

Kemandirian Finansial Sekolah Islam Terpadu Berbasis Arsitektur Ekosistem Kewirausahaan: Kerangka Konseptual Pemanfaatan Modal Manusia, Fisik, dan Sosial

Putra Rajawijaya^{1*}, Wahira²

¹⁻² Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Makassar

*Corresponding Email: Putrarajawijaya@student.unm.ac.id¹, Wahira@unm.ac.id²

Abstrak

Sekolah Islam Terpadu (SIT) berkembang pesat, tetapi biayanya sebagian besar ditopang iuran orang tua (SPP) sehingga cenderung hanya terjangkau keluarga menengah ke atas. Di sisi lain, setiap SIT memiliki sumber daya yang belum dimanfaatkan penuh, yaitu keahlian guru (modal manusia), bangunan dan fasilitas (modal fisik), serta jaringan alumni (modal sosial). Artikel ini memakai tinjauan literatur integratif untuk menyusun kerangka konseptual kemandirian finansial SIT yang berlandaskan arsitektur ekosistem kewirausahaan pada tingkat sekolah. Kerangka ini menjelaskan bagaimana ketiga modal dapat menjadi sumber pendapatan tambahan tanpa mengganggu misi pendidikan. Dua contoh utamanya adalah ekstrakurikuler berbasis keahlian guru yang dibuka bagi masyarakat dengan skema bagi hasil, dan kantin sehat yang menangkap belanja makanan orang tua yang selama ini mengalir ke penjual di luar sekolah. Kerangka disusun dengan berpijak pada unit produksi sekolah menengah kejuruan dan unit usaha pesantren, serta memperhitungkan risiko pergeseran misi pada organisasi hibrida. Hasilnya berupa peta tiga modal, contoh tabel alokasi pendapatan, peta jalan bertahap, dan lima proposisi yang dapat diuji. Salah satu proposisi menegaskan bahwa pendapatan tambahan baru meringankan SPP jika yayasan menetapkan aturan alokasi yang jelas dan terbuka. Artikel ini menyumbangkan penerapan pandangan berbasis sumber daya dan arsitektur ekosistem pada tata kelola SIT, serta panduan praktis bagi yayasan dan kepala sekolah.

Kata kunci: kemandirian finansial sekolah; ekosistem kewirausahaan; Sekolah Islam Terpadu; modal manusia; modal sosial

Abstract

Integrated Islamic Schools (Sekolah Islam Terpadu, SIT) in Indonesia have grown rapidly, yet they rely largely on parental tuition, which tends to make them affordable mainly for middle- and upper-income families. At the same time, every SIT holds resources that are not fully used: teachers' expertise (human capital), buildings and facilities (physical capital), and alumni networks (social capital). This article uses an integrative literature review to build a conceptual framework of SIT financial independence grounded in entrepreneurial ecosystem architecture at the school level. The framework explains how the three capitals can become additional income sources without disturbing the educational mission. Two main examples are teacher-led extracurricular programs opened to the public with revenue sharing, and a healthy canteen that captures parents' food spending that currently flows to outside vendors. The framework builds on production units in vocational schools and business units in Islamic boarding schools, and it accounts for the risk of mission drift in hybrid organizations. The outcome is a three-capital map, an illustrative income-allocation table, a staged roadmap, and five testable propositions. One proposition holds that extra income lowers tuition burden only when the foundation sets a clear and transparent allocation rule. The article contributes an application of the resource-based view and ecosystem architecture to SIT governance, and practical guidance for foundations and principals.

Keywords: school financial independence; entrepreneurial ecosystem; Integrated Islamic School; human capital; social capital

PENDAHULUAN

Sekolah Islam Terpadu (SIT) memadukan kurikulum nasional dengan pembinaan nilai keislaman dalam kegiatan sekolah sehari-hari. Model ini tumbuh pesat dalam beberapa dekade terakhir. Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT) mencatat 2.460 sekolah anggota pada tahun 2023 yang tersebar di berbagai provinsi (Rustandi, Ismawati, & Gozali, 2023). Angka itu menunjukkan bahwa SIT sudah menjadi bagian penting dari pendidikan Islam swasta di Indonesia, bukan lagi gejala kecil di beberapa kota.

Pertumbuhan tersebut membawa satu persoalan yang berulang. SIT umumnya berdiri sebagai sekolah swasta yang harus membiayai dirinya sendiri, dan sumber pembiayaan terbesarnya adalah iuran orang tua atau SPP. Rustandi dkk. (2023) mencatat bahwa akibatnya

biaya SIT relatif tinggi, sehingga sekolah ini lebih mudah dijangkau muslim kelas menengah ke atas di wilayah perkotaan, sedangkan keluarga dengan penghasilan terbatas sulit masuk. Ini bukan sekadar soal keuangan sekolah. Ini menyangkut pertanyaan yang lebih besar: apakah pendidikan Islam yang bermutu hanya tersedia bagi yang mampu membayar?

Sementara itu, setiap SIT sebenarnya memegang sumber daya yang belum dimanfaatkan penuh. Menurut pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*), kekuatan sebuah organisasi berasal dari sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Pada SIT, sedikitnya ada tiga jenis sumber daya semacam itu. Pertama, keahlian guru, misalnya dalam tahfizh, bahasa Arab, bahasa Inggris, atau bela diri (modal manusia). Kedua, bangunan dan fasilitas yang sebagian besar kosong di luar jam belajar (modal fisik). Ketiga, jaringan dan nama baik alumni (modal sosial). Bila ketiganya ditata dengan baik, sekolah dapat memperoleh pendapatan tambahan yang tidak sepenuhnya bergantung pada SPP.

Dua gagasan konkret memperjelas maksudnya. Guru yang mahir mengajar tahfizh dapat membuka kelas ekstrakurikuler yang tidak hanya diikuti siswa sekolah, tetapi juga masyarakat sekitar, dengan bagian pendapatan dibagi antara guru dan sekolah. Lalu, karena banyak siswa SIT membawa bekal dan sebagian orang tua yang tidak sempat memasak membelinya di luar, misalnya ayam goreng cepat saji, sekolah dapat membuka kantin sehat sebagai pilihan yang lebih praktis dan lebih bergizi. Uang yang dibelanjakan orang tua itu sudah ada. Sekolah hanya berupaya agar uang itu berputar di dalam lingkungan sekolah.

Cara berpikir serupa sudah dikenal pada lembaga pendidikan lain. Pada sekolah menengah kejuruan (SMK), unit produksi dan jasa yang memanfaatkan fasilitas dan tenaga sekolah telah diteliti sebagai sumber pendapatan (Mas, Masaong, & Suling, 2021). Di perguruan tinggi, gagasan universitas wirausaha menempatkan satu lembaga pendidikan sebagai pelaku ekonomi yang menggali sumber dana beragam (Clark, 1998; Etzkowitz, 2003). Namun, berdasarkan penelusuran penulis, belum ditemukan kerangka yang menjelaskan bagaimana ketiga jenis modal itu dapat ditata, diatur, dan dikelola khusus pada SIT, yang tidak memiliki payung kurikulum vokasi seperti SMK dan tidak memiliki tradisi kemandirian ekonomi sekuat pesantren. Artikel ini mengisi celah tersebut. Tujuannya menyusun kerangka konseptual kemandirian finansial SIT berdasarkan arsitektur ekosistem kewirausahaan pada tingkat sekolah. Sumbangannya ada dua: teoretis, yaitu menerapkan pandangan berbasis sumber daya dan arsitektur ekosistem pada tata kelola SIT; dan praktis, yaitu memberi peta jalan bagi yayasan dan kepala sekolah agar pendapatan tambahan benar-benar bermuara pada SPP yang lebih terjangkau.

METODE

Artikel ini memakai tinjauan literatur integratif (*integrative literature review*) menurut Torraco (2005). Metode ini dipilih karena tujuan artikel bukan merangkum satu topik yang sudah mapan, melainkan menyatukan beberapa aliran literatur yang selama ini berjalan sendiri-sendiri menjadi satu kerangka baru. Aliran yang dimaksud ada lima: (1) ekosistem kewirausahaan dan ekosistem bisnis, (2) pandangan berbasis sumber daya dan teori modal, (3) kewirausahaan pada lembaga pendidikan, (4) tata kelola organisasi hibrida yang memadukan misi sosial dengan kegiatan komersial, dan (5) kondisi SIT serta preseden unit usaha pada SMK dan pesantren di Indonesia.

Penelusuran dilakukan secara daring pada basis data dan repositori akademik dengan beberapa kelompok kata kunci: *entrepreneurial ecosystem*, *ecosystem architecture*, *governance*, *resource-based view*, *entrepreneurial university*, *hybrid organizations*, *mission drift*, *teacher well-being*, "Sekolah Islam Terpadu", "unit produksi sekolah", dan "unit usaha pesantren". Karya klasik disertakan bila menjadi dasar teori, sedangkan sumber mutakhir sampai 2026 dipakai untuk melihat perkembangan terbaru, termasuk kebijakan Makan Bergizi

Gratis. Sumber dipilih karena sumbangan konseptualnya dan kesesuaiannya dengan konteks SIT, bukan karena jumlahnya.

Analisis dilakukan dalam tiga langkah. Pertama, mengidentifikasi konsep inti dan mekanisme pada tiap aliran. Kedua, membandingkan preseden SMK dan pesantren dengan ciri SIT untuk melihat apa yang dapat dipindahkan dan apa yang tidak. Ketiga, menyintesis hasilnya menjadi kerangka, tabel alokasi pendapatan, peta jalan, dan proposisi. Karena ini tinjauan integratif dan bukan tinjauan sistematis berprotokol, artikel tidak mengklaim mencakup seluruh literatur. Fokusnya pada kedalaman sintesis. Thomas dan Autio (2020) mencatat bahwa istilah "ekosistem" dipakai berbeda-beda oleh berbagai bidang tanpa pemaduan yang jelas, dan artikel ini menjadi salah satu upaya pemaduan itu untuk konteks sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketergantungan pada SPP dan persoalan akses

Ketergantungan pada SPP dapat dipahami. Sekolah swasta yang tidak menerima subsidi penuh harus menutup gaji guru, perawatan gedung, dan kegiatan belajar dari dana yang dapat dikendalikannya sendiri. Namun logika ini punya sisi gelap. Semakin tinggi mutu yang ingin dicapai, semakin besar biaya yang dibebankan kepada orang tua, dan semakin sempit kelompok yang mampu mengaksesnya (Rustandi dkk., 2023). Pada akhirnya, sekolah yang dicita-citakan sebagai sarana pencerahan umat justru menjadi milik kelompok tertentu.

Menambah sumber pendapatan di luar SPP tampak sebagai jalan keluar yang masuk akal. Yang membedakan gagasan dalam artikel ini dari sekadar "mencari dana" adalah dua hal. Pertama, ia memakai sumber daya yang sudah dimiliki sekolah, bukan membuat usaha baru yang jauh dari keahlian sekolah. Kedua, ia punya tujuan yang jelas: pendapatan tambahan diarahkan untuk meringankan SPP dan membuka akses, bukan sekadar menambah kas. Dua hal ini menjadi penentu dalam seluruh pembahasan berikutnya.

Dari ekosistem wilayah ke sekolah sebagai pusat ekosistem

Gagasan ekosistem kewirausahaan mulanya dipakai untuk menjelaskan mengapa kewirausahaan subur di suatu wilayah. Isenberg (2010) merumuskan enam unsur pendukung, seperti kebijakan, keuangan, budaya, dan pasar. Stam (2015) menegaskan bahwa ekosistem bukan sekadar daftar unsur, melainkan pihak-pihak yang saling bergantung. Spigel (2017) menambahkan bahwa ekosistem hidup dari hubungan antarpihak dan atribut budaya, sosial, serta material. Wurth, Stam, dan Spigel (2022) lalu mengingatkan bahwa bidang ini masih memerlukan penjelasan yang lebih kuat tentang bagaimana unsur-unsur itu saling terkait, bukan hanya siapa saja yang ada.

Jawaban atas pertanyaan "bagaimana keterkaitannya" lebih maju pada literatur ekosistem bisnis. Adner (2017) menyebut ekosistem sebagai struktur hubungan antara pihak-pihak yang mandiri tetapi saling bergantung untuk mewujudkan nilai bersama. Adner dan Kapoor (2010) menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan bergantung pada pola saling ketergantungan itu, dan Kapoor (2018) memperluas cakrawala penciptaan nilai dari satu perusahaan ke seluruh ekosistemnya. Jacobides, Cennamo, dan Gawer (2018) menjelaskan bahwa ekosistem dapat berjalan tanpa perintah atasan karena bagian-bagiannya dibuat modular, yaitu dapat dipasang dan dilepas tanpa merusak keseluruhan. Dalam artikel ini, **arsitektur ekosistem** dipahami secara sederhana sebagai pola hubungan saling bergantung antarpihak dan sumber daya, berikut aturan mainnya.

Dari sudut pandang ini, sekolah bisa diposisikan sebagai pusat ekosistemnya sendiri. Sekolah menata guru, fasilitas, dan alumni sebagai bagian yang dapat ditawarkan kepada orang tua, masyarakat, sekolah lain, dan mitra. Yayasan dan kepala sekolah berperan sebagai penata atau "arsitek" ekosistem, sebuah peran yang dibahas Daymond, Knight, Rumyantseva, dan

Maguire (2023). Kretschmer dkk. (2022) menunjukkan bahwa pengaruh penata ekosistem datang dari aturan main dan rancangannya, bukan dari perintah langsung. Gagasan yang sama membantu menjelaskan JSIT: sekolah-sekolah anggotanya mandiri, tetapi terhubung oleh tujuan bersama. Bentuk seperti ini dalam kajian organisasi disebut meta-organisasi (Gulati, Puranam, & Tushman, 2012). Adapun soal pengaturan, Colombo, Dagnino, Lehmann, dan Salmador (2019) serta Cunningham, Menter, dan Wirsching (2019) menunjukkan bahwa tata kelola ekosistem melibatkan aturan formal, kebiasaan tidak tertulis, dan pihak pengatur, sedangkan Bouncken dan Kraus (2022) mencatat bahwa tata kelola itu makin terdistribusi dan berbasis digital.

Cara pandang ini sejalan dengan kajian universitas wirausaha, yang menjadikan satu lembaga pendidikan sebagai pelaku ekonomi (Etzkowitz, 2003; Guerrero & Urbano, 2012). Clark (1998) bahkan menyebut basis pendanaan yang beragam sebagai salah satu ciri universitas yang bertransformasi. Tetapi kajian yang sama memuat peringatan. Slaughter dan Leslie (1997) menyebut gejala kapitalisme akademik: lembaga pendidikan yang terlalu mengejar pendapatan dapat menggeser misi utamanya. Peringatan ini penting bagi SIT. Kewirausahaan sekolah harus tetap melindungi misi pendidikan dan dakwah sebagai inti, dengan kegiatan komersial sebagai penopang di lapisan luarnya.

Tiga modal sebagai bahan dasar nilai

Mengapa guru, fasilitas, dan alumni dipilih sebagai bahan dasar? Karena ketiganya mewakili tiga jenis modal yang lazim dibahas dalam teori organisasi. Modal manusia adalah pengetahuan dan keterampilan orang. Modal fisik adalah bangunan dan peralatan. Modal sosial adalah hubungan, kepercayaan, dan nilai bersama yang dapat dimanfaatkan untuk bekerja sama (Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ketiganya juga sesuai dengan syarat pandangan berbasis sumber daya: bernilai bagi pihak luar, tidak dimiliki semua sekolah dengan kualitas yang sama, dan sulit ditiru (Barney, 1991). Tahfiz yang kuat di satu sekolah, misalnya, tidak mudah disalin sekolah lain, karena ia bertumpu pada guru tertentu dan tradisi sekolah itu.

Ketiga modal ini tidak sama mudahnya dijadikan sumber pendapatan. Ada yang mudah dilepaskan dari kegiatan belajar, ada yang melekat erat padanya. Tingkat kemudahan inilah yang dalam artikel ini disebut modularitas, dan ia menentukan seberapa besar risiko bagi misi pendidikan. Perbedaan itu dibahas pada tiga subbagian berikut.

Modal manusia: ekstrakurikuler berbasis keahlian guru

Keahlian guru SIT bernilai jual: tahfiz dan tahsin, bahasa Arab dan bahasa Inggris, bela diri, pembinaan karakter Islami, serta cara mengelola kelas yang menyatu dengan nilai keagamaan. Bentuk paling konkret pemanfaatannya adalah ekstrakurikuler berbasis keahlian guru. Kelas-kelas ini dibuka untuk siswa sekolah dan juga untuk masyarakat sekitar. Peserta membayar biaya tertentu, lalu pendapatannya dibagi antara guru pemilik keahlian dan sekolah. Payung hukum ekstrakurikuler sudah ada dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 62 Tahun 2014 (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2014). Kebaruan gagasan ini ada pada dua hal: kelas dibuka bagi masyarakat luas, dan pembagian hasil dibuat sebagai kebijakan sekolah yang tertulis, bukan kesepakatan lisan antara guru dan orang tua.

Skema bagi hasil ini dapat dirujuk pada akad ijarah dalam fikih muamalah, yaitu akad sewa jasa: satu pihak menyediakan keahlian atau tenaga, pihak lain membayar upahnya. Merujuk ke ijarah memberi pijakan keislaman yang jelas bagi pengaturan imbalan guru sehingga tidak tampak sekadar meniru praktik bisnis umum. Pijakan ini penting di SIT karena guru dan orang tua cenderung menilai kegiatan sekolah dari sisi nilai, tidak hanya dari sisi manfaat ekonomi. Rincian hukum akadnya perlu dikaji lebih lanjut oleh yayasan bersama dewan pengawas syariah atau ahli fikih muamalah.

Di sini muncul persoalan yang tidak boleh dilewatkan, yaitu beban dan kesejahteraan guru. Hascher dan Waber (2021) menelaah 98 studi dan menemukan bahwa hubungan sosial yang baik berperan besar bagi kesejahteraan guru, serta ada indikasi bahwa kesejahteraan guru memengaruhi mutu mengajar. Cann, Sinnema, Daly, Rodway, dan Liou (2022) juga menegaskan bahwa kondisi sekolah, termasuk kondisi organisasinya, ikut membentuk kesejahteraan pendidik. Artinya, bila kelas berbayar menjadi tambahan beban yang tidak dihargai, hasilnya bisa berbalik: pendapatan naik, tetapi guru lelah dan mutu belajar turun.

Karena itu, ada empat aturan main yang perlu ditegakkan. **Pertama**, ikut serta harus sukarela. Sekolah tidak boleh memberi sanksi akademik kepada siswa yang tidak mengikuti kelas berbayar, dan perlu tersedia keringanan biaya bagi keluarga kurang mampu. **Kedua**, siswa sekolah didahulukan atas kursi kelas, sehingga peserta luar hanya mengisi kapasitas yang tersisa. **Ketiga**, pembagian hasil tidak hanya menguntungkan guru yang keahliannya mudah dijual. Guru pelajaran lain, misalnya matematika atau IPA, kurang mudah membuka kelas berbayar. Sebagian pendapatan sebaiknya disisihkan untuk dana kesejahteraan guru bersama agar tidak muncul kesenjangan baru di antara rekan kerja. **Keempat**, bila peserta dewasa bergabung dengan kelas yang berisi anak-anak, sekolah perlu protokol perlindungan anak, misalnya memisahkan sesi dewasa dan anak.

Modal fisik: fasilitas netral dan kantin sehat

Ruang kelas, aula, lapangan, dan laboratorium kosong di luar jam belajar. Karena itu, modal fisik paling mudah dilepaskan dari kegiatan belajar sehingga risikonya paling rendah. Ini sejalan dengan pengalaman unit produksi dan jasa di SMK yang memanfaatkan fasilitas sekolah (Mas dkk., 2021). Bentuknya dapat berupa penyewaan aula untuk kegiatan komunitas, lapangan untuk pertandingan, atau ruang pelatihan untuk lembaga lain. Meski begitu, tidak semua fasilitas setara. Masjid, musala, dan ruang tahfizh membawa nilai kesakralan, sehingga menyewakannya untuk tujuan komersial dapat menimbulkan kesan negatif. Aturan main perlu membedakan fasilitas yang netral nilai dari fasilitas yang sarat nilai keagamaan, dengan batasan lebih ketat pada kelompok kedua.

Gagasan yang lebih menarik adalah kantin sehat. Pada banyak SIT, siswa membawa bekal dari rumah. Namun tidak semua orang tua sempat menyiapkannya setiap hari, sehingga sebagian membelikan makanan siap saji di luar. Uang itu sudah ada dan sudah dikeluarkan setiap hari. Kantin sehat tidak menciptakan permintaan baru. Ia memindahkan pengeluaran yang selama ini mengalir keluar agar berputar di dalam sekolah, sambil memberi kemudahan bagi orang tua dan asupan yang lebih terjaga bagi anak. Inilah yang membedakannya dari kantin biasa. Kantin biasa hanya menjual jajanan kepada siswa yang mau jajan, sedangkan kantin sehat menjawab kebutuhan makan yang nyata dan berulang.

Sebagai gambaran sederhana: bila sekolah tidak berhasil menarik pembeli dari luar, kantin tidak menghasilkan apa-apa. Yang menentukan bukan besarnya belanja orang tua yang berhasil ditarik, melainkan sisa setelah biaya bahan, tenaga, dan perawatan dapur. Artinya, keuntungan kantin adalah margin, bukan seluruh uang yang berpindah. Karena itu kantin sehat perlu memenuhi tiga syarat. Gizinya benar-benar terjaga dan tidak sekadar berlabel "sehat". Harga dan kepraktisannya mampu bersaing dengan makanan cepat saji karena orang tua dan anak tidak selalu memilih berdasarkan gizi. Dan pengelolaannya jelas: dikelola langsung oleh sekolah dengan margin penuh tetapi risiko penuh, atau bermitra dengan penyedia catering yang membayar sewa atau bagi hasil dengan risiko lebih kecil bagi sekolah. Sekolah juga perlu memikirkan pedagang kecil di sekitarnya yang selama ini menggantungkan sebagian penghasilan dari siswa, agar kehadiran kantin tidak merusak hubungan dengan masyarakat.

Ada pula perkembangan kebijakan yang layak dicermati. Sejak Oktober 2025, Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah mengusulkan pemanfaatan dapur sekolah untuk program Makan Bergizi Gratis (Nurhidayat, 2025), dengan syarat sekolah memiliki

infrastruktur yang memenuhi standar dapur Badan Gizi Nasional ("Mendikdasmen tegaskan", 2025). Pada Juli 2026, Menteri menyatakan bahwa keputusan tentang peran kantin sekolah belum final, namun penerima program ke depan akan diprioritaskan bagi peserta didik yang benar-benar membutuhkan ("Skema keterlibatan kantin", 2026). Kebijakan ini masih berubah, sehingga tidak dijadikan pijakan utama. Meski demikian, ada pelajaran praktis: bila kantin sehat SIT dibangun sejak awal dengan standar keamanan pangan yang baik, peluang menjadi mitra program pemerintah bagi siswa kurang mampu tetap terbuka. Itu akan langsung mendukung tujuan perluasan akses yang menjadi semangat artikel ini.

Modal sosial: jaringan alumni

Alumni memberi nilai jangka panjang. Prestasi dan karakter mereka menjadi bukti mutu sekolah yang menarik pendaftar baru. Jaringan mereka dapat menjadi sumber beasiswa atau dana keringanan SPP, pembimbing bagi siswa, jalur magang, dan kemitraan usaha. Nahapiet dan Ghoshal (1998) menjelaskan bahwa nilai modal sosial tumbuh dari hubungan yang terawat, kepercayaan, dan kesamaan cara pandang, dan Coleman (1988) menunjukkan bahwa modal sosial melekat pada hubungan, bukan pada individu semata. Karena itu modal ini paling sulit ditata. Nilainya bersifat nama baik dan hubungan, bukan transaksi langsung, dan terbentuk lama.

Aturan mainnya menuntut kehati-hatian. Sekolah perlu izin alumni sebelum memakai nama atau prestasinya untuk promosi. Dana dari alumni perlu dilaporkan penggunaannya secara terbuka. Dan hubungan dengan alumni sebaiknya dipandang sebagai persahabatan jangka panjang, bukan sekadar sumber dana. Alumni yang merasa diperlakukan seperti mesin uang akan menjauh, dan hilanglah sumber nilai yang hendak dimanfaatkan.

Pijakan empiris dan batas preseden: SMK dan pesantren

Dua preseden memberi pijakan bagi kerangka ini, tetapi keduanya tidak dapat dipindahkan begitu saja. Mas dkk. (2021) meneliti kompetensi kewirausahaan kepala SMK negeri di kawasan Teluk Tomini dan memetakan sumber daya sekolah serta sumber daya wilayah yang dapat dikembangkan sebagai unit produksi atau jasa penghasil pendapatan. Hasilnya menunjukkan bahwa potensi kewirausahaan kepala sekolah berada pada kategori baik. Pelajaran pentingnya, kemampuan memimpin usaha sekolah adalah kompetensi tersendiri yang perlu dibangun. Namun unit produksi SMK mempunyai pembenaran kurikuler: siswa memang belajar dengan menghasilkan produk atau jasa. Ekstrakurikuler berbayar dan kantin sehat pada SIT berdiri di luar kurikulum, sehingga pembenarannya harus dibangun lewat kebijakan yayasan dan kesepakatan dengan orang tua.

Pada pesantren, banyak lembaga memiliki tradisi unit usaha, sering bertumpu pada lahan wakaf dan kerja bersama santri dan pengasuh. SIT umumnya berkembang sebagai sekolah formal modern yang dikelola yayasan masyarakat, bukan sebagai lembaga yang sejak awal mengandalkan usaha bersama semacam itu. Karena itu, penerimaan kultural terhadap kegiatan komersial sekolah mungkin lebih sulit didapat. Guru dan orang tua terbiasa memandang sekolah semata-mata sebagai tempat belajar. Penerimaan ini perlu dibangun melalui musyawarah, keterbukaan laporan, dan contoh yang berhasil pada skala kecil.

Dari kedua perbandingan ini terlihat bahwa SIT memerlukan kerangka tersendiri. Ia tidak punya payung kurikuler seperti SMK dan tidak punya warisan kemandirian ekonomi seperti pesantren. Yang dapat diambil dari keduanya adalah dua pelajaran: pentingnya pembenaran formal, dan pentingnya penerimaan budaya.

Menjaga misi: sekolah sebagai organisasi hibrida

Sekolah yang menjalankan kegiatan komersial sambil memegang misi pendidikan dapat dipahami sebagai organisasi hibrida, yaitu organisasi yang memadukan tujuan sosial dengan

cara kerja pasar. Battilana dan Lee (2014) menunjukkan bahwa perpaduan itu membawa ketegangan antara dua logika yang berbeda. Ebrahim, Battilana, dan Mair (2014) menjelaskan dua kesulitan tata kelola yang khas: pertanggungjawaban atas dua jenis capaian sekaligus (sosial dan keuangan), dan pertanggungjawaban kepada banyak pihak yang kepentingannya berbeda. Mereka juga membedakan hibrida yang terpisah, yaitu kegiatan komersialnya berjalan terpisah dari layanan utama, dan hibrida yang menyatu, yaitu kegiatan komersialnya sekaligus menjadi layanan utama. Mereka menekankan peran dewan pengurus dalam menjaga keseimbangan agar misi tidak bergeser.

Pembedaan itu berguna bagi kerangka ini. Pemanfaatan fasilitas dan kantin sehat mendekati hibrida terpisah: pelanggannya orang tua dan masyarakat, dan kegiatannya tidak mengubah cara guru mengajar. Risikonya relatif kecil. Sebaliknya, ekstrakurikuler berbayar mendekati hibrida menyatu: guru dan siswa yang sama terlibat, sehingga risiko pergeseran misi lebih besar. Karena itu aturan main pada modal manusia perlu paling ketat. Yayasan sebaiknya menetapkan penilaian ganda, yaitu ukuran keuangan sekaligus ukuran misi (misalnya jumlah siswa penerima keringanan, kepuasan orang tua, beban dan kesejahteraan guru), memisahkan pembukuan kegiatan komersial dari pembukuan pendidikan, dan melibatkan pengawas yayasan serta perwakilan orang tua dalam menilai laporan.

Kerangka konseptual: arsitektur kemandirian finansial SIT

Berdasarkan pembahasan di atas, kerangka konseptual disusun dengan alur berikut. Yayasan dan kepala sekolah sebagai penata ekosistem mengidentifikasi tiga modal sekolah. Setiap modal dijadikan modul nilai yang dapat ditawarkan tanpa mengganggu kegiatan belajar, sesuai tingkat modularitasnya. Modul-modul itu diatur oleh aturan main yang memisahkan peran pendidikan dari peran komersial. Kegiatan tersebut menghasilkan pendapatan, yang kemudian dialokasikan menurut kebijakan yang jelas, di antaranya untuk meringankan SPP. Hasil akhir yang dituju adalah perluasan akses, dengan nilai keislaman kelembagaan sebagai batas yang menentukan sejauh mana setiap modul boleh dikomersialkan. Tabel 1 merangkum ketiga modal.

Tabel 1. Peta tiga modal SIT

Modal	Modularitas dan jenis hibrida	Aturan main yang diperlukan	Bentuk nilai dan contoh
Manusia (guru dan tenaga kependidikan)	Rendah sampai sedang; melekat pada waktu dan tenaga guru. Hibrida menyatu: risiko pergeseran misi lebih besar.	Ikut serta sukarela tanpa sanksi akademik; siswa sekolah didahulukan; skema bagi hasil merujuk ijarah; sebagian pendapatan untuk kesejahteraan guru bersama; protokol perlindungan anak bagi peserta dewasa.	Ekstrakurikuler berbayar (tahfizh, bahasa Arab, bahasa Inggris, bela diri) untuk siswa dan masyarakat; jasa pelatihan bagi guru sekolah lain.

Modal	Modularitas dan jenis hibrida	Aturan main yang diperlukan	Bentuk nilai dan contoh
Fisik (bangunan dan fasilitas)	Tinggi untuk fasilitas netral nilai; rendah untuk fasilitas ibadah. Hibrida terpisah: risiko lebih kecil.	Pembedaan fasilitas netral nilai dan sarat nilai keagamaan; standar gizi dan keamanan pangan; harga bersaing; pemakaian di luar jam belajar.	Kantin sehat pengganti belanja makanan luar; penyewaan aula, lapangan, dan ruang pelatihan.
Sosial (jaringan alumni)	Rendah; bersifat nama baik dan hubungan, terbentuk lama.	Izin alumni atas pemakaian nama dan prestasi; laporan terbuka atas dana alumni; hubungan jangka panjang, bukan transaksi sesaat.	Daya tarik pendaftar; dana keringanan dan beasiswa; pembimbing; jalur magang dan kemitraan.

Agar pendapatan tambahan benar-benar sampai pada keringanan SPP, yayasan perlu menetapkan aturan alokasi sejak awal. Tabel 2 memberi contoh hipotetis. Angka-angkanya adalah usulan awal untuk dibahas dan diuji, bukan hasil penelitian.

Tabel 2. Contoh hipotetis alokasi surplus bersih (setelah biaya langsung)

Pos alokasi	Kisaran usulan	Tujuan
Imbalan pelaksana (guru atau mitra)	40–50%	Menghargai keahlian dan tenaga; menjaga keterlibatan guru tetap sukarela dan berkelanjutan.
Dana kesejahteraan guru bersama	5–10%	Mencegah kesenjangan antara guru yang keahliannya mudah dijual dan yang tidak.
Dana keringanan SPP dan beasiswa	25–35%	Mengarahkan hasil langsung ke perluasan akses; dasar klaim bahwa SPP terjangkau.
Cadangan pemeliharaan dan pengembangan	10–15%	Merawat dapur, ruang, dan sarana; membiayai program baru.

Ketiga modal bekerja di dalam dan dibatasi oleh nilai keislaman kelembagaan, yaitu kesakralan ibadah, keikhlasan pengabdian, dan kepercayaan komunitas. Berdasarkan seluruh uraian di atas, artikel ini mengajukan lima proposisi, sebagaimana dirangkum pada Tabel 3.

Tabel 3. Proposisi teoretis

Proposisi	Pernyataan
P1	Semakin tinggi modularitas suatu modal sekolah (fisik lebih tinggi daripada manusia, dan manusia lebih tinggi daripada sosial), semakin kecil risiko gangguan terhadap proses pendidikan ketika modal itu dikomersialkan.

Proposisi	Pernyataan
P2	Aturan main yang memisahkan secara jelas peran pendidikan dan peran komersial pada modal manusia, disertai imbalan yang transparan dan dana kesejahteraan bersama, menghasilkan keterlibatan guru yang berkelanjutan tanpa menurunkan kesejahteraan atau mutu mengajar.
P3	Semakin beragam sumber pendapatan sekolah dari ketiga modal, semakin kecil proporsi SPP terhadap total pendapatan sekolah, dan semakin besar peluang SIT diakses keluarga berpenghasilan menengah ke bawah.
P4	Nilai keislaman kelembagaan (kesakralan fasilitas ibadah, keikhlasan pengabdian) menentukan sejauh mana setiap modal dapat dikomersialkan tanpa menimbulkan penolakan dari komunitas sekolah.
P5	Hubungan antara keberagaman pendapatan dan turunnya beban SPP hanya terjadi bila yayasan memiliki kebijakan alokasi yang eksplisit dan terbuka; tanpa kebijakan itu, pendapatan tambahan cenderung terserap ke pos operasional umum.

Implikasi teoretis dan praktis

Secara teoretis, kerangka ini membawa pandangan berbasis sumber daya (Barney, 1991) dan arsitektur ekosistem (Adner, 2017; Jacobides dkk., 2018) ke dalam kajian tata kelola SIT, yang selama ini lebih banyak membahas kepemimpinan dan mutu belajar. Ia juga menggeser ekosistem kewirausahaan dari tingkat wilayah (Isenberg, 2010; Stam, 2015) ke tingkat satu lembaga, sambil tetap mewaspadai kapitalisme akademik (Slaughter & Leslie, 1997) dan tegangan pada organisasi hibrida (Ebrahim dkk., 2014). Dengan begitu kerangka ini menambah satu jenis konteks, sekolah dasar dan menengah Islam, pada kajian kewirausahaan institusional yang selama ini banyak berfokus pada perguruan tinggi.

Secara praktis, kerangka ini menawarkan peta jalan bertahap. Prinsipnya: mulai dari yang paling mudah dan paling kecil risikonya, bangun kepercayaan, baru masuk ke hal yang lebih menuntut. Tabel 4 merangkumnya beserta indikator keberhasilan.

Tabel 4. Peta jalan bertahap dan indikator (usulan awal)

Tahap	Fokus	Alasan	Indikator
1. Persiapan	Musyawarah yayasan, komite, dan orang tua; aturan alokasi dan pembukuan terpisah; pengaturan fasilitas netral nilai.	Membangun legitimasi dan penerimaan budaya sebelum uang beredar.	Kebijakan tertulis disetujui; laporan keuangan terpisah tersedia.
2. Modal fisik	Kantin sehat percontohan dan penyewaan fasilitas netral nilai di luar jam belajar.	Risiko terendah; tidak mengubah cara guru mengajar; pendapatan cepat terlihat.	Margin bersih; kepuasan orang tua; standar gizi dan keamanan pangan terpenuhi.

Tahap	Fokus	Alasan	Indikator
3. Modal manusia	Ekstrakurikuler berbayar dengan bagi hasil, dibuka bertahap bagi masyarakat.	Lebih menuntut karena menyentuh beban guru; dijalankan setelah aturan terbukti berjalan.	Beban dan kesejahteraan guru; jumlah siswa penerima keringanan; kapasitas siswa sekolah tetap terpenuhi.
4. Modal sosial	Program alumni: dana keringanan, pembimbing, magang, dan kemitraan.	Membutuhkan waktu dan kepercayaan; hasilnya berjangka panjang.	Keterlibatan alumni; dana yang terhimpun dan dilaporkan; jumlah pembimbing aktif.
5. Evaluasi	Tinjauan tahunan atas proporsi SPP terhadap total pendapatan dan atas capaian misi.	Memastikan tujuan akses tercapai dan misi tidak bergeser.	Turunnya proporsi SPP; naiknya penerima keringanan; capaian belajar terjaga.

Bagi jaringan JSIT, kerangka ini membuka kemungkinan berbagi sumber daya antarsekolah anggota, misalnya guru ahli tahfizh dari satu sekolah melatih guru di sekolah lain dalam jaringan. Dengan begitu nilai yang tercipta tidak hanya mengalir ke luar, tetapi juga memperkuat jaringan itu sendiri. Pada tingkat kebijakan, hasil yang dijanjikan menyentuh langsung persoalan akses. Jika ketergantungan pada SPP dapat ditekan tanpa mengorbankan mutu dan kesejahteraan guru, pendidikan Islam yang bermutu menjadi lebih terbuka bagi keluarga yang selama ini tersisih secara ekonomi.

Keterbatasan dan agenda penelitian mendatang

Artikel ini bersifat konseptual dan belum diuji pada SIT mana pun, sehingga lima proposisi memerlukan pembuktian empiris. Preseden SMK dan pesantren berasal dari jenis lembaga yang berbeda, sehingga kesesuaiannya dengan SIT perlu diuji, bukan diandaikan. Angka pada Tabel 2 hanya ilustrasi. Aspek hukum, seperti ketentuan tentang yayasan, pungutan sekolah, dan perpajakan, tidak dibahas mendalam dan perlu ditelaah tersendiri oleh yayasan. Sebagai tinjauan integratif, penelusuran literatur juga tidak menyeluruh seperti tinjauan sistematis.

Penelitian lanjutan dapat menempuh empat arah. Pertama, studi kasus pada satu atau beberapa SIT yang sudah menjalankan ekstrakurikuler berbayar atau kantin sehat untuk melihat aturan main yang benar-benar dipakai. Kedua, survei kepada guru mengenai beban kerja dan kesejahteraan saat terlibat dalam kegiatan berbayar. Ketiga, survei kepada orang tua dan alumni mengenai penerimaan terhadap tiap jenis kegiatan komersial sekolah. Keempat, penelitian jangka panjang untuk menguji apakah keberagaman pendapatan benar-benar menurunkan proporsi SPP dan memperluas akses, serta apakah kebijakan alokasi (P5) memang menjadi penentunya.

SIMPULAN

Pertumbuhan SIT diiringi ketergantungan pada SPP yang membatasi akses bagi keluarga berpenghasilan menengah ke bawah. Artikel ini menunjukkan bahwa sekolah memiliki tiga modal yang dapat menjadi sumber pendapatan tambahan: keahlian guru, fasilitas, dan jaringan alumni. Dengan memakai pandangan berbasis sumber daya dan arsitektur ekosistem pada tingkat sekolah, serta belajar dari unit produksi SMK dan unit usaha pesantren, artikel ini

mengajukan kerangka yang menjelaskan cara menata ketiga modal itu, aturan main yang menjaganya, dan alokasi hasil yang mengarahkannya kepada keringanan SPP.

Ada tiga pesan utama. Pertama, urutan kerja penting: mulai dari fasilitas dan kantin sehat yang risikonya paling kecil, lalu ekstrakurikuler berbagi hasil, lalu jaringan alumni. Kedua, kesejahteraan guru dan nilai keislaman adalah batas yang tidak boleh dilanggar oleh dorongan mencari pendapatan. Ketiga, tanpa kebijakan alokasi yang jelas dan terbuka, pendapatan tambahan tidak otomatis meringankan SPP. Lima proposisi yang diajukan dapat menjadi pijakan penelitian empiris berikutnya, dan peta jalan bertahap dapat menjadi pegangan awal bagi yayasan dan kepala sekolah yang ingin mencobanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2022). Entrepreneurial ecosystems in an interconnected world: Emergence, governance and digitalization. *Review of Managerial Science*, 16(1), 1–14.
- Cann, R. F., Sinnema, C., Daly, A. J., Rodway, J., & Liou, Y.-H. (2022). The power of school conditions: Individual, relational, and organizational influences on educator wellbeing. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 775614. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.775614>
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon-IAU Press.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), S95–S120.
- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. P. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 419–428.
- Cunningham, J. A., Menter, M., & Wirsching, K. (2019). Entrepreneurial ecosystem governance: A principal investigator-centered governance framework. *Small Business Economics*, 52(2), 545–562.
- Daymond, J., Knight, E., Rumyantseva, M., & Maguire, S. (2023). Managing ecosystem emergence and evolution: Strategies for ecosystem architects. *Strategic Management Journal*, 44(4), O1–O27.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as ‘quasi-firms’: The invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1), 109–121.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43–74.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571–586.
- Hascher, T., & Waber, J. (2021). Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000–2019. *Educational Research Review*, 34, Article 100411. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100411>

- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Kapoor, R. (2018). Ecosystems: Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1–16.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 62 Tahun 2014 tentang Kegiatan Ekstrakurikuler pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah*.
- Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2022). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 43(3), 405–424.
- Mas, S. R., Masaong, A. K., & Suling, A. (2021). School principal entrepreneurial competency development model to optimize generating production unit income. *Journal of Educational and Social Research*, 11(5), 109–120. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0110>
- Mendikdasmen tegaskan skema school kitchen MBG hanya untuk sekolah yang siap. (2025, 23 Oktober). *detikEdu*. <https://www.detik.com/edu/sekolah/d-8174713/mendikdasmen-tegaskan-skema-school-kitchen-mbg-hanya-untuk-sekolah-yang-siap>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nurhidayat, D. (2025, 22 Oktober). Kemendikdasmen usulkan pemanfaatan dapur sekolah untuk program MBG. *Metrotvnews.com*. <https://www.metrotvnews.com/read/KdZCj30r-kemendikdasmen-usulkan-pemanfaatan-dapur-sekolah-untuk-program-mbg>
- Rustandi, F., Ismawati, N., & Gozali. (2023). Peluang dan tantangan pengelolaan Sekolah Islam Terpadu: Perspektif total quality management. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(5), 2219–2227.
- Skema keterlibatan kantin sekolah dalam distribusi MBG masih dikaji. (2026, 5 Juli). *RRI.co.id*. <https://rri.co.id/nasional/2547235/skema-keterlibatan-kantin-sekolah-dalam-distribusi-mbg-masih-dikaji>
- Slaughter, S., & Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Johns Hopkins University Press.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769.
- Thomas, L. D. W., & Autio, E. (2020). Innovation ecosystems in management: An organizing typology. Dalam *Oxford research encyclopedia of business and management*. Oxford University Press.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wurth, B., Stam, E., & Spigel, B. (2022). Toward an entrepreneurial ecosystem research program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 729–778.