenderung membahas kewirausahaan sebagai program pelatihan peserta didik, unit usaha ekonomi, atau praktik pembiayaan kelembagaan secara terpisah, sehingga belum banyak yang mengintegrasikan manajemen kewirausahaan, kemandirian finansial, dan mutu pendidikan dalam satu kerangka analisis yang utuh [3], [7], [11]. Selain itu, literatur internasional tentang entrepreneurship education lebih banyak menekankan intensi berwirausaha, kompetensi kewirausahaan, dan ekosistem pendidikan tinggi, sementara konteks lembaga pendidikan Islam dengan basis nilai religius, sosial, dan kemandirian kelembagaan masih relatif terbatas untuk dikaji secara mendalam [9], [10], [11].

Penguatan kerangka tersebut juga didukung oleh literatur internasional yang menunjukkan bahwa dampak pendidikan kewirausahaan sangat dipengaruhi oleh desain pedagogis, pengalaman awal peserta didik, kualitas ekosistem pendukung, dan kesempatan untuk melakukan praktik kewirausahaan secara nyata [16], [17], [18], [19], [20]. Temuan ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tidak cukup hanya menyediakan program atau unit usaha, tetapi perlu membangun lingkungan kewirausahaan yang terencana, berbasis pengalaman, didukung tata kelola, dan dievaluasi secara berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan Islam, kebutuhan tersebut menjadi semakin penting karena aktivitas kewirausahaan harus sekaligus mempertahankan misi pendidikan, nilai etik, dan keberlanjutan kelembagaan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki posisi penting untuk mengkaji manajemen kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam sebagai strategi penguatan kemandirian finansial sekaligus peningkatan mutu pendidikan. Gap utama penelitian ini terletak pada belum kuatnya kajian yang menghubungkan secara komprehensif antara tata kelola kewirausahaan, diversifikasi sumber pendapatan, akuntabilitas pembiayaan, reinvestasi hasil usaha, dan dampaknya terhadap mutu pendidikan Islam. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam dalam memperkuat kemandirian finansial dan mutu pendidikan, mengidentifikasi faktor pendukung serta penghambat implementasinya, dan merumuskan implikasi konseptual maupun praktis bagi pengembangan tata kelola lembaga pendidikan Islam yang mandiri, adaptif, dan berkelanjutan.

METODOLOGI

Metode penelitian ini disusun untuk menjelaskan secara sistematis bagaimana manajemen kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam dikaji sebagai strategi penguatan kemandirian finansial dan mutu pendidikan. Fokus utama metode ini adalah menggambarkan rancangan penelitian, subjek yang terlibat, konteks pelaksanaan, prosedur pengumpulan data, instrumen yang digunakan, teknik analisis, serta cara mengevaluasi dampak implementasi kewirausahaan terhadap keberlanjutan lembaga. Dengan demikian, metode penelitian tidak hanya diarahkan untuk memperoleh deskripsi empiris, tetapi juga untuk menghasilkan pemahaman analitis mengenai hubungan antara tata kelola kewirausahaan, diversifikasi sumber pembiayaan, akuntabilitas pengelolaan usaha, dan peningkatan kualitas layanan pendidikan Islam.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus multisitus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berupaya memahami secara mendalam praktik manajemen kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam dalam konteks alamiah, terutama berkaitan dengan strategi penguatan kemandirian finansial dan mutu pendidikan. Studi kasus multisitus digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai variasi strategi kewirausahaan yang diterapkan oleh beberapa lembaga pendidikan Islam, baik dalam bentuk unit usaha produktif, koperasi lembaga, pengelolaan aset, kemitraan ekonomi, maupun program kewirausahaan peserta didik. Melalui desain ini, penelitian tidak hanya mendeskripsikan aktivitas kewirausahaan, tetapi juga menganalisis pola manajemen, faktor pendukung, hambatan, serta kontribusinya terhadap keberlanjutan pembiayaan dan peningkatan mutu pendidikan.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh unsur kelembagaan yang terlibat dalam pengelolaan kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam, meliputi pimpinan lembaga, pengelola unit usaha, bendahara atau bagian keuangan, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah atau yayasan, serta mitra eksternal yang memiliki keterkaitan dengan aktivitas kewirausahaan lembaga. Sampel penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan keterlibatan, pengetahuan, dan relevansi mereka terhadap fokus penelitian. Informan utama terdiri atas kepala madrasah atau pimpinan pesantren, pengelola unit usaha, dan pihak yayasan atau komite yang berperan dalam pengambilan keputusan strategis. Informan pendukung meliputi guru, staf administrasi, peserta didik, orang tua, serta mitra usaha yang dapat memberikan perspektif tambahan mengenai efektivitas manajemen kewirausahaan dan dampaknya terhadap mutu pendidikan. Pemilihan informan dilakukan hingga data mencapai tingkat kecukupan, ditandai dengan munculnya informasi yang berulang dan tidak adanya temuan baru yang secara substantif mengubah kategori analisis.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada lembaga pendidikan Islam yang telah memiliki praktik kewirausahaan kelembagaan, baik dalam bentuk unit usaha produktif, koperasi, pengelolaan aset ekonomi, maupun program penguatan keterampilan kewirausahaan peserta didik. Lokasi

penelitian ditentukan secara purposif dengan mempertimbangkan tiga kriteria utama, yaitu adanya aktivitas kewirausahaan yang berjalan secara berkelanjutan, keterlibatan manajemen lembaga dalam pengelolaan usaha, serta adanya indikasi kontribusi aktivitas kewirausahaan terhadap pembiayaan dan mutu pendidikan. Penelitian dilakukan dalam kurun waktu tertentu yang mencakup tahap pra-penelitian, pengumpulan data lapangan, verifikasi data, analisis, dan penyusunan laporan hasil penelitian. Rentang waktu tersebut diperlukan agar peneliti dapat memperoleh data yang utuh mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program kewirausahaan di lingkungan lembaga pendidikan Islam.

Prosedur Penelitian dan Instrumen

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Tahap pertama adalah pra-penelitian, yang mencakup penelusuran literatur, penyusunan fokus penelitian, identifikasi lokasi, serta komunikasi awal dengan pihak lembaga. Tahap kedua adalah pengumpulan data lapangan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mengenai visi kewirausahaan lembaga, bentuk unit usaha, sistem pengelolaan keuangan, strategi pemasaran, pola kepemimpinan, mekanisme akuntabilitas, serta kontribusi hasil usaha terhadap peningkatan mutu pendidikan. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kewirausahaan, keterlibatan warga lembaga, sarana pendukung, serta interaksi manajerial dalam pengelolaan unit usaha. Studi dokumentasi digunakan untuk menelaah dokumen perencanaan, laporan keuangan, struktur organisasi unit usaha, program kerja, laporan evaluasi, dokumen kerja sama, serta bukti pemanfaatan hasil usaha bagi kegiatan pendidikan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai human instrument, karena peneliti berperan dalam merancang fokus kajian, menentukan informan, mengumpulkan data, menafsirkan makna, dan menyusun temuan penelitian. Untuk meningkatkan keterarahan pengumpulan data, penelitian ini juga menggunakan instrumen pendukung berupa pedoman wawancara, lembar observasi, dan format analisis dokumen. Pedoman wawancara disusun berdasarkan indikator manajemen kewirausahaan, yaitu perencanaan usaha, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program usaha, pengawasan keuangan, evaluasi kinerja, akuntabilitas, reinvestasi hasil usaha, dan kontribusi terhadap mutu pendidikan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, member checking, dan diskusi sejawat agar interpretasi data memiliki kredibilitas, konsistensi, dan keterlacakan akademik.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan model analisis interaktif yang mencakup proses kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap kondensasi data, seluruh hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi, dikategorikan, dan diberi kode sesuai dengan fokus penelitian. Kategori utama yang digunakan meliputi strategi manajemen kewirausahaan, bentuk kemandirian finansial, kontribusi terhadap mutu pendidikan, faktor pendukung, hambatan implementasi, serta model keberlanjutan usaha. Pada tahap penyajian data, hasil temuan disusun dalam bentuk narasi analitis, matriks tematik, dan perbandingan antarsitus untuk melihat persamaan, perbedaan, serta pola umum praktik kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap melalui interpretasi kritis terhadap data yang telah diverifikasi, sehingga temuan yang

dihasilkan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan manajemen kewirausahaan pendidikan Islam.

Evaluasi Dampak

Evaluasi dampak dilakukan untuk menilai sejauh mana manajemen kewirausahaan berkontribusi terhadap penguatan kemandirian finansial dan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan Islam. Evaluasi terhadap kemandirian finansial dilihat dari kemampuan lembaga dalam mengembangkan sumber pendapatan alternatif, mengurangi ketergantungan terhadap iuran peserta didik atau bantuan eksternal, mengelola unit usaha secara akuntabel, serta menggunakan hasil usaha untuk mendukung kebutuhan pendidikan. Sementara itu, evaluasi terhadap mutu pendidikan dianalisis melalui kontribusi kewirausahaan terhadap peningkatan sarana-prasarana, pengembangan program pembelajaran, peningkatan kompetensi peserta didik, penguatan layanan kelembagaan, serta dukungan terhadap kegiatan akademik dan nonakademik. Evaluasi dampak dilakukan dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumen lembaga agar diperoleh pemahaman yang objektif mengenai hubungan antara praktik kewirausahaan dan peningkatan kualitas pendidikan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menunjukkan bahwa kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam bukan sekadar aktivitas ekonomi, melainkan strategi manajerial yang berperan penting dalam membangun keberlanjutan finansial, kemandirian kelembagaan, dan mutu pendidikan yang lebih adaptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Bagian hasil penelitian ini menyajikan temuan empiris mengenai manajemen kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam sebagai strategi penguatan kemandirian finansial dan mutu pendidikan. Temuan diperoleh melalui analisis terhadap data wawancara, observasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan perencanaan program kewirausahaan, pengorganisasian unit usaha, pengelolaan keuangan, kontribusi terhadap mutu pendidikan, serta faktor pendukung dan penghambat implementasi kewirausahaan kelembagaan. Penyajian hasil dilakukan secara tematik agar setiap temuan dapat dibaca secara sistematis dan menunjukkan keterkaitan antara praktik manajemen kewirausahaan, keberlanjutan finansial, dan peningkatan kualitas layanan pendidikan Islam.

Strategi Perencanaan Manajemen Kewirausahaan pada Lembaga Pendidikan Islam

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam diawali dengan proses perencanaan yang berorientasi pada kebutuhan lembaga, potensi sumber daya, dan peluang ekonomi di lingkungan sekitar. Perencanaan kewirausahaan tidak hanya diarahkan untuk memperoleh keuntungan finansial, tetapi juga untuk mendukung keberlanjutan pembiayaan pendidikan, memperkuat keterampilan kewirausahaan peserta didik, serta mengembangkan budaya kemandirian di lingkungan lembaga. Perencanaan program dilakukan melalui identifikasi aset lembaga, pemetaan kebutuhan pendidikan, analisis peluang usaha, serta penentuan bentuk usaha yang sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan Islam. Unit usaha yang dikembangkan umumnya bersifat produktif dan dekat dengan kebutuhan

warga lembaga, seperti koperasi, kantin, produksi makanan, percetakan, pertanian, peternakan, penyewaan fasilitas, serta usaha berbasis keterampilan peserta didik.

Tabel 1. Strategi Perencanaan Kewirausahaan pada Lembaga Pendidikan Islam

Aspek Perencanaan	Temuan Utama	Implikasi terhadap Lembaga
Identifikasi potensi lembaga	Lembaga memetakan aset, sumber daya manusia, jaringan alumni, lahan, fasilitas, dan kebutuhan internal sebagai dasar pengembangan usaha.	Perencanaan usaha menjadi lebih realistis karena berbasis pada kapasitas dan peluang yang dimiliki lembaga.
Penentuan jenis usaha	Jenis usaha dipilih berdasarkan kebutuhan warga lembaga, potensi pasar, serta kesesuaian dengan nilai-nilai pendidikan Islam.	Unit usaha lebih mudah diterima oleh warga lembaga dan memiliki peluang keberlanjutan yang lebih tinggi.
Integrasi dengan visi pendidikan	Program kewirausahaan diarahkan untuk mendukung pembiayaan pendidikan dan pembentukan karakter mandiri peserta didik.	Aktivitas kewirausahaan tidak hanya bernilai ekonomi, tetapi juga memiliki fungsi edukatif.
Perencanaan pembiayaan	Modal awal bersumber dari dana lembaga, yayasan, koperasi, alumni, atau kerja sama dengan mitra eksternal.	Lembaga memiliki alternatif sumber pendanaan yang tidak sepenuhnya bergantung pada iuran peserta didik.

Berdasarkan Tabel 1, dapat dijelaskan bahwa perencanaan kewirausahaan yang efektif pada lembaga pendidikan Islam bertumpu pada kemampuan manajemen dalam membaca potensi internal dan peluang eksternal. Lembaga yang mampu menyelaraskan jenis usaha dengan kebutuhan pendidikan cenderung memiliki arah pengembangan usaha yang lebih jelas. Hal ini menunjukkan bahwa kewirausahaan kelembagaan tidak dapat dijalankan secara spontan, melainkan membutuhkan perencanaan strategis yang mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, pendidikan, dan nilai-nilai Islam.

Pengorganisasian Unit Usaha dan Pembagian Peran Kelembagaan

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa keberhasilan program kewirausahaan sangat dipengaruhi oleh kejelasan struktur organisasi, pembagian tugas, serta koordinasi antarunsur lembaga. Unit usaha yang berjalan secara efektif umumnya memiliki pengelola khusus, mekanisme kerja yang jelas, dan sistem pelaporan kepada pimpinan lembaga atau yayasan. Pimpinan lembaga berperan sebagai pengarah kebijakan, sedangkan pengelola unit usaha bertanggung jawab terhadap pelaksanaan operasional, pencatatan transaksi, pelayanan, pengembangan produk, serta pelaporan hasil usaha. Guru dan peserta didik dilibatkan dalam beberapa kegiatan kewirausahaan, terutama pada aspek pembelajaran, praktik produksi, pemasaran, dan pembiasaan karakter kerja.

Tabel 2. Pengorganisasian Unit Usaha pada Lembaga Pendidikan Islam

Unsur Kelembagaan	Peran dalam Manajemen Kewirausahaan	Bentuk Keterlibatan
Pimpinan lembaga/yayasan	Menetapkan arah kebijakan, memberikan legitimasi, dan mengawasi keberlanjutan program.	Pengambilan keputusan strategis, evaluasi program, dan penguatan jejaring.
Pengelola unit usaha	Mengelola operasional usaha secara langsung.	Produksi, distribusi, pelayanan, pembukuan, dan pelaporan keuangan.
Guru/pendidik	Mengintegrasikan nilai kewirausahaan dalam pembelajaran dan pembinaan peserta didik.	Pendampingan praktik kewirausahaan, pembinaan karakter kerja, dan evaluasi kegiatan.
Peserta didik/santri	Berpartisipasi dalam kegiatan kewirausahaan sebagai proses pembelajaran kontekstual.	Praktik produksi, pemasaran, pelayanan, dan penguatan keterampilan hidup.

Unsur Kelembagaan	Peran dalam Manajemen Kewirausahaan	Bentuk Keterlibatan
Komite/alumni/mitra eksternal	Mendukung jejaring, modal sosial, dan perluasan pasar.	Kerja sama usaha, promosi produk, pendampingan, dan dukungan pembiayaan.

Tabel 2 menunjukkan bahwa pengorganisasian kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam bersifat kolaboratif. Keterlibatan berbagai unsur lembaga menjadi faktor penting karena kewirausahaan pendidikan tidak hanya bergantung pada kemampuan ekonomi, tetapi juga pada komitmen kolektif warga lembaga. Pembagian peran yang jelas dapat mencegah tumpang tindih kewenangan, memperkuat akuntabilitas, dan meningkatkan efektivitas pengelolaan usaha.

Penguatan Kemandirian Finansial melalui Diversifikasi Sumber Pendapatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kewirausahaan berkontribusi terhadap penguatan kemandirian finansial lembaga melalui diversifikasi sumber pendapatan. Lembaga pendidikan Islam yang mengembangkan unit usaha produktif memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh pendapatan tambahan di luar dana operasional rutin, iuran peserta didik, bantuan pemerintah, dan donasi masyarakat. Pendapatan dari unit usaha digunakan untuk mendukung kebutuhan pendidikan, seperti perbaikan sarana-prasarana, subsidi kegiatan peserta didik, pengadaan bahan ajar, pengembangan ekstrakurikuler, serta dukungan terhadap operasional kelembagaan.

Tabel 3. Kontribusi Kewirausahaan terhadap Kemandirian Finansial

Indikator Kemandirian Finansial	Temuan Penelitian	Dampak terhadap Lembaga
Diversifikasi sumber pendapatan	Lembaga memperoleh pendapatan tambahan dari koperasi, kantin, produksi barang/jasa, dan kerja sama usaha.	Ketergantungan terhadap iuran peserta didik dan bantuan eksternal mulai berkurang.
Pemanfaatan hasil usaha	Sebagian hasil usaha dialokasikan untuk kebutuhan pendidikan dan pengembangan fasilitas.	Program pendidikan lebih mudah dijalankan karena mendapat dukungan pembiayaan internal.
Akuntabilitas keuangan	Pengelolaan keuangan dilakukan melalui pencatatan pemasukan, pengeluaran, dan pelaporan berkala.	Transparansi meningkat dan kepercayaan warga lembaga dapat diperkuat.
Keberlanjutan usaha	Unit usaha yang sesuai dengan kebutuhan warga lembaga cenderung lebih stabil.	Lembaga memiliki basis ekonomi internal yang mendukung keberlanjutan program.

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa kewirausahaan berperan penting sebagai instrumen penguatan financial sustainability. Kemandirian finansial tidak berarti lembaga sepenuhnya terlepas dari bantuan eksternal, tetapi menunjukkan kemampuan lembaga dalam membangun sumber pembiayaan alternatif yang lebih stabil dan produktif. Dalam konteks ini, kewirausahaan menjadi strategi manajerial untuk memperluas kapasitas pembiayaan dan mengurangi kerentanan lembaga terhadap keterbatasan dana.

Kontribusi Manajemen Kewirausahaan terhadap Mutu Pendidikan

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kewirausahaan berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan melalui penyediaan dukungan finansial, penguatan sarana-prasarana, pengembangan keterampilan peserta didik, dan peningkatan layanan kelembagaan.

Pendapatan dari unit usaha tidak hanya digunakan untuk kepentingan operasional, tetapi juga diarahkan untuk memperbaiki fasilitas pembelajaran, mendukung kegiatan akademik dan nonakademik, serta memperluas pengalaman belajar peserta didik. Selain itu, keterlibatan peserta didik dalam aktivitas kewirausahaan memberikan pengalaman nyata mengenai kerja sama, tanggung jawab, kreativitas, komunikasi, kedisiplinan, dan kemandirian.

Tabel 4. Dampak Kewirausahaan terhadap Mutu Pendidikan

Dimensi Mutu Pendidikan	Bentuk Kontribusi Kewirausahaan	Implikasi Pendidikan
Sarana dan prasarana	Hasil usaha digunakan untuk mendukung perbaikan fasilitas, pengadaan alat pembelajaran, dan pemeliharaan lingkungan pendidikan.	Lingkungan belajar menjadi lebih memadai dan mendukung proses pembelajaran.
Program pembelajaran	Kewirausahaan dijadikan media pembelajaran kontekstual dan praktik keterampilan hidup.	Peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang aplikatif dan relevan dengan kehidupan nyata.
Kompetensi peserta didik	Peserta didik dilatih dalam produksi, pemasaran, pelayanan, kerja sama, dan tanggung jawab.	Terbentuk karakter mandiri, kreatif, disiplin, dan produktif.
Layanan kelembagaan	Pendapatan usaha membantu mendukung kegiatan ekstrakurikuler, pelayanan peserta didik, dan program pengembangan lembaga.	Mutu layanan pendidikan meningkat karena didukung sumber pembiayaan alternatif.

Tabel 4 memperlihatkan bahwa kontribusi kewirausahaan terhadap mutu pendidikan bersifat langsung dan tidak langsung. Secara langsung, hasil usaha dapat dimanfaatkan untuk mendukung kebutuhan pembelajaran dan fasilitas pendidikan. Secara tidak langsung, aktivitas kewirausahaan membentuk budaya produktif dan karakter mandiri di lingkungan lembaga. Dengan demikian, kewirausahaan tidak hanya menjadi strategi ekonomi, tetapi juga bagian dari proses pendidikan yang memperkuat mutu secara menyeluruh.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Kewirausahaan

Implementasi manajemen kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung utama meliputi kepemimpinan visioner, komitmen warga lembaga, ketersediaan aset, jaringan alumni, dukungan masyarakat, serta kesesuaian unit usaha dengan kebutuhan internal lembaga. Sementara itu, faktor penghambat meliputi keterbatasan kompetensi manajerial, lemahnya sistem pembukuan, keterbatasan modal, rendahnya inovasi produk, belum optimalnya pemasaran, dan belum kuatnya sistem evaluasi usaha. Hambatan tersebut menunjukkan bahwa kewirausahaan kelembagaan memerlukan sistem manajemen yang lebih profesional, transparan, dan berkelanjutan.

Tabel 5. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kewirausahaan

Aspek	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Strategi Penguatan
Kepemimpinan	Adanya pimpinan yang visioner dan mendukung program kewirausahaan.	Program masih bergantung pada figur tertentu.	Membentuk sistem kelembagaan dan standar operasional usaha.
Sumber daya manusia	Guru, santri, staf, dan alumni dapat dilibatkan dalam kegiatan usaha.	Kompetensi kewirausahaan dan manajemen usaha belum merata.	Pelatihan manajemen usaha, pemasaran, dan akuntansi sederhana.
Keuangan	Terdapat modal awal dari lembaga, yayasan, atau mitra.	Keterbatasan modal untuk ekspansi usaha.	Mengembangkan kemitraan dan reinvestasi hasil usaha.
Pemasaran	Produk dapat dipasarkan kepada warga lembaga dan masyarakat sekitar.	Pemasaran digital belum optimal.	Mengembangkan branding, promosi digital, dan jejaring alumni.

Aspek	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Strategi Penguatan
Akuntabilitas	Terdapat pencatatan keuangan dasar.	Pelaporan belum sepenuhnya sistematis dan terdokumentasi.	Menyusun laporan berkala dan mekanisme audit internal.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa manajemen kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam menghubungkan tiga keluaran yang sering dibahas terpisah: kemandirian finansial, mutu layanan pendidikan, serta kompetensi dan karakter peserta didik. Pola utama mencakup perencanaan berbasis potensi lembaga, pembagian peran unit usaha, diversifikasi pendapatan, pencatatan dan pelaporan keuangan, serta reinvestasi surplus untuk sarana-prasarana dan program pembelajaran. Keberhasilan didukung kepemimpinan visioner, komitmen warga lembaga, serta jaringan alumni dan mitra; sebaliknya, kompetensi manajerial, modal, inovasi produk, pemasaran digital, dan evaluasi berbasis data masih menjadi hambatan. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai pendidikan dari kewirausahaan menguat ketika usaha diinstitusionalisasikan melalui tata kelola, akuntabilitas, dan reinvestasi yang terhubung dengan tujuan mutu pendidikan [1], [8], [12].

Pada literatur global 2020-2026, hasil tersebut sejalan dengan pergeseran entrepreneurship education dari orientasi sempit pada entrepreneurial intention menuju pengalaman nyata dan dukungan institusional. Carpenter dan Wilson [21] menemukan bukti yang lebih menjanjikan pada program experiential dan ekstrakurikuler, meskipun keterbatasan metodologis masih menghambat inferensi kausal. Motta dan Galina [22] menempatkan *experiential learning* sebagai pendekatan penting untuk mengembangkan kompetensi, sedangkan Schuhmacher dan Thieu [23] menegaskan interaksi peserta didik, pendidik, dan institusi. Kerangka about/for/through [24], pemetaan pedagogi [25], dan unsur kurikulum kewirausahaan [26] sama-sama menunjukkan bahwa pembelajaran bermakna memerlukan pengalaman melakukan kewirausahaan. Studi ini memperluas argumen tersebut ke level organisasi: unit usaha dapat menjadi laboratorium autentik tempat aktivitas ekonomi, tata kelola, dan pembelajaran berlangsung bersamaan.

Temuan mengenai kreativitas, kemandirian, tanggung jawab, dan kompetensi peserta didik juga konsisten dengan mekanisme psikologis pendidikan kewirausahaan. Otache et al. [27] menunjukkan bahwa self-efficacy, alertness, dan opportunity recognition menjadi jalur penting menuju intensi berwirausaha, sedangkan Cui dan Gu [28] menghubungkan entrepreneurial education dengan self-efficacy, outcome expectations, dan entrepreneurial mindset. Sreenivasan dan Suresh [29] serta Anubhav et al. [30] memperlihatkan semakin dominannya entrepreneurial learning, mindset, teknologi, dan ekosistem dalam bidang ini; Bell dan Bell [31] menambahkan kebutuhan adaptasi terhadap generative AI. Berbeda dari kajian yang dominan berfokus pada individu di pendidikan tinggi, penelitian ini memperlihatkan bahwa kompetensi peserta didik dapat tumbuh bersama kapasitas ekonomi institusi. Karena itu, kewirausahaan di lembaga pendidikan Islam tidak hanya diarahkan untuk melahirkan calon wirausahawan, tetapi juga untuk keberlanjutan layanan dan pembentukan karakter.

Dimensi kemandirian finansial juga selaras dengan literatur organisasi nirlaba dan organisasi hibrida. Ye dan Gong [32] menunjukkan bahwa diversifikasi pendapatan berasosiasi dengan ketahanan finansial dan keberlanjutan layanan, sedangkan Dadić dan Maškarin Ribarić [33] memperlihatkan bahwa aktivitas penghasil pendapatan dapat memperkuat self-funding

ketika tetap terhubung dengan tujuan organisasi. Pada organisasi yang menggabungkan misi sosial dan logika pasar, Klein et al. [34] mengingatkan risiko mission drift, tetapi transparansi dan keterlibatan pemangku kepentingan membantu menjaga legitimasi. Literatur tentang ekosistem dan transformasi model bisnis juga menekankan inovasi, jejaring, dan kesiapan institusional [35], [36], [37]. Maka, diversifikasi pendapatan dalam studi ini lebih tepat dipahami sebagai strategi resiliensi yang dibatasi oleh misi, tata kelola, dan manfaat pendidikan, bukan komersialisasi pendidikan.

Pada konteks Indonesia, hasil penelitian sangat dekat dengan studi pesantren dan madrasah mutakhir. Anggadwita et al. [38] menunjukkan bahwa humane entrepreneurship dapat memadukan pertumbuhan usaha, inovasi, kemandirian, pengembangan pemangku kepentingan, dan spiritualitas. Ariatin et al. [39] menemukan perlunya kombinasi kualitas kepemimpinan, kewirausahaan, dan Muslim dalam pengelolaan unit usaha pesantren. Auliyah et al. [40] mengidentifikasi manajemen, akuntansi profesional, dan akuntabilitas sebagai determinan keberhasilan bisnis pesantren, sedangkan Harjawati et al. [41] menekankan integrasi sumber daya manusia, kerja sama, pemasaran, produksi, dan manajemen keuangan digital. Bukti tersebut menguatkan pentingnya struktur pengelolaan, pelaporan, jejaring, dan profesionalisasi. Namun, penelitian ini menambahkan kriteria yang lebih eksplisit: keberhasilan bisnis harus dinilai pula dari kontribusinya terhadap pembelajaran dan mutu layanan pendidikan.

Pada ranah kurikulum, bukti lokal mendukung orientasi berbasis pengalaman. Winarno dan Nadia [42] menunjukkan bahwa model double-track menggabungkan teori dan praktik bisnis untuk memperkuat kemandirian serta kreativitas santri. Alvadina et al. [43] menempatkan experiential dan project-based learning dalam integrasi kewirausahaan pada kurikulum madrasah, sementara Hunaida et al. [44] menghubungkan edupreneurship dengan kemandirian mahasiswa PAI. Pada konteks pendidikan Indonesia yang lebih luas, Handayati et al. [45], Atmono et al. [46], Suparno et al. [47], dan Djubaedi et al. [48] menunjukkan pentingnya entrepreneurial mindset, self-efficacy, kreativitas, inovasi produk, serta integrasi budaya dan produk lokal. Temuan penelitian ini memperluas arah tersebut dari desain pembelajaran menuju desain institusi: pengalaman kewirausahaan menjadi lebih autentik ketika peserta didik terlibat dalam unit usaha yang benar-benar dikelola dan dievaluasi.

Kekhasan pendidikan Islam tampak pada kebutuhan menjaga koherensi inovasi manajerial dan nilai religius. Basori et al. [49] menunjukkan bahwa pesantren dapat berinovasi sambil mempertahankan nilai Salafi, sedangkan Suhendi dan Purnama [50] menegaskan relevansi pendidikan kewirausahaan berbasis Islam bagi motivasi bisnis. Idris et al. [51] memperlihatkan bahwa pengelolaan keuangan madrasah yang memadukan kearifan lokal, transparansi digital, dan nilai Islam dapat mendukung mutu serta keberlanjutan. Temuan ini diperkuat oleh karya Muhammad Sufian dan kolega tentang sistem manajemen mutu [52], pembelajaran terintegrasi dan keterlibatan peserta didik [53], serta inovasi berbasis kearifan lokal [54]. Artikel JPI oleh Erlina et al. [55] juga memperlihatkan integrasi capaian akademik dengan internalisasi nilai melalui pembelajaran berbasis masalah. Pola ini mendukung profesionalisasi kewirausahaan yang tetap menjadikan nilai Islam sebagai prinsip desain dan evaluasi.

Digitalisasi yang muncul sebagai hambatan perlu menjadi agenda penguatan berikutnya. Yani dan Kotova [56] menunjukkan bahwa pengetahuan ekonomi lebih mungkin terhubung

dengan praktik manajemen keuangan ketika self-efficacy dan keterlibatan belajar berbantuan AI diperhitungkan. Hariandini et al. [57] menunjukkan bahwa keberadaan teknologi di sekolah tidak otomatis menghasilkan praktik bermakna; kualitas penggunaan ditentukan desain, kompetensi, dan dukungan institusional. Prinsip yang sama berlaku untuk unit usaha pendidikan Islam: digital marketing, pencatatan keuangan, dashboard kinerja, dan AI seharusnya digunakan untuk meningkatkan keputusan, transparansi, perluasan pasar, dan pembelajaran. Karena itu, kelemahan pemasaran digital dan evaluasi berbasis data dalam studi ini merupakan persoalan strategis, bukan sekadar teknis.

Secara teoretis, pedagogis, dan kebijakan, hasil penelitian ini mengarah pada satu implikasi terpadu. Secara teoretis, lembaga pendidikan Islam dapat dibaca sebagai organisasi hibrida yang menyeimbangkan misi pendidikan-keagamaan dan aktivitas pasar; literatur tentang hybrid organizing, mission drift, keberlanjutan organisasi nirlaba, dan inovasi model bisnis tetap relevan [58], [59], [60], [61], [62], tetapi studi ini menambahkan reinvestasi ke mutu pendidikan dan nilai Islam sebagai mekanisme pengikat kedua logika tersebut. Secara pedagogis, unit usaha perlu dirancang sebagai laboratorium experiential entrepreneurship dengan tujuan belajar, pembimbingan, refleksi, asesmen kompetensi, dan rotasi peran. Secara kebijakan, yayasan, madrasah, dan pesantren memerlukan standar tata kelola yang mencakup pemisahan fungsi, pencatatan berbasis bukti, audit internal, indikator reinvestasi untuk mutu, perlindungan peserta didik, pengembangan kapasitas pengelola, dan strategi digital terukur agar kemandirian tidak menghasilkan mission drift.

Kebaruan penelitian ini terletak pada formulasi manajemen kewirausahaan sebagai arsitektur kelembagaan berbasis nilai yang mengintegrasikan dimensi ekonomi, pedagogis, dan etis dalam satu siklus manajemen. Berbeda dari studi yang terutama mengukur intensi, mindset, atau kompetensi individu [9], [10] dan dari studi yang menitikberatkan unit usaha atau pembiayaan secara spesifik [6], [7], penelitian ini menempatkan hubungan perencanaan-organisasi-akuntabilitas-diversifikasi-reinvestasi-mutu sebagai unit analisis yang koheren. Kontribusi utamanya adalah redefinisi financial independence sebagai kapasitas membangun portofolio pendapatan yang resilien, dikelola secara akuntabel, dan dikonversi menjadi educational value. Pendekatan multisitus juga memungkinkan identifikasi pola lintas konteks dan menghasilkan kriteria evaluasi ganda: kesehatan bisnis serta jejak kontribusinya terhadap mutu pendidikan dan perkembangan peserta didik.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Desain kualitatif multisitus memberi kedalaman kontekstual tetapi tidak memungkinkan estimasi besaran efek atau generalisasi statistik; kontribusi usaha terhadap mutu juga belum ditopang audit finansial longitudinal yang dapat membandingkan proporsi pendapatan, stabilitas arus kas, dan besaran reinvestasi. Selain itu, variasi jenis usaha, skala lembaga, wilayah, dan tata kelola yayasan dapat memengaruhi transferabilitas, sedangkan dampak pedagogis belum diukur dengan indikator kompetensi sebelum-sesudah. Penelitian berikutnya perlu menggabungkan data kualitatif dengan rasio keuangan, indikator mutu, dan outcome peserta didik; melakukan studi longitudinal serta perbandingan antarjenis lembaga; menguji hubungan governance, revenue diversification, reinvestment, dan educational quality; serta mengevaluasi digital accounting, e-commerce, dan AI-assisted decision support dengan mempertimbangkan etika, keamanan data, dan nilai Islam.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen kewirausahaan pada lembaga pendidikan Islam merupakan strategi kelembagaan yang penting dalam memperkuat kemandirian finansial sekaligus meningkatkan mutu pendidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas ekonomi tambahan, tetapi menjadi bagian dari tata kelola strategis yang mencakup perencanaan berbasis potensi lembaga, pengorganisasian unit usaha, diversifikasi sumber pendapatan, akuntabilitas keuangan, serta pemanfaatan hasil usaha untuk mendukung layanan pendidikan. Kontribusi manajemen kewirausahaan tampak pada meningkatnya kemampuan lembaga dalam mengembangkan sumber pembiayaan alternatif, memperkuat sarana dan prasarana, mendukung program pembelajaran, serta membentuk karakter peserta didik yang mandiri, kreatif, disiplin, dan bertanggung jawab. Kebaruan penelitian ini terletak pada penegasan bahwa kewirausahaan lembaga pendidikan Islam dapat dipahami sebagai model manajemen integratif yang menghubungkan dimensi ekonomi, pedagogis, dan nilai-nilai Islam dalam satu kerangka keberlanjutan kelembagaan. Secara praktis, penelitian ini mengimplikasikan perlunya penguatan sistem perencanaan usaha, standar operasional, pelaporan keuangan, evaluasi berkala, digitalisasi pemasaran, dan reinvestasi hasil usaha untuk mendukung mutu pendidikan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran dan indikator yang lebih terukur untuk menguji hubungan antara manajemen kewirausahaan, kemandirian finansial, dan mutu pendidikan.

INFORMASI PENULIS

Penulis Koresponden

Diyan Firmansyah – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: diyanf1408@gmail.com

Penulis

Diyan Firmansyah – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: diyanf1408@gmail.com

Agung Safitri – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: azkaagung81@gmail.com

Yetri Hasan – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: yetri.hasan@radenintan.ac.id

Badaruddin – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: badaruddin@radenintan.ac.id

KONFLIK KEPENTINGAN

"Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan."

DAFTAR PUSTAKA

- [1] N. Naimah, A. Rahman, Z. Ismail, H. B. Sulaiman, and A. Kalupae, "Entrepreneurship empowerment strategy in Islamic boarding schools: Lesson from Indonesia," *Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 9, no. 2, pp. 235–262, 2020, doi: [10.14421/jpi.2020.92.235-262](https://doi.org/10.14421/jpi.2020.92.235-262).
- [2] Supriyanto, M. B. Ghazali, F. Yanti, and Fauzi, "Entrepreneurship education based on Islamic work ethic: Educational management review," *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, vol. 6, no. 1, pp. 132–145, 2022, doi: [10.33650/al-tanzim.v6i1.3297](https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3297).
- [3] M. Ghafar, "Islamic boarding schools and community entrepreneurship: A new model of Islamic education based on entrepreneurship in Indonesia," *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 18, no. 1, pp. 133–147, 2023, doi: [10.19105/tjpi.v18i1.6890](https://doi.org/10.19105/tjpi.v18i1.6890).
- [4] G. Kriswahyudi, Y. Etek, A. Marantika, K. Koderi, and M. Akmansyah, "Management of the head of Madrasah Aliyah in entrepreneurship development," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, vol. 9, no. 1, pp. 91–103, 2024, doi: [10.31538/ndh.v9i1.4453](https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4453).
- [5] Z. Hafidh and B. Badrudin, "Pesantren dan kemandirian perekonomian: Studi tentang kewirausahaan di Pondok Pesantren Ar-Risalah Cijantung IV Ciamis," *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, vol. 3, no. 2, pp. 257–267, 2018, doi: [10.14421/manageria.2018.32-03](https://doi.org/10.14421/manageria.2018.32-03).
- [6] D. H. Dewi, "Entrepreneurship management for education financing management of modern Islamic boarding schools," *International Journal of Education Management and Sociology*, vol. 1, no. 2, pp. 81–91, 2022, doi: [10.58818/ijems.v1i2.19](https://doi.org/10.58818/ijems.v1i2.19).
- [7] H. Ibadi, N. Masruroh, and M. Is'adi, "Financial management model in realizing the economic independence of Islamic boarding school," *Eastasouth Journal of Social Science and Humanities*, vol. 2, no. 1, pp. 26–36, 2024, doi: [10.58812/esssh.v2i01.342](https://doi.org/10.58812/esssh.v2i01.342).
- [8] Riinawati, "Strategy of financing management to improve the quality of Islamic education institution," *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, vol. 14, no. 3, pp. 2757–2768, 2022, doi: [10.35445/alishlah.v14i3.1519](https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i3.1519).
- [9] S. Martínez-Gregorio, L. Badenes-Ribera, and A. Oliver, "Effect of entrepreneurship education on entrepreneurship intention and related outcomes in educational contexts: A meta-analysis," *The International Journal of Management Education*, vol. 19, no. 3, Art. no. 100545, 2021, doi: [10.1016/j.ijme.2021.100545](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100545).
- [10] F. Banha, A. Flores, and J. Coelho, "Entrepreneurship education: A systematic literature review and identification of an existing gap in the field," *Education Sciences*, vol. 12, no. 5, Art. no. 336, 2022, doi: [10.3390/educsci12050336](https://doi.org/10.3390/educsci12050336).
- [11] R. T. Amalia and H. F. O. von Korflesch, "Entrepreneurship education in Indonesian higher education: Mapping literature from the country's perspective," *Entrepreneurship Education*, vol. 4, no. 3, pp. 291–333, 2021, doi: [10.1007/s41959-021-00053-9](https://doi.org/10.1007/s41959-021-00053-9).
- [12] G. Widjaja, Y. Supriani, K. N. Z. Badri, B. M. A. S. A. Bangkara, and M. I. I. Zuhri, "Improving the quality of madrasahs through financial management," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, vol. 7, no. 3, pp. 330–343, 2022, doi: [10.31538/ndh.v7i3.2606](https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2606).
- [13] J. Shaturaev, "Financing and management of Islamic (Madrasah) education in Indonesia," *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, vol. 42, no. 1, pp. 57–65, 2021, doi: [10.17512/znpcz.2021.2.05](https://doi.org/10.17512/znpcz.2021.2.05).
- [14] OECD, *The financial sustainability of higher education: Insights from policy in OECD countries*. OECD Publishing, 2025, doi: [10.1787/f544ccfe-en](https://doi.org/10.1787/f544ccfe-en).
- [15] X. M. Ngcobo and F. Marimuthu, "Revenue sourcing for the financial sustainability of a university of technology: An exploratory study," *Cogent Education*, vol. 11, no. 1, Art.

- no. 2295173, 2024, doi: [10.1080/2331186X.2023.2295173](https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2295173).
- [16] A. Fayolle and B. Gailly, “The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence,” *Journal of Small Business Management*, vol. 53, no. 1, pp. 75–93, 2015, doi: [10.1111/jsbm.12065](https://doi.org/10.1111/jsbm.12065).
 - [17] G. Nabi, F. Liñán, A. Fayolle, N. Krueger, and A. Walmsley, “The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda,” *Academy of Management Learning & Education*, vol. 16, no. 2, pp. 277–299, 2017, doi: [10.5465/amle.2015.0026](https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026).
 - [18] T. J. Bae, S. Qian, C. Miao, and J. O. Fiet, “The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, no. 2, pp. 217–254, 2014, doi: [10.1111/etap.12095](https://doi.org/10.1111/etap.12095).
 - [19] H. M. Neck and P. G. Greene, “Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers,” *Journal of Small Business Management*, vol. 49, no. 1, pp. 55–70, 2011, doi: [10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x).
 - [20] A. Maritz, A. Li, W. Utami, and Y. Sumaji, “The emergence of entrepreneurship education programs in Indonesian higher education institutions,” *Entrepreneurship Education*, vol. 5, pp. 289–317, 2022, doi: [10.1007/s41959-022-00080-0](https://doi.org/10.1007/s41959-022-00080-0).
 - [21] A. Carpenter and R. Wilson, “A systematic review looking at the effect of entrepreneurship education on higher education student,” *The International Journal of Management Education*, vol. 20, no. 2, Art. no. 100541, 2022, doi: [10.1016/j.ijme.2021.100541](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100541).
 - [22] V. F. Motta and S. V. R. Galina, “Experiential learning in entrepreneurship education: A systematic literature review,” *Teaching and Teacher Education*, vol. 121, Art. no. 103919, 2023, doi: [10.1016/j.tate.2022.103919](https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103919).
 - [23] M. C. Schuhmacher and H. T. Thieu, “The role of students, educators, and educational institutes in entrepreneurship education: A systematic literature review and directions for future research,” *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, vol. 5, no. 3, pp. 279–319, 2022, doi: [10.1177/2515127420977773](https://doi.org/10.1177/2515127420977773).
 - [24] A. Kakouris and P. Liargovas, “On the about/for/through framework of entrepreneurship education: A critical analysis,” *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, vol. 4, no. 3, pp. 396–421, 2021, doi: [10.1177/2515127420916740](https://doi.org/10.1177/2515127420916740).
 - [25] A. L. Rodrigues, “Entrepreneurship education pedagogical approaches in higher education,” *Education Sciences*, vol. 13, no. 9, Art. no. 940, 2023, doi: [10.3390/educsci13090940](https://doi.org/10.3390/educsci13090940).
 - [26] V. Tiberius and M. Weyland, “Identifying constituent elements of entrepreneurship curricula: A systematic literature review,” *Administrative Sciences*, vol. 14, no. 1, Art. no. 1, 2024, doi: [10.3390/admsci14010001](https://doi.org/10.3390/admsci14010001).
 - [27] I. Otache, J. E. Edopkolor, I. A. Sani, and K. Umar, “Entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: Do entrepreneurial self-efficacy, alertness and opportunity recognition matter?,” *The International Journal of Management Education*, vol. 22, no. 1, Art. no. 100917, 2024, doi: [10.1016/j.ijme.2023.100917](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100917).
 - [28] J. Cui and L. Gu, “The effect of entrepreneurial education on career choice intentions of college students: A social cognitive career theory approach,” *Education + Training*, vol. 66, no. 8, pp. 1031–1054, 2024, doi: [10.1108/ET-01-2024-0036](https://doi.org/10.1108/ET-01-2024-0036).
 - [29] A. Sreenivasan and M. Suresh, “Twenty years of entrepreneurship education: A bibliometric analysis,” *Entrepreneurship Education*, vol. 6, no. 1, pp. 45–68, 2023, doi: [10.1007/s41959-023-00089-z](https://doi.org/10.1007/s41959-023-00089-z).
 - [30] K. Anubhav, A. K. Dwivedi, and K. Aashish, “Entrepreneurship education in higher education (2002-2022): A technology-empowered systematic literature review,” *The International Journal of Management Education*, vol. 22, no. 3, Art. no. 100993, 2024, doi: [10.1016/j.ijme.2024.100993](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100993).

- [31] R. Bell and H. Bell, "Entrepreneurship education in the era of generative artificial intelligence," *Entrepreneurship Education*, vol. 6, pp. 229–244, 2023, doi: [10.1007/s41959-023-00099-x](https://doi.org/10.1007/s41959-023-00099-x).
- [32] S. Ye and X. Gong, "Funding the present and the future: Drivers of NPO's financial sustainability," *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 32, no. 2, pp. 197–218, 2021, doi: [10.1002/nml.21483](https://doi.org/10.1002/nml.21483).
- [33] L. Dadić and H. Maškarin Ribarić, "Improving the financial sustainability of nonprofit organizations through tourism-related activities," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 26, Art. no. e1692, 2021, doi: [10.1002/nvsm.1692](https://doi.org/10.1002/nvsm.1692).
- [34] S. Klein, S. Schneider, and P. Spieth, "How to stay on the road? A business model perspective on mission drift in social purpose organizations," *Journal of Business Research*, vol. 125, pp. 658–671, 2021, doi: [10.1016/j.jbusres.2020.01.053](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.053).
- [35] U. Kobylńska and J. J. Lavios, "Development of research on the university entrepreneurship ecosystem: Trends and areas of interest of researchers based on a systematic review of literature," *Oeconomia Copernicana*, vol. 11, no. 1, pp. 117–133, 2020, doi: [10.24136/oc.2020.005](https://doi.org/10.24136/oc.2020.005).
- [36] E. E. Lehmann, M. Meoli, S. Paleari, and S. A. E. Stockinger, "The role of higher education for the development of entrepreneurial ecosystems," *European Journal of Higher Education*, vol. 10, no. 1, pp. 1–9, 2020, doi: [10.1080/21568235.2020.1718924](https://doi.org/10.1080/21568235.2020.1718924).
- [37] A. Rof, A. Bikfalvi, and P. Marquès, "Digital transformation for business model innovation in higher education: Overcoming the tensions," *Sustainability*, vol. 12, no. 12, Art. no. 4980, 2020, doi: [10.3390/su12124980](https://doi.org/10.3390/su12124980).
- [38] G. Anggadwita, L.-P. Dana, V. Ramadani, and R. Y. Ramadan, "Empowering Islamic boarding schools by applying the humane entrepreneurship approach: The case of Indonesia," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 27, no. 6, pp. 1580–1604, 2021, doi: [10.1108/IJEBr-11-2020-0797](https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2020-0797).
- [39] A. Ariatin, W. Dhewanto, and O. Yudha, "Entrepreneurial Muslim leadership in Islamic cooperative business unit," *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, vol. 15, no. 3, pp. 499–518, 2024, doi: [10.1108/JIABR-04-2022-0100](https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2022-0100).
- [40] R. Auliyah, M. Nasih, and D. Agustia, "Determinants of business success at Sunan Drajat Islamic Boarding School, East Java Indonesia," *Cogent Business & Management*, vol. 12, no. 1, Art. no. 2492828, 2025, doi: [10.1080/23311975.2025.2492828](https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2492828).
- [41] T. Harjawati, Sumiati, S. Aisjah, and K. Ratnawati, "Integrated business strategies in Islamic boarding school-based businesses: A qualitative phenomenological study on human resource management, cooperation, marketing, production, and finance," *Cogent Business & Management*, vol. 13, no. 1, Art. no. 2607801, 2026, doi: [10.1080/23311975.2025.2607801](https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607801).
- [42] A. Winarno and D. R. Nadia, "Double-track entrepreneurial education model to improve independence among students of Islamic boarding school in Malang," *Jurnal Ilmu Pendidikan*, vol. 27, no. 2, pp. 81–86, 2021, doi: [10.17977/um048v27i2p81-86](https://doi.org/10.17977/um048v27i2p81-86).
- [43] P. Y. Alvadina, A. Fitriisa, F. Yufriadi, F. Syahrani, and V. Ngardi, "The integrating entrepreneurship education into Islamic madrasah curriculum: A qualitative case study of experiential and project-based learning under Indonesia's Freedom to Learn (Merdeka Belajar) initiative," *Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 13, no. 2, pp. 131–150, 2024, doi: [10.14421/jpi.2024.132.131-150](https://doi.org/10.14421/jpi.2024.132.131-150).
- [44] W. L. Hunaida, A. Manan, D. Hadiyansyah, M. I. Fahlehfi, and M. D. M. Firdaus, "Building the independence of Islamic Religious Education students through edupreneurship," *Jurnal Tarbiyatuna*, vol. 15, no. 1, pp. 15–27, 2024, doi: [10.31603/tarbiyatuna.v15i1.9900](https://doi.org/10.31603/tarbiyatuna.v15i1.9900).
- [45] P. Handayati, D. Wulandari, B. E. Soetjipto, A. Wibowo, and B. S. Narmaditya, "Does entrepreneurship education promote vocational students' entrepreneurial mindset?,"

- Heliyon*, vol. 6, no. 11, Art. no. e05426, 2020, doi: [10.1016/j.heliyon.2020.e05426](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05426).
- [46] D. Atmono, M. Rahmattullah, A. Setiawan, R. H. Mustofa, D. A. Pramudita, T. Ulfatun, R. Reza, and A. Mustofa, "The effect of entrepreneurial education on university student's entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention," *International Journal of Evaluation and Research in Education*, vol. 12, no. 1, pp. 495–504, 2023, doi: [10.11591/ijere.v12i1.23262](https://doi.org/10.11591/ijere.v12i1.23262).
 - [47] S. Suparno, H. Nur Wafa, A. Lutfia, B. S. Narmaditya, M. A. Adha, and M. H. Mohd Shafiai, "Does entrepreneurship education matter for product innovations?," *The mediating role of Indonesian students creativity. Cogent Education*, vol. 11, no. 1, Art. no. 2359880, 2024, doi: [10.1080/2331186X.2024.2359880](https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2359880).
 - [48] D. Djubaedi, T. Rohadi, A. Hidayat, and Y. Kodama, "Analysis of entrepreneurship core competency and curriculum integrated with local culture and products," *International Journal of Evaluation and Research in Education*, vol. 13, no. 5, pp. 3526–3534, 2024, doi: [10.11591/ijere.v13i5.28147](https://doi.org/10.11591/ijere.v13i5.28147).
 - [49] R. Basori, T. J. Raharjo, T. Prihatin, and A. Yulianto, "Maintaining Salafi values through innovative management practices at Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 9, no. 2, pp. 145–156, 2023, doi: [10.15575/jpi.v9i2.25376](https://doi.org/10.15575/jpi.v9i2.25376).
 - [50] S. Suhendi and E. M. Purnama, "Islamic education-based entrepreneurship as a catalyst for student business motivation," *Atthulab: Islamic Religion Teaching and Learning Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 270–281, 2024, doi: [10.15575/ath.v9i2.33437](https://doi.org/10.15575/ath.v9i2.33437).
 - [51] R. Idris, C. T. Linse, and L. Nursita, "The optimization of financial management rooted in local wisdom to improve the quality of Islamic educational institutions in madrasahs," *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)*, vol. 9, no. 2, pp. 203–216, 2026, doi: [10.47766/idarrah.v9i2.6107](https://doi.org/10.47766/idarrah.v9i2.6107).
 - [52] R. Rokhman, N. Diana, Y. Etek, K. Koderi, and M. Sufian, "The development of a scientific-based academic supervision management model," *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, vol. 16, no. 2, pp. 1383–1398, 2024, doi: [10.35445/alishlah.v16i2.4626](https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.4626).
 - [53] E. Al Khansa, A. Pahrudin, A. Jatmiko, M. Sufian, and I. Azad, "The integrated learning model in Islamic religious education in junior high school," *Southeast Asian Journal of Islamic Education*, vol. 7, no. 2, pp. 69–85, 2024, doi: [10.21093/sajie.v7i2.9356](https://doi.org/10.21093/sajie.v7i2.9356).
 - [54] K. Koderi, M. Sufian, and E. Erlina, "Developing Lampung local wisdom film of Arabic communication skills for Madrasah Tsanawiyah students," *International Journal of Information and Education Technology*, vol. 13, no. 12, pp. 2004–2013, 2023, doi: [10.18178/ijiet.2023.13.12.2015](https://doi.org/10.18178/ijiet.2023.13.12.2015).
 - [55] E. Erlina, U. Hijriyah, F. Ghazi, S. Syahril, and M. Sufian, "Arabic problem-based learning for religious moderation: Classroom action research in Islamic education," *JPI: Jurnal Pustaka Indonesia*, vol. 5, no. 3, pp. 13–24, 2025, doi: [10.62159/jpi.v5i3.1806](https://doi.org/10.62159/jpi.v5i3.1806).
 - [56] S. F. Yani and A. Kotova, "Economic knowledge and financial management practices: Self-efficacy and AI-supported learning engagement," *Digital Learning, Social Science, and Life-course Studies*, vol. 2, no. 1, pp. 1–13, 2026, doi: [10.70211/disolife.v2i1.765](https://doi.org/10.70211/disolife.v2i1.765).
 - [57] Y. Hariandini, I. B. Yuda, and W. Ahmed, "Implementing digital integrated learning in schools: Evidence from classroom practices," *Digital Learning, Social Science, and Life-course Studies*, vol. 2, no. 1, pp. 46–56, 2026, doi: [10.70211/disolife.v2i1.348](https://doi.org/10.70211/disolife.v2i1.348).
 - [58] J. Battilana and M. Lee, "Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises," *Academy of Management Annals*, vol. 8, no. 1, pp. 397–441, 2014, doi: [10.5465/19416520.2014.893615](https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615).
 - [59] N. M. P. Bocken, S. W. Short, P. Rana, and S. Evans, "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes," *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 42–56, 2014, doi: [10.1016/j.jclepro.2013.11.039](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039).
 - [60] A. Ebrahim, J. Battilana, and J. Mair, "The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations," *Research in Organizational*

- Behavior*, vol. 34, pp. 81–100, 2014, doi: [10.1016/j.riob.2014.09.001](https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001).
- [61] N. J. Foss and T. Saebi, “Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?,” *Journal of Management*, vol. 43, no. 1, pp. 200–227, 2017, doi: [10.1177/0149206316675927](https://doi.org/10.1177/0149206316675927).
- [62] J. Weerawardena, R. E. McDonald, and G. S. Mort, “Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation,” *Journal of World Business*, vol. 45, no. 4, pp. 346–356, 2010, doi: [10.1016/j.jwb.2009.08.004](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004)