



Strategies for Addressing the Functional Competency Gap of Mentors in Post-Business Incubation Assistance for Pesantren

Strategi Mengatasi Kesenjangan Kompetensi Fungsional Pendamping Pasca-Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren

Author's Name* : Kiki Yulia Hanafiyanti
Institution/University : Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu
Correspondence Author's E-mail : kiki.yulia.h@gmail.com

Article History	Received (June 9 th , 2026)	Revised (July 7 st , 2026)	Accepted (August 9 th , 2026)
-----------------	---	--	---

News Article

Keyword:

Islamic
Boarding
School Business
Incubation;
Institutional
Capacity;
Functional
Competence;
Post-Assistance
Assistance;
Cross-Sectoral
Partnerships

Abstract

This policy paper outlines that the Islamic Boarding School Business Incubation Assistance Program launched by the Ministry of Religious Affairs faces a significant challenge in the form of weak economic independence of post-aid Islamic boarding schools, particularly in Bengkulu Province, due to the disruption of monitoring and follow-up assistance functions. This policy study aims to analyze the factors causing the failure of the post-aid assistance function and formulate alternative policy solutions for decision-makers at the Ministry of Religious Affairs. Using a qualitative descriptive-evaluative approach based on William N. Dunn's framework and documentation study techniques, this study screens issues through the Urgency, Seriousness, and Growth (USG) method and weights alternative drafts using Dunn's evaluation criteria. The results of the discussion indicate that this program is trapped in structural inertia and a risk-averse bureaucratic culture, where formal-administrative accountability (spending-oriented) dominates over the substantial performance of the real Islamic boarding school business. This condition is exacerbated by the centralistic (top-down) program design that triggers information asymmetry with vertical agencies in the regions and the phenomenon of workload (role overload) due to the acute gap in employee functional competencies in the field of modern business. This study concludes that the central Ministry of Religious Affairs has failed to carry out its sustainable mentoring function due to limited institutional capacity and a deficit in economic literacy among its mentoring staff. As a primary recommendation, the Minister of Religious Affairs is advised to issue a Ministerial Instruction (IMA) requiring all Heads of Provincial Ministry of Religious Affairs Offices to sign a Memorandum of Understanding (MoU) or Cooperation Agreement (PKS) for a strategic cross-sectoral partnership with the Ministry of Cooperatives and SMEs and the Higher Education Business Incubator Center. This collaboration is crucial for providing external professional mentors to bridge internal competency gaps and safeguard the economic sustainability of Islamic boarding schools in the real market.

Kata Kunci:

Inkubasi Bisnis
Pesantren;
Kapasitas
Kelembagaan;
Kompetensi
Fungsional;
Pendampingan
Pasca-Bantuan;
Kemitraan
Lintas Sektoral

Abstrak

Policy paper ini menguraikan bahwa Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren yang diluncurkan Kementerian Agama menghadapi tantangan berat berupa lemahnya kemandirian ekonomi pondok pesantren pasca-bantuan, khususnya di Provinsi Bengkulu, akibat terputusnya fungsi pengawasan dan asistensi lanjutan. Kajian kebijakan ini bertujuan untuk menganalisis faktor penyebab kegagalan fungsi pendampingan pasca-bantuan tersebut serta merumuskan alternatif kebijakan yang solutif bagi pengambil keputusan di Kementerian Agama. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-evaluatif berdasarkan kerangka kerja William N. Dunn dan teknik studi dokumentasi, kajian ini melakukan penapisan isu melalui metode *Urgency, Seriousness, and Growth* (USG) serta pembobotan draf alternatif menggunakan kriteria evaluasi Dunn. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa program ini terjebak dalam inersia struktural dan budaya birokrasi yang menghindari risiko (*risk-averse*), di mana akuntabilitas formal-administratif (*spending-oriented*) lebih mendominasi daripada kinerja substansial bisnis riil pesantren. Kondisi ini diperparah oleh desain program yang sentralistik (*top-down*) yang memicu asimetri informasi dengan instansi vertikal di daerah serta fenomena kelebihan beban kerja (*role overload*) akibat akutnya kesenjangan kompetensi fungsional pegawai di bidang bisnis modern. Kajian ini menyimpulkan bahwa Kemenag Pusat gagal menjalankan fungsi pendampingan berkelanjutan karena keterbatasan kapasitas kelembagaan dan defisit literasi ekonomi aparatur pendamping. Sebagai rekomendasi utama, Menteri Agama disarankan menerbitkan Instruksi Menteri Agama (IMA) yang mewajibkan seluruh Kepala Kanwil Kemenag Provinsi menandatangani Nota Kesepahaman (MoU) atau Perjanjian Kerja Sama (PKS) kemitraan strategis lintas sektoral dengan Kementerian Koperasi dan UKM serta Pusat Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi. Kolaborasi ini penting untuk menyediakan tenaga pendamping profesional eksternal guna menutupi gap kompetensi internal dan menyelamatkan keberlanjutan ekonomi pesantren di pasar nyata.

To cite this article: Kiki Yulia Hanafiyanti. (2026). "Strategies for Addressing the Functional Competency Gap of Mentors in Post-Business Incubation Assistance for Pesantren". *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, Volume 5 (1), May-Augustu 2026. Page: 815 – 842.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#) ©2026 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Penguatan ekonomi berbasis komunitas keagamaan saat ini menjadi salah satu fokus strategis dalam agenda pembangunan nasional, khususnya melalui program pemberdayaan ekonomi di lingkungan pondok pesantren. Salah satu instrumen kebijakan utama yang diluncurkan oleh pemerintah untuk menstimulasi lini tersebut adalah Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren yang dikomandoi langsung oleh Kementerian Agama Pusat. Intervensi ini dirancang dengan harapan mampu menumbuhkan unit-unit usaha produktif yang dapat menjadi penopang utama finansial pesantren menuju kemandirian lembaga ([Laksamana dkk. 2025](#)).

Meskipun program stimulan modal ini telah berjalan, efektivitas dan keberlanjutannya di tingkat daerah menghadapi kendala yang sangat serius pada fase pasca-bantuan. Terjadinya fenomena lemahnya kemandirian ekonomi pondok pesantren, yang salah satunya terpotret secara nyata di Provinsi Bengkulu setelah masa intervensi bantuan modal dari Kementerian Agama berakhir. Kondisi ini memicu kekhawatiran bahwa alokasi anggaran negara yang besar tidak memberikan dampak multiplikasi ekonomi yang berkelanjutan bagi institusi keagamaan tersebut ([Nur dkk. 2025](#)).

Masalah utama kebijakan yang berhasil diidentifikasi dalam analisis ini adalah bahwa Kemenag Pusat gagal melaksanakan fungsinya untuk melakukan pendampingan pasca-bantuan inkubasi bisnis pesantren. Program inkubasi pada dasarnya telah memberikan dukungan yang cukup baik pada tahap awal pengembangan usaha, khususnya dalam bentuk injeksi modal stimulan. Akan tetapi, setelah program penyaluran tersebut selesai dilaksanakan, mekanisme pengawasan dan pendampingan yang berkelanjutan justru terputus di tengah jalan ([Dharmayanti dkk. 2021](#)).

Ketiadaan mekanisme pendampingan yang terstruktur dan berkelanjutan ini berdampak langsung pada ketidakpastian operasional bisnis yang dikelola oleh pesantren. Setelah program formal berakhir, belum tersedia instrumen pendampingan lanjutan yang jelas untuk memastikan keberlangsungan usaha dan peningkatan kapasitas pengelola. Akibatnya, kendala-kendala bisnis yang dihadapi oleh pesantren di lapangan sering kali dibiarkan menumpuk tanpa adanya asistensi penyelesaian yang konkret dari pihak kementerian selaku penyedia program ([Clinton 2010](#)).

Kegagalan fungsi asistensi berkala dari Kemenag Pusat ini berujung pada munculnya hambatan penetrasi pasar dan standarisasi produk lokal yang dihasilkan oleh unit usaha pesantren. Produk-produk yang diproduksi oleh para santri atau pengurus pondok tidak memiliki daya saing pasar yang memadai di luar lingkungan komersial terbuka. Keterbatasan akses terhadap jejaring pasar yang luas membuat pertumbuhan omzet unit usaha cenderung berjalan stagnan tak lama setelah dana bantuan inkubasi habis digunakan ([Rakhman 2025](#)).

Rendahnya daya saing produk pesantren tersebut berakar dari ketidakmampuan pengelola dalam memenuhi aspek-aspek teknis komersialisasi produk modern. Sebagian besar unit usaha pesantren masih menghadapi kendala mendasar dalam memperoleh sertifikasi resmi produk, perbaikan kualitas pengemasan (*packaging*), penguatan citra merek (*branding*), hingga pemanfaatan strategi pemasaran digital (*digital marketing*). Tanpa adanya pendampingan ahli secara berkala, aspek-aspek komersial ini sulit dipenuhi secara mandiri oleh pengelola internal pondok ([Rakhman, 2025](#)).

Akibat dari hambatan standarisasi tersebut, ruang lingkup pasar produk yang dihasilkan oleh pesantren hanya mampu mentok di lingkungan internal mereka sendiri. Penjualan produk komersial tersebut hanya berputar di antara lingkungan santri, pengurus, dan wali santri lokal saja. Ketika produk tersebut mencoba dipasarkan ke luar lingkungan pondok, unit usaha pesantren langsung kalah bersaing di pasar komersial umum yang menuntut standar mutu tinggi, yang menegaskan bahwa intervensi modal tanpa pendampingan pasar intensif hanya melahirkan unit usaha yang rapuh ([Rakhman, 2025](#)).

Kondisi di lapangan semakin diperumit oleh adanya konflik peran kelembagaan di dalam internal institusi pesantren itu sendiri. Pesantren pada hakikatnya didirikan sebagai lembaga pendidikan Islam dan dakwah yang bersifat sosial-keagamaan (*social-religious institution*). Ketika sebuah kebijakan makro menuntut pesantren untuk

bergerak aktif di sektor komersial dan berorientasi laba, terjadi benturan nilai dan tata kelola di dalam tata hidup pondok (Universitas Mulawarman dkk. 2021).

Benturan orientasi tersebut mewujudkan dalam bentuk tumpang tindih peran antara pengurus inti pesantren yang mengurus bidang akademis-keagamaan dengan pengelola unit usaha komersial. Pengelolaan unit usaha sering kali tidak didukung oleh kemampuan perencanaan bisnis yang matang dan pemisahan tata kelola keuangan yang jelas. Defisit kompetensi manajerial dalam hal manajemen keuangan komersial membuat pengelolaan bisnis di dalam pesantren berjalan secara amatir dan rentan mengalami kegagalan operasional (Nur dkk. 2025).

Guna menentukan prioritas penanganan terhadap deretan masalah tersebut, analisis kebijakan menggunakan metode *Urgency, Seriousness, and Growth* (USG) dengan skala penilaian 1-5. Berdasarkan hasil penilaian instrumen tersebut, kegagalan fungsi pendampingan oleh Kemenag Pusat menempati prioritas tertinggi karena memperoleh total skor maksimal yaitu 15. Skor ini mencerminkan bahwa masalah kegagalan fungsi pendampingan dari pusat merupakan isu yang paling mendesak (Urgency: 5), paling serius dampaknya (Seriousness: 5), dan akan memburuk paling cepat (Growth: 5) jika terus dibiarkan.

Prioritas masalah pendampingan ini mengungguli dua masalah utama lainnya, yaitu hambatan penetrasi pasar produk pesantren yang memperoleh total skor 12 serta konflik peran kelembagaan yang mendapatkan skor 13. Hasil skoring USG ini menegaskan bahwa perbaikan pada tata kelola pendampingan oleh Kemenag Pusat merupakan simpul utama yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Jika fungsi pendampingan pasca-bantuan dari pusat dapat berjalan efektif, maka hambatan pasar dan defisit kompetensi di tingkat pesantren secara otomatis akan dapat diintervensi secara bertahap.

Jika ditarik pada penyebab masalah Level 1, kelemahan mendasar pertama terletak pada lemahnya tata kelola monitoring dan evaluasi (Monev) keberlanjutan usaha pesantren pasca-bantuan. Desain operasional program inkubasi bisnis selama ini belum didukung oleh mekanisme pemantauan yang terstruktur, berkelanjutan, dan terintegrasi dari tingkat pusat hingga ke daerah. Evaluasi yang dilakukan oleh kementerian cenderung bersifat seremonial-birokratis dan selesai begitu saja setelah masa pencairan dana bantuan berakhir (Agus, Hidayah, dan Nugroho 2025)

Dampak nyata dari lemahnya sistem monev ini adalah hilangnya kemampuan Kementerian Agama dalam mengumpulkan, mengelola, dan memanfaatkan data perkembangan usaha pesantren secara berkala. Kementerian tidak memiliki pangkalan data yang mutakhir mengenai status operasional unit usaha yang telah dibantu. Tanpa adanya sistem data yang dinamis, pengambil kebijakan di tingkat pusat tidak memiliki dasar pertimbangan yang valid untuk mengambil keputusan strategis maupun memberikan intervensi pendampingan lanjutan bagi usaha yang terancam gulung tikar (Agus et al., 2025).

Penyebab Level 1 berikutnya yang tidak kalah krusial adalah keterbatasan kapasitas kelembagaan dan kualitas SDM pendamping usaha pesantren yang disediakan oleh pemerintah. Secara struktural, aparatur Kementerian Agama direkrut dan ditempatkan untuk menguasai bidang regulasi keagamaan, bimbingan masyarakat, dan manajemen pendidikan Islam. Akibatnya, organisasi mengalami keterbatasan kapasitas laten ketika dipaksa menjalankan fungsi di luar kompetensi intinya, yaitu mengawal inkubasi bisnis komersial (Yusuf, Ningrum, dan Utami 2018)

Aparatur yang ditugaskan sebagai pendamping program umumnya kurang memiliki latar belakang praktis maupun teoretis di bidang manajemen bisnis modern, akuntansi,

strategi pemasaran, dan manajemen rantai pasok (*supply chain*). Minimnya jumlah pendamping profesional yang memiliki sertifikasi sebagai inkubator bisnis membuat pola pembinaan berjalan timpang. Kondisi ini memaksa Kemenag melepas pesantren penerima manfaat begitu saja setelah dana bantuan cair, tanpa adanya supervisi bisnis yang memadai.

Kelemahan Level 1 yang ketiga adalah adanya dominasi akuntabilitas formal-administratif atas akuntabilitas kinerja bisnis di internal birokrasi kementerian. Kemenag Pusat terjebak dalam pola tata kelola yang bersifat *output-oriented* atau berorientasi pada hasil jangka pendek yang instan. Fokus utama aparatur sipil negara dalam program ini adalah memastikan seluruh alokasi dana bantuan terserap secara cepat dan kuitansi pertanggungjawaban terkumpul secara lengkap (Risya 2025).

Akibat dari dominasi cara pandang ini, evaluasi terhadap keberhasilan program inkubasi bisnis diringkas secara sempit sebatas pada keabsahan dokumen administratif di atas kertas. Birokrasi merasa tugasnya telah selesai 100% jika laporan pertanggungjawaban keuangan (LPJ) telah terkumpul secara formal. Sebaliknya, aspek akuntabilitas substansial seperti kesehatan arus kas, pertumbuhan omzet, ataupun daya hidup (*survival rate*) unit usaha pesantren di pasar nyata luput dari perhatian pengawasan kementerian (Risya, 2025).

Menelusuri lebih dalam pada penyebab masalah Level 2, faktor desain program yang terlalu sentralistik (*top-down approach*) memegang peranan penting dalam menciptakan kelemahan koordinasi. Seluruh proses perencanaan, verifikasi dokumen, penentuan pesantren penerima bantuan, hingga otoritas pencairan anggaran dikendalikan secara mutlak oleh Kemenag Pusat melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dan Direktorat PD Pontren. Pemerintah daerah dan instansi vertikal di bawahnya tidak dilibatkan secara substantif dalam proses seleksi awal.

Karena kewenangan mutlak berada di tingkat pusat, kantor wilayah di tingkat daerah (Kanwil Kemenag Provinsi maupun Kantor Kemenag Kabupaten/Kota) memandang program inkubasi ini murni sebagai proyek milik pusat (*center's project*). Desain sentralistik ini memicu pudarnya rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dan runtuhnya tanggung jawab moral dari aparat Kemenag di tingkat lokal untuk ikut melakukan pengawasan lapangan. Aparat daerah cenderung pasif karena merasa tidak memiliki otoritas formal atas anggaran tersebut (Darmansyah et al., 2004).

Pola relasi *top-down* ini berimplikasi pada terjadinya kesenjangan koordinasi dengan instansi vertikal di daerah atau fenomena asimetri informasi. Terjadi pemutusan aliran data yang menghambat fungsi kontrol lokal. Dalam berbagai kasus di lapangan, pihak Kanwil Kemenag Provinsi bahkan tidak memiliki data yang akurat dan lengkap mengenai pesantren mana saja di wilayah teritorial mereka yang telah menerima bantuan modal dari pusat, sehingga fungsi monitoring lokal lumpuh.

Kelompokan kontrol ini diperparah oleh lemahnya integrasi sistem data di internal Kementerian Agama. Kemenag Pusat menyalurkan dana bantuan langsung ke rekening bank milik pesantren berdasarkan input data dari aplikasi online seperti SIMBA. Proses digitalisasi yang berjalan satu arah ini tidak mewajibkan adanya verifikasi fisik akhir dari aparat daerah maupun tembusan data yang valid kepada Kanwil atau Kankemenag setempat setelah dana tersebut dicairkan (Rahmania, Yakin, dan Aisy 2020).

Dampak sosiologis dari lemahnya interoperabilitas sistem data ini menciptakan anomali birokrasi di tingkat daerah. Pejabat Kemenag di tingkat kabupaten atau provinsi justru sering kali baru mengetahui bahwa ada pondok pesantren di wilayah kekuasaannya yang mendapatkan bantuan inkubasi bernilai ratusan juta rupiah dari informasi pihak ketiga

atau komunitas luar, bukan melalui sistem pelaporan resmi internal Kemenag. Asimetri informasi ini menutup ruang bagi aparat daerah untuk memberikan respons cepat atau pendampingan darurat (Ayuni dan Erawati 2018)

Hambatan operasional ini bertumpu pada kesenjangan kompetensi fungsional pegawai di lingkungan Kemenag Pusat. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengelola program ini mayoritas hanya dibekali kompetensi pedagogis, hukum Islam, dan tata kelola administrasi pemerintahan umum. Akibatnya, muncul titik buta (*blind spot*) literasi yang kronis mengenai manajemen bisnis modern, pembacaan laporan keuangan komersial, standarisasi teknis produk (BPOM/PIRT), serta strategi penetrasi pasar digital.

Upaya pembekalan yang dilakukan oleh Kemenag Pusat selama ini gagal mengatasi kesenjangan kompetensi tersebut karena format pelatihan yang bersifat instan (*one-shot training*) dan sporadis. Pelatihan biasanya hanya digelar selama beberapa hari menjelang pencairan dana bantuan sebagai formalitas pemenuhan prosedur program. Pendekatan edukasi yang tidak berkelanjutan ini tidak mampu memfasilitasi transfer pengetahuan yang mendalam, sehingga pendamping pusat tetap tidak memiliki kapasitas teknis untuk bertindak sebagai konsultan bisnis bagi pesantren (Prasetyawan dkk. 2024)

Di tingkat hilir, masalah diperparah oleh fenomena beban kerja ganda administratif (*role overload*) yang menimpa aparat daerah. Secara kelembagaan, fungsi pengawasan lapangan terpaksa dibebankan kepada staf Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) atau Seksi Pendidikan Agama Islam (Pakis) di kantor Kemenag Kabupaten/Kota. Struktur lini di tingkat daerah ini sudah mengalami kelebihan beban (*overloaded*) akibat tugas administratif rutin harian yang sangat padat (Creary dan Gordon 2016, 2016).

Energi dan waktu para staf di daerah telah habis terkuras untuk mengurus urusan rutin seperti penerbitan izin operasional madrasah atau pesantren, verifikasi insentif guru ngaji, sertifikasi pendidik, dan pengelolaan bantuan sarana prasarana. Keterbatasan logistik, waktu, dan energi ini secara sosiologis memaksa aparat daerah menggeser fungsi pendampingan bisnis pesantren menjadi prioritas terakhir. Hal ini terjadi karena tidak tersedianya unit fungsional khusus yang didedikasikan penuh untuk urusan ekonomi.

Konsekuensi logis dari rentetan hambatan tersebut adalah kegagalan para pendamping dalam mengasimilasi literasi bisnis modern secara mendalam. Karena pembekalan yang minimal dan beban kerja yang tumpang tindih, pendamping lapangan gagap saat harus membimbing pesantren menghadapi dinamika pasar yang riil. Mereka tidak mampu memberikan solusi taktis ketika pesantren kesulitan melakukan pengemasan produk, pemanfaatan teknologi finansial (*fintech*), ataupun optimasi pemasaran digital.

Struktur perilaku birokrasi yang lebih berfokus pada kepatuhan administratif ini didorong oleh sistem penilaian kinerja kementerian di tingkat nasional. Sistem akuntabilitas negara masih menempatkan indikator serapan anggaran tahunan yang tinggi dan raihan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sebagai capaian tertinggi. Akibatnya, Kemenag Pusat secara rasional mengorbankan kualitas penilaian dampak jangka panjang (*outcome*) demi mengamankan kepatuhan dokumen kuitansi agar terhindar dari catatan buruk audit (DiMaggio & Powell, 1983).

Kondisi formalisme ini diperparah oleh kaku dan ketatnya siklus anggaran tahunan APBN (*strict budgetary cycles*) yang membatasi ruang gerak operasional. Regulasi

keuangan negara mengikat alokasi dana bantuan dalam siklus ketat dari 1 Januari hingga 31 Desember, di mana dana yang tidak terserap akan hangus dan memicu sanksi pemotongan anggaran tahun berikutnya. Tekanan waktu ini memaksa birokrat bergerak kilat menyelesaikan pencairan dan LPJ formal, sehingga menghilangkan fleksibilitas birokrasi untuk memantau perkembangan unit usaha secara bertahap.

Ketakutan terhadap jeratan hukum melahirkan orientasi budaya birokrasi yang menghindari risiko (*risk-averse bureaucracy*). Bagi aparat, kesesuaian berkas di atas kertas adalah benteng hukum paling aman dari pemeriksaan aparat penegak hukum. Budaya kerja defensif ini melahirkan kesimpulan dalam *problem statement* artikel kebijakan ini: kegagalan Kemenag Pusat dalam melaksanakan fungsi pendampingan pasca-bantuan berakar dari keterbatasan kapasitas kelembagaan dan kualitas SDM pendamping akibat adanya kesenjangan kompetensi fungsional pegawai yang kronis (Bozeman & Kingsley, 1998).

Membahas lebih lanjut mengenai konflik peran kelembagaan, dinamika internal pondok pesantren di Provinsi Bengkulu menunjukkan adanya ketidaksiapan struktural ketika dihadapkan pada tuntutan komersialisasi program inkubasi. Sebagai lembaga yang secara tradisional berfokus pada fungsi sosial-keagamaan, tata kelola di dalam pesantren tidak didesain untuk menghadapi fluktuasi pasar yang kompetitif. Defisit kompetensi manajerial ini diperparah oleh absennya asistensi Kemenag Pusat yang mampu menjembatani transisi kultural tersebut (Universitas Mulawarman et al., 2021).

Ketidakjelasan pemisahan antara otoritas pengelolaan pendidikan keagamaan dengan manajemen unit bisnis menyebabkan keputusan-keputusan usaha sering kali diintervensi oleh kepentingan non-komersial. Akibatnya, perencanaan bisnis (*business plan*) yang diajukan saat proposal bantuan dicairkan hanya menjadi dokumen formalitas di atas kertas. Tanpa adanya pendamping yang kompeten dari Kemenag untuk meluruskan tata kelola ini, unit usaha pesantren gagal berkembang menjadi entitas bisnis yang profesional (Dinata et al., 2023).

Kondisi ini semakin diperburuk oleh rendahnya literasi akuntansi komersial di kalangan pengelola internal pesantren. Arus kas masuk dari unit usaha sering kali bercampur dengan kas operasional pondok pesantren, sehingga menyulitkan penilaian objektif terhadap profitabilitas usaha. Ketika Kemenag Pusat membiarkan kondisi ini tanpa intervensi klinis pasca-bantuan, unit usaha tersebut secara perlahan mengalami kebangkrutan tanpa disadari oleh pengelolanya sendiri (Dinata et al., 2023).

Dampak dari tumpang tindih peran dan lemahnya kompetensi manajerial ini bermuara pada stagnasi usaha yang masif. Modal stimulan yang diberikan oleh Kemenag Pusat habis hanya untuk membiayai operasional awal atau pengadaan sarana fisik, tanpa mampu diputar kembali sebagai modal kerja yang menghasilkan laba. Kegagalan Kemenag dalam mendeteksi gejala ini sejak dini menunjukkan adanya kelemahan akut pada fungsi pemantauan berkelanjutan (Alkhan et al., 2026).

Tinjauan sosiologis terhadap ekosistem pesantren menunjukkan bahwa santri yang ditugaskan mengelola unit usaha tidak memiliki fokus penuh karena beban akademis pondok yang padat. Fenomena ini membutuhkan kehadiran figur pendamping luar yang mampu memberikan bimbingan berkala. Namun, karena Kemenag mengalami keterbatasan kapasitas SDM pendamping, fungsi pengawasan fungsional ini tidak pernah terwujud di lapangan (Alkhan et al., 2026).

Beralih pada dimensi hambatan penetrasi pasar, produk yang dihasilkan oleh pesantren di Bengkulu menghadapi tembok besar bernama standarisasi mutu produk komersial. Sebagian besar unit usaha pangan olahan atau kerajinan tangan dari pesantren belum

mengantongi izin edar resmi seperti PIRT, BPOM, maupun sertifikasi halal yang diwajibkan oleh pasar modern. Kemenag Pusat gagal mendampingi pesantren dalam menembus sekat-sekat birokrasi perizinan tersebut (Rakhman, 2025).

Ketiadaan sertifikasi resmi ini secara otomatis mengunci produk pesantren agar tidak dapat masuk ke dalam jaringan retail modern atau pasar komersial yang lebih luas. Produk pesantren dinilai sebagai produk industri rumah tangga yang belum teruji konsistensi mutunya. Akibatnya, ruang lingkup pemasaran produk terisolasi dan hanya mampu bertahan di pasar internal yang memiliki daya beli sangat terbatas (Rakhman, 2025).

Selain masalah legalitas produk, kelemahan dalam aspek pengemasan (*packaging*) dan pencitraan merek (*branding*) membuat produk pesantren kalah saing secara visual. Kemasan produk yang dibuat seadanya tanpa estetika komersial modern membuat konsumen luar enggan membeli. Kesenjangan kompetensi fungsional pegawai Kemenag membuat mereka tidak mampu memberikan bimbingan teknis mengenai desain kemasan yang memiliki nilai jual (Rakhman, 2025).

Di era digitalisasi saat ini, penguasaan terhadap strategi pemasaran digital (*digital marketing*) merupakan prasyarat mutlak bagi keberlanjutan UMKM. Namun, unit usaha pesantren pasca-bantuan cenderung gagap dalam memanfaatkan platform niaga elektronik (*e-commerce*) maupun media sosial secara optimal. Kemenag tidak membekali pendampingnya dengan literasi digital yang cukup, sehingga transfer pengetahuan ke tingkat pesantren terhambat (Rakhman, 2025).

Isolasi pasar ini menyebabkan siklus perputaran barang menjadi lambat, yang berujung pada penurunan motivasi pengelola bisnis pesantren. Ketika bantuan modal awal habis, pesantren tidak memiliki bantalan finansial untuk melakukan ekspansi pasar secara mandiri. Realitas empiris ini membuktikan bahwa kegagalan fungsi pendampingan dari Kemenag Pusat berdampak sistemis pada kematian usaha pesantren di sektor komersial (Nur et al., 2025).

Ditinjau dari perspektif teori implementasi kebijakan, sebuah program bantuan modal negara wajib memiliki strategi keluar (*exit program strategy*) yang matang. Strategi keluar ini berfungsi untuk menjamin bahwa ketika intervensi pemerintah berakhir, kelompok sasaran telah memiliki kemandirian untuk melanjutkan program. Kemenag Pusat terlihat mengabaikan fase krusial ini, sehingga program inkubasi bisnis terkesan sebagai proyek lepas pasang yang tidak berkelanjutan (Jatmika Sari & Ardian Fitriani, 2025; Purna, 2025).

Pola intervensi Kemenag yang berhenti pada tahap penyaluran dana mencerminkan model implementasi kebijakan yang tidak utuh. Keberhasilan kebijakan hanya dinilai dari tercapainya angka kuantitatif jumlah penerima manfaat. Model *output-oriented* ini gagal mengantisipasi dinamika pasca-bantuan, di mana tantangan riil dunia bisnis justru baru dimulai ketika unit usaha tersebut mencoba berdiri sendiri di pasar bebas (Purna, 2025).

Lemahnya tata kelola pemantauan ini juga dipicu oleh tidak tersedianya instrumen evaluasi yang dirancang untuk mengukur dampak jangka panjang (*outcome-based evaluation*). Instrumen monev Kemenag tidak memiliki indikator yang mampu mendeteksi penurunan kinerja usaha pesantren secara berkala. Tanpa indikator komersial yang jelas, kegiatan monitoring hanya menjadi rutinitas pengisian borang administrasi yang tidak memiliki nilai substantif (Clinton, 2010; Harahap et al., 2025).

Ketiadaan evaluasi berbasis dampak membuat Kemenag Pusat tidak mampu menyusun program perbaikan kebijakan yang berbasis data makro (*evidence-based policy*).

Kementerian tidak memiliki rekam jejak mengenai faktor kegagalan spesifik dari masing-masing unit usaha pesantren. Ketajaman analisis kebijakan menjadi tumpul karena pangkalan data yang dimiliki bersifat statis dan tidak diperbarui secara berkala (Agus et al., 2025).

Secara kelembagaan, ketidakmampuan Kemenag dalam menyelenggarakan sistem pengawasan yang adaptif berakar dari inersia struktural organisasi. Sebagai lembaga birokrasi besar, Kemenag mengalami kesulitan besar untuk mengubah pola pikir dan ritme kerjanya dari urusan administratif-keagamaan menuju urusan yang bersifat entrepreneurial-komersial. Hambatan institusional ini mengorbankan keberlanjutan program kemandirian pesantren (Hannan & Freeman, 1984).

Kelemahan sistem informasi manajemen internal Kemenag turut andil dalam menciptakan asimetri informasi yang akut antara pusat dan daerah. Aplikasi online seperti SIMBA dirancang terisolasi tanpa adanya fitur integrasi data dengan pangkalan data pendidikan keagamaan lainnya. Akibatnya, data mengenai perkembangan usaha pesantren tersimpan secara eksklusif di tingkat pusat tanpa bisa diintervensi oleh instansi daerah (Rahmania et al., 2020; Scholl & Klischewski, 2007).

Ketiadaan interoperabilitas data ini menyebabkan Kanwil Kemenag Provinsi Bengkulu kesulitan melakukan pemetaan potensi ekonomi pesantren di wilayahnya. Daerah diposisikan hanya sebagai penonton dari kebijakan yang digulirkan oleh pusat. Ketika terjadi permasalahan hukum atau kemangkrakan usaha di lapangan, Kemenag daerah tidak dapat mengambil tindakan preventif karena keterbatasan akses informasi data primer tersebut (Firmadi & Nugraha, 2025; Scholl & Klischewski, 2007).

Proses pengawasan digital yang berjalan satu arah ini membuat laporan perkembangan usaha yang dikirimkan oleh pesantren rentan terhadap manipulasi administrasi. Pesantren cenderung melaporkan kondisi usaha yang baik demi menjaga reputasi dan peluang mendapatkan bantuan di tahun berikutnya. Tanpa adanya verifikasi fisik secara silang oleh aparat daerah, Kemenag Pusat terjebak dalam ilusi keberhasilan program di atas kertas (Agus et al., 2025).

Kesenjangan kompetensi fungsional pegawai Kemenag Pusat semakin memperparah kelemahan sistem pengawasan digital ini. Pegawai yang ditugaskan mengelola sistem informasi tidak memiliki kemampuan untuk melakukan analisis data keuangan komersial. Mereka tidak mampu membaca tanda-tanda bahaya (*red flags*) keuangan usaha pesantren yang tersirat di dalam laporan yang diunggah, sehingga fungsi *early warning system* tidak berjalan (Agus et al., 2025; Harahap et al., 2025).

Format diklat pembekalan yang diberikan kepada staf pengelola program terbukti tidak efektif dalam mengikis gap kompetensi tersebut. Pelatihan singkat yang berdurasi beberapa hari tidak akan pernah cukup untuk mentransfer keahlian bisnis yang kompleks. Kemenag belum memiliki kurikulum pelatihan berkelanjutan yang didesain khusus untuk mencetak aparatur yang memiliki keahlian ganda di bidang keagamaan dan manajemen bisnis (Harahap et al., 2025).

Dari sudut pandang tata kelola pemerintahan yang kolaboratif (*collaborative governance*), Program Inkubasi Bisnis Pesantren ini berjalan secara eksklusif dalam lingkaran internal Kemenag saja. Kemenag Pusat terlihat enggan atau belum mampu membangun jejaring kerja sama yang kuat dengan ekosistem bisnis eksternal yang lebih luas. Padahal, keberhasilan inkubasi bisnis berbasis komunitas sangat bergantung pada keterlibatan multi-pihak (Krisnawati, 2022).

Ego sektoral antar-kementerian membuat Kemenag berjalan sendiri tanpa melibatkan instansi yang memiliki kompetensi inti di bidang pemberdayaan UMKM, seperti

Kementerian Koperasi dan UKM atau Dinas Perindustrian dan Perdagangan di tingkat daerah. Isolasi kelembagaan ini memutus akses pesantren terhadap program-program pelatihan lanjutan, fasilitasi pameran, serta bantuan sertifikasi produk yang rutin diselenggarakan oleh instansi teknis tersebut (Darmansyah et al., 2004; Firmadi & Nugraha, 2025).

Kemenag Pusat juga belum mampu memfasilitasi kemitraan strategis antara unit usaha pesantren dengan dunia usaha dan dunia industri maupun jaringan retail modern. Produk pesantren dibiarkan bertarung bebas di pasar komersial tanpa adanya proteksi atau jalur khusus pemasaran. Absennya fungsi fasilitator dari kementerian ini membuat jangkauan pasar produk pesantren tetap berskala mikro dan lokal (Rakhman, 2025).

Minimnya keterlibatan lembaga keuangan, baik perbankan syariah maupun lembaga keuangan mikro, membuat pesantren kesulitan mengakses permodalan lanjutan setelah dana bantuan inkubasi habis. Kemenag tidak membekali pesantren dengan kemampuan menyusun laporan keuangan yang *bankable*. Hal ini mengonfirmasi bahwa kesenjangan kompetensi fungsional pegawai pendamping berdampak pada ketidakmampuan mereka membimbing pesantren mengakses ekosistem finansial modern (Alkhan et al., 2026; Dinata et al., 2023).

Kerja sama dengan institusi pendidikan tinggi yang memiliki pusat inkubator bisnis juga belum dioptimalkan oleh Kemenag Pusat. Potensi akademisi dan mahasiswa untuk memberikan mentoring bisnis secara berkelanjutan di tingkat lokal terlewatkan begitu saja. Pola kerja yang tidak kolaboratif ini menegaskan lemahnya kapasitas kelembagaan Kemenag dalam mengelola program pemberdayaan ekonomi makro (Krisnawati, 2022).

Analisis terhadap aspek keberlanjutan (*sustainability*) menunjukkan bahwa Program Inkubasi Bisnis Pesantren rentan mengalami kegagalan jangka panjang jika tata kelola pendampingan tidak segera diubah. Keberlanjutan ekonomi pesantren tidak akan pernah tercapai jika intervensi pemerintah hanya bersifat karitatif dan berbasis proyek tahunan. Diperlukan transformasi paradigma kerja birokrasi dari *spending-oriented* menuju *sustainability-oriented* (Muhariani, 2022).

Kegagalan Kemenag Pusat dalam mengawal fase pasca-bantuan ini bertentangan dengan semangat Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, yang memandatkan fungsi pemberdayaan masyarakat sebagai salah satu pilar utama pondok pesantren. Kemenag memiliki kewajiban legal dan moral untuk memastikan fungsi pemberdayaan ekonomi tersebut berjalan secara efektif dan mandiri. Pembiaran terhadap unit usaha yang mangkrak mencerminkan adanya ketidakpatuhan terhadap amanat undang-undang tersebut.

Begitu pula dengan amanat Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2021 tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren, yang memberikan ruang bagi pemanfaatan anggaran negara untuk penguatan ekonomi pesantren. Penggunaan dana negara tersebut wajib dipertanggungjawabkan bukan hanya secara formal-administratif, melainkan juga secara kinerja substantif. Dominasi akuntabilitas formal atas kinerja bisnis yang terjadi selama ini mencederai prinsip efisiensi dan efektivitas pemanfaatan keuangan negara (Risya, 2025).

Seluruh jajaran birokrasi Kemenag, khususnya di tingkat Eselon 2 yang memegang otoritas pelaksanaan program, harus menyadari bahwa kesenjangan kompetensi fungsional pegawai adalah akar masalah utama yang melumpuhkan fungsi pendampingan ini. Membiarkan aparatur sipil negara tanpa keahlian bisnis untuk mengawasi program inkubasi komersial adalah sebuah kegagalan desain manajemen

sumber daya manusia. Diperlukan langkah strategis yang berani untuk merombak tata kelola pendampingan ini (Bozeman & Kingsley, 1998; Risyah, 2025).

Berdasarkan seluruh uraian di atas, draf *policy paper* ini menegaskan kembali pernyataan masalah (*problem statement*) yang mendesak untuk diselesaikan: Kemenag Pusat gagal melaksanakan fungsinya untuk mendampingi pasca bantuan inkubasi bisnis pesantren disebabkan Keterbatasan kapasitas kelembagaan dan SDM pendamping usaha pesantren akibat dari Kesenjangan Kompetensi Fungsional Pegawai. Tanpa adanya reformasi kebijakan yang fokus pada peningkatan kompetensi fungsional dan pembukaan kemitran strategis lintas sektoral, cita-cita mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren di Indonesia, khususnya di Provinsi Bengkulu, akan tetap menjadi komitmen di atas kertas semata.

Identifikasi Masalah

1. Kemenag Pusat gagal melaksanakan fungsinya untuk mendampingi pasca bantuan inkubasi bisnis pesantren

Program inkubasi bisnis telah memberikan dukungan pada tahap awal pengembangan usaha pesantren. Namun setelah program berakhir, belum tersedia mekanisme pendampingan berkelanjutan yang terstruktur untuk memastikan keberlangsungan usaha, peningkatan kapasitas, dan penyelesaian kendala bisnis yang dihadapi pesantren (Nur et al., 2025).

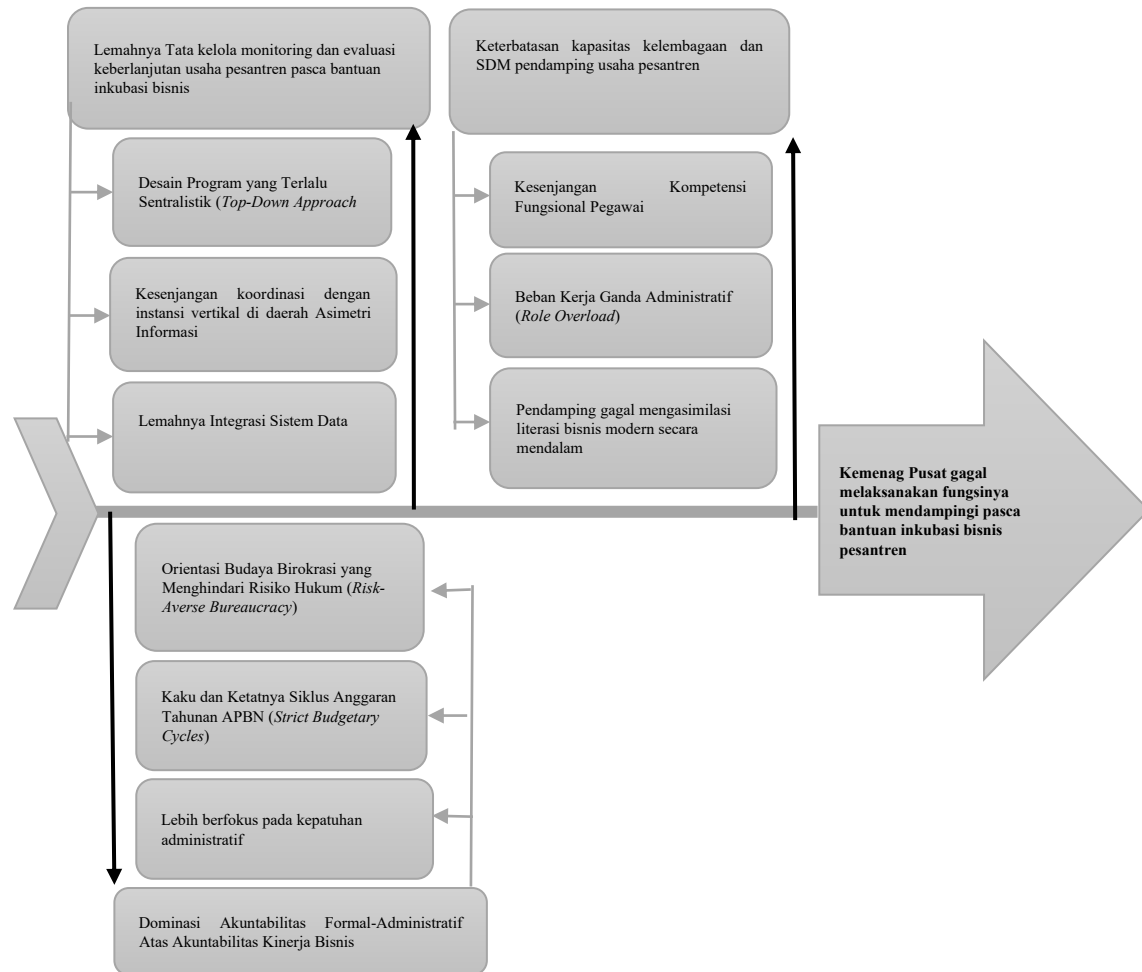
2. Hambatan Penetrasi Pasar dan Standarisasi Produk Lokal

Produk usaha pesantren belum memiliki daya saing pasar yang memadai akibat keterbatasan akses pemasaran dan pemenuhan standar produk. Sebagian besar unit usaha pesantren masih menghadapi kendala dalam memperoleh sertifikasi, pengemasan, branding, pemasaran digital, dan akses terhadap jejaring pasar yang lebih luas sehingga pertumbuhan usaha cenderung stagnan setelah bantuan inkubasi berakhir. pasar produk pesantren hanya mentok di lingkungan internal (santri dan wali santri) dan kalah saing di pasar komersial (Rakhman 2025).

3. Konflik Peran Kelembagaan dan Defisit Kompetensi Manajerial

Pesantren pada hakikatnya adalah lembaga pendidikan dan dakwah (*social-religious institution*). Ketika kebijakan inkubasi menuntut pesantren bergerak di sektor komersial, muncul konflik peran. Pengelolaan unit usaha pesantren sering kali menghadapi tumpang tindih peran antara pengurus pesantren dan pengelola usaha serta belum didukung kemampuan perencanaan bisnis, manajemen keuangan, dan pengembangan usaha yang memadai (Alkhan et al., 2026).

Setelah masalah diidentifikasi, kemudian dibuatkan akar masalah dalam bentuk diagram *fishbone*:

**Gambar 1.** Diagram *Fishbone*

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, kemudian dianalisis menggunakan metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) untuk menentukan prioritas penanganannya. Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Analisis *Urgency, Seriousness, Growth* (USG)

No	Identifikasi Masalah	U	S	G	Total Nilai
1	Kemenag Pusat gagal melaksanakan fungsinya untuk mendampingi pasca bantuan inkubasi bisnis pesantren	5	5	5	15
2	Hambatan Penetrasi Pasar dan Standarisasi Produk Lokal	4	4	4	12
3	Konflik Peran Kelembagaan dan Defisit Kompetensi Manajerial	4	5	4	13

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, maka masalah kebijakan nomor 1 (Kemenag Pusat gagal melaksanakan fungsinya untuk mendampingi pasca bantuan inkubasi bisnis pesantren) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (15), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.

Rumusan Masalah

Kemenag Pusat gagal melaksanakan fungsinya untuk mendampingi pasca bantuan inkubasi bisnis pesantren disebabkan Keterbatasan kapasitas kelembagaan dan SDM pendamping usaha pesantren akibat dari Kesenjangan Kompetensi Fungsional Pegawai.

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan Kemenag Pusat gagal melaksanakan fungsinya dalam melakukan pendampingan usaha pesantren pasca-bantuan inkubasi bisnis, khususnya yang berakar dari keterbatasan kapasitas kelembagaan dan kesenjangan kompetensi fungsional pegawai.
2. Untuk mengevaluasi kelemahan tata kelola monitoring dan evaluasi, asimetri informasi, serta lemahnya integrasi sistem data (seperti platform SIMBA) antara Kemenag Pusat dengan instansi vertikal di daerah (Kanwil Provinsi/Kankemenag Kabupaten/Kota).
3. Untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan yang aplikatif dan solutif guna mengatasi keterbatasan kapasitas kelembagaan dan beban kerja ganda (*role overload*) aparatur di tingkat lapangan.
4. Untuk menyusun rekomendasi kebijakan yang strategis bagi pengambil keputusan di Kementerian Agama (khususnya tingkat Eselon 2) agar mampu membangun ekosistem pendampingan bisnis pesantren yang berkelanjutan melalui kemitraan lintas sektoral.

Manfaat Kajian:

1. Kajian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur dan pengembangan teori kebijakan publik, khususnya yang berkaitan dengan implementasi kebijakan, teori inersia struktural (*structural inertia*), budaya risiko birokrasi (*risk-averse bureaucracy*), serta hambatan transfer pengetahuan dalam program pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas keagamaan
2. Bagi Kementerian Agama Pusat (Direktorat Jenderal Pendidikan Islam/Direktorat PD Pontren): Menjadi bahan masukan dan rekomendasi konseptual dalam meredesain juknis program inkubasi bisnis dari yang awalnya bersifat *spending-oriented* (fokus serapan anggaran tahunan) menjadi *outcome-based* (fokus pada daya hidup bisnis pesantren), serta menyusun cetak biru peningkatan kompetensi fungsional pegawai di bidang bisnis modern.
3. Bagi Instansi Vertikal Daerah (Kanwil Kemenag Provinsi Bengkulu & Kankemenag Kabupaten/Kota): Memberikan landasan strategi pengorganisasian kerja untuk memitigasi fenomena *role overload* melalui pembentukan klaster ekonomi khusus, sekaligus menjadi payung hukum untuk melakukan kemitraan strategis dengan dinas teknis daerah.
4. Bagi Pemerintah Daerah (Dinas UMKM / Bappeda): Menyediakan basis data dan pemetaan awal mengenai unit usaha pesantren potensial di wilayahnya untuk disinergikan ke dalam program pembinaan UMKM daerah, fasilitasi sertifikasi (BPOM/PIRT/Halal), dan perluasan akses pasar retail modern.

5. Bagi Pondok Pesantren Penerima Manfaat: Membuka jalan bagi terciptanya mekanisme asistensi usaha yang lebih profesional, terstruktur, dan berkelanjutan, sehingga mampu memecahkan konflik peran manajerial internal pondok serta meningkatkan daya saing produk pesantren di pasar komersial terbuka.

KERANGKA TEORITIS DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teoritis

1. Teori Kapasitas Kelembagaan (*Institutional Capacity Theory*)

Teori kapasitas kelembagaan menjelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi publik dalam menjalankan fungsi dan programnya sangat ditentukan oleh kapasitas organisasi yang meliputi sumber daya manusia, struktur organisasi, sistem kerja, dan kemampuan manajerial. Organisasi dengan kapasitas yang rendah akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas secara efektif, termasuk dalam memberikan pendampingan kepada kelompok sasaran program. Dalam konteks Kementerian Agama, keterbatasan kapasitas kelembagaan menyebabkan fungsi pendampingan usaha pesantren pasca inkubasi bisnis tidak dapat berjalan secara berkelanjutan karena belum didukung SDM yang memiliki kompetensi kewirausahaan dan pengembangan bisnis (Grindle, M. S. 1997). Dalam konteks Kementerian Agama, keterbatasan kapasitas kelembagaan menyebabkan fungsi pendampingan usaha pesantren pasca inkubasi bisnis tidak dapat berjalan secara berkelanjutan karena belum didukung SDM yang memiliki kompetensi kewirausahaan dan pengembangan bisnis.

2. Teori Kompetensi (*Competency Theory*)

Menurut Spencer dan Spencer, kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, motif, nilai, dan karakteristik pribadi yang memengaruhi keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas. Apabila pegawai Kementerian Agama yang ditugaskan melakukan pendampingan usaha pesantren tidak memiliki kompetensi bisnis, kewirausahaan, pemasaran, dan pengembangan usaha, maka efektivitas pendampingan akan rendah {Citation}. Apabila pegawai Kementerian Agama yang ditugaskan melakukan pendampingan usaha pesantren tidak memiliki kompetensi bisnis, kewirausahaan, pemasaran, dan pengembangan usaha, maka efektivitas pendampingan akan rendah.

3. Teori *Human Capital*

Teori Human Capital menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi. Investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi akan meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi. Dalam konteks ini, kesenjangan kompetensi fungsional pegawai menunjukkan belum optimalnya investasi pengembangan kapasitas aparatur yang bertugas mendampingi usaha pesantren. Akibatnya, kemampuan pegawai dalam memberikan konsultasi bisnis dan pembinaan usaha menjadi terbatas (Becker, G. S. 1993). Dalam konteks ini, kesenjangan kompetensi fungsional pegawai menunjukkan belum optimalnya investasi pengembangan kapasitas aparatur yang bertugas mendampingi usaha pesantren. Akibatnya, kemampuan pegawai dalam memberikan konsultasi bisnis dan pembinaan usaha menjadi terbatas.

4. Teori Implementasi Kebijakan

Edwards III menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama: komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Faktor sumber daya mencakup jumlah dan kompetensi SDM yang tersedia untuk melaksanakan kebijakan. Dalam kasus pendampingan usaha pesantren, keterbatasan kompetensi fungsional pegawai merupakan bentuk keterbatasan sumber daya implementasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan program inkubasi bisnis (Edwards III, G. C. 1980). Dalam kasus pendampingan usaha pesantren, keterbatasan kompetensi fungsional pegawai merupakan bentuk keterbatasan sumber daya implementasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan program inkubasi bisnis.

5. Teori *Capacity Building*

Capacity building merupakan proses peningkatan kemampuan individu, organisasi, dan sistem untuk melaksanakan fungsi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Menurut UNDP, pengembangan kapasitas tidak hanya berkaitan dengan peningkatan keterampilan individu, tetapi juga penguatan sistem organisasi dan lingkungan kelembagaan. Teori ini relevan karena masalah utama bukan hanya kurangnya jumlah pendamping, tetapi juga belum terbangunnya sistem pengembangan kompetensi fungsional yang mampu menghasilkan pendamping usaha pesantren yang profesional (Milen, A. 2001). Teori ini relevan karena masalah utama bukan hanya kurangnya jumlah pendamping, tetapi juga belum terbangunnya sistem pengembangan kompetensi fungsional yang mampu menghasilkan pendamping usaha pesantren yang profesional.

6. Teori Birokrasi Penghindar Risiko (*Risk-Averse Bureaucracy Theory*)

Bozeman dan Kingsley (1998) mengemukakan bahwa struktur birokrasi publik cenderung membentuk budaya kerja yang sangat defensif dan menghindari risiko (*risk-averse*). Pegawai publik lebih memilih kepatuhan yang kaku terhadap aturan tertulis daripada melakukan inovasi atau diskresi yang adaptif, karena kegagalan administratif memiliki konsekuensi sanksi hukum yang berat. Teori ini mendukung analisis mengenai "Orientasi Budaya Birokrasi yang Menghindari Risiko Hukum" dalam program inkubasi ini. Ketakutan aparaturnya terhadap jeratan hukum formal membuat kelengkapan berkas kuitansi dan LPJ dijadikan sebagai "benteng hukum" utama. Akibatnya, fleksibilitas birokrasi untuk melakukan pengawasan klinis yang adaptif terhadap dinamika pasar usaha pesantren menjadi lumpuh.

7. Teori Asimetri Informasi (*Information Asymmetry Theory*)

Joseph Stiglitz dan George Akerlof (1970) menjelaskan situasi di mana satu pihak dalam suatu hubungan atau hierarki memiliki informasi yang lebih banyak atau lebih akurat dibandingkan pihak lain. Dalam struktur birokrasi, asimetri informasi memicu terjadinya pemutusan aliran data (*data decoupling*) dan moral hazard, di mana pengawasan menjadi tidak efektif akibat distorsi laporan. Teori ini melandasi analisis mengenai kelemahan aplikasi SIMBA dan "Lemahnya Integrasi Sistem Data". Karena proses digitalisasi berjalan satu arah dari pusat ke pesantren, terjadi asimetri informasi kronis di mana Kanwil Kemenag Provinsi Bengkulu tidak memiliki data akurat mengenai penerima bantuan di wilayahnya. Hal ini menutup ruang kontrol lokal dan membuat laporan perkembangan usaha dari pesantren rentan terhadap manipulasi administrasi karena absennya verifikasi fisik secara silang.

8. Teori Tata Kelola Kolaboratif (*Collaborative Governance Theory*)

Ansell dan Gash (2008) mendefinisikan tata kelola kolaboratif sebagai suatu pengaturan tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-negara dan lintas sektor dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif untuk melaksanakan kebijakan atau mengelola program. Teori ini memberikan landasan akademis yang kuat untuk penerbitan KMA tentang Penguatan Pendampingan melalui Kolaborasi Lintas Sektoral di Daerah. Teori ini menjelaskan mengapa pola kerja eksklusif Kemenag selama ini memicu ego sektoral dan mengisolasi pesantren dari ekosistem pendukung UMKM. Melalui pendekatan ini, keterbatasan kapasitas fungsional pegawai Kemenag dapat ditutupi dengan mengintegrasikan peran Dinas Koperasi/UKM, perbankan syariah, dan pusat inkubator bisnis perguruan tinggi di daerah.

Kerangka Konseptual

1. Konsep Pendampingan (*Facilitation and Mentoring*)

Pendampingan merupakan proses pemberian bantuan, fasilitasi, konsultasi, pembelajaran, dan penguatan kapasitas kepada individu atau kelompok agar mampu mencapai kemandirian dalam mengelola aktivitasnya. Dalam konteks pemberdayaan ekonomi, pendamping tidak hanya berperan sebagai pengawas program, tetapi juga sebagai mentor yang membantu pengembangan usaha secara berkelanjutan (Suharto, E. 2017)

2. Konsep Kemandirian Ekonomi Pesantren

Kemandirian ekonomi pesantren merupakan kemampuan pesantren untuk mengembangkan dan mengelola sumber-sumber ekonomi secara berkelanjutan guna mendukung penyelenggaraan pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat tanpa ketergantungan yang berlebihan pada bantuan eksternal. Pendampingan pasca inkubasi menjadi faktor penting untuk memastikan usaha pesantren dapat tumbuh dan bertahan dalam jangka Panjang (Ditjen Pendis 2021)

3. Konsep *Capacity Building* (Pengembangan Kapasitas)

Capacity building adalah proses peningkatan kemampuan individu, organisasi, dan sistem agar mampu melaksanakan fungsi dan mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Pengembangan kapasitas mencakup peningkatan kompetensi SDM, penguatan organisasi, dan penyempurnaan tata kelola. Konsep ini relevan karena masalah yang dihadapi tidak hanya berkaitan dengan individu pegawai, tetapi juga kapasitas kelembagaan Kementerian Agama dalam mengelola program pendampingan.

4. Konsep Tata Kelola Program (*Program Governance*)

Tata kelola program adalah mekanisme pengelolaan program yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas untuk memastikan program mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pendampingan usaha pesantren, tata kelola yang baik memerlukan kejelasan peran, standar layanan pendampingan, sistem monitoring dan evaluasi, serta dukungan SDM yang kompeten (Dwiyanto, A. 2021).

5. Konsep Keberlanjutan Program (*Program Sustainability*)

Keberlanjutan program adalah kemampuan suatu program atau hasil program untuk tetap berjalan dan memberikan manfaat setelah dukungan pendanaan atau intervensi pemerintah berakhir. Keberlanjutan dipengaruhi oleh kapasitas

organisasi pelaksana, kualitas pendampingan, dukungan kelembagaan, serta kemampuan penerima program dalam mengelola hasil intervensi. Dalam konteks inkubasi bisnis pesantren, keberlanjutan usaha menjadi indikator utama keberhasilan program. Apabila unit usaha pesantren tidak mampu bertahan setelah bantuan berakhir, maka tujuan program untuk menciptakan kemandirian ekonomi belum tercapai secara optimal (Scheirer dan Dearing 2011).

METODOLOGI

Kajian kebijakan (*policy paper*) ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis kebijakan deskriptif-evaluatif yang mengacu pada kerangka kerja analisis kebijakan publik menurut William N. Dunn. Metode ini dipilih untuk mengevaluasi secara retrospektif implementasi Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama Pusat, dengan lokus spesifik pada fenomena pasca-bantuan di Provinsi Bengkulu. Melalui pendekatan evaluatif ini, kajian berusaha membedah anomali struktural dan kegagalan pendampingan yang terjadi di lapangan bukan sebagai kesalahan kasistis atau kebetulan, melainkan sebagai akibat sistemis dari kelemahan desain kapasitas kelembagaan (Dunn, 2018; Purna, 2025).

Prosedur pengumpulan data dalam kajian ini bersandar pada teknik studi dokumentasi dan telaah literatur sekunder secara intensif (*desk research*). Data dikumpulkan melalui penelusuran dokumen regulasi nasional—seperti Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021, serta Peraturan Menteri Agama Nomor 30 Tahun 2020—serta laporan internal kementerian, termasuk data pemanfaatan aplikasi SIMBA. Untuk menjaga validitas dan reliabilitas kajian, dilakukan teknik triangulasi data dengan cara menyilangkan dokumen resmi birokrasi tersebut dengan hasil-hasil penelitian empiris mutakhir mengenai kemandirian ekonomi pesantren yang telah dipublikasikan di berbagai jurnal ilmiah nasional (Alkhan et al., 2026; Nur et al., 2025; Rakhman, 2025).

Teknik analisis data dan penstrukturan masalah (*problem structuring*) dalam kajian ini dilakukan melalui dua tahapan analisis yang sistematis. Pertama, isu-isu krusial yang muncul di lapangan diidentifikasi dan ditapis menggunakan metode *Urgency, Seriousness, and Growth* (USG) menggunakan skala penilaian 1–5 untuk menentukan prioritas masalah yang paling mendesak untuk diselesaikan. Kedua, masalah utama yang telah terpilih diurai akar penyebabnya menggunakan teknik analisis kausal (*cascading tree analysis*) guna melacak hubungan sebab-akibat lintas level birokrasi, sehingga berhasil mengisolasi bahwa kesenjangan kompetensi fungsional pegawai merupakan akar masalah terdalam yang memicu keterbatasan kapasitas kelembagaan (Lestari & Handoko, 2023; Risyah, 2025).

Tahap akhir dari metodologi kajian ini adalah formulasi dan penilaian terhadap beberapa alternatif kebijakan yang diajukan sebagai solusi untuk Kementerian Agama. Penilaian dan pembobotan (*scoring*) terhadap setiap draf alternatif kebijakan dilakukan secara objektif dengan mengadopsi enam kriteria evaluasi kebijakan William N. Dunn, yang meliputi aspek efektivitas, efisiensi, kecukupan, ekuitas, responsivitas, dan ketepatan (*appropriateness*). Melalui matriks scoring ini, alternatif kebijakan yang menghasilkan nilai tertinggi direkomendasikan secara formal dalam bentuk draf Instruksi Menteri Agama (IMA) untuk mendorong kemitran strategis lintas sektoral sebagai solusi penanganan masalah (Dunn, 2018; Risyah, 2025).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Hasil kajian terhadap implementasi Program Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren menunjukkan adanya ketidaksiapan struktural yang masif di lingkungan Kementerian Agama dalam mengawal fase pasca-bantuan. Intervensi finansial yang digulirkan oleh pusat terbukti belum diimbangi dengan penyediaan ekosistem kelembagaan yang adaptif terhadap karakteristik dunia usaha komersial. Ketimpangan tata kelola ini menyebabkan target kemandirian ekonomi pondok pesantren, khususnya di Provinsi Bengkulu, mengalami stagnasi tak lama setelah dana bantuan modal selesai disalurkan ke rekening lembaga sasaran (Alkhan et al., 2026; Nur et al., 2025).

Secara kelembagaan, Kementerian Agama Pusat mengalami fenomena inersia struktural yang kuat karena organisasi ini secara historis didesain untuk menjalankan fungsi pelayanan publik-keagamaan dan regulasi pendidikan Islam, bukan sebagai inkubator bisnis komersial. Ketika sebuah mandat kebijakan baru menuntut aparatur untuk bertindak sebagai pembina lini bisnis, terjadi benturan kapasitas internal yang akut. Lini birokrasi Kemenag tidak memiliki divisi fungsional khusus yang kompeten dalam mengelola manajemen risiko usaha, analisis kelayakan pasar, maupun kurasi produk lokal, sehingga fungsi pengawasan menjadi terbelenggu (Hannan & Freeman, 1984).

Kondisi kelembagaan yang lemah di tingkat pusat berimplikasi langsung pada munculnya fenomena beban kerja ganda administratif (*role overload*) yang akut pada aparatur Kemenag di tingkat daerah. Fungsi monitoring lapangan pasca-bantuan secara sepihak dilekatkan sebagai tugas tambahan bagi staf Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) di tingkat Kabupaten/Kota. Padahal, struktur organisasi di tingkat lokal tersebut telah mengalami over-kapasitas akibat beban kerja administratif rutin harian yang sangat padat, seperti pengurusan izin operasional lembaga, sertifikasi guru, dan pengelolaan bantuan sarana prasarana keagamaan (Lestari & Handoko, 2023).

Keterbatasan waktu, logistik, dan energi akibat beban kerja ganda tersebut secara sosiologis memaksa aparatur Kemenag di daerah untuk mengorbankan fungsi asistensi bisnis pesantren demi menggugurkan kewajiban administrasi keagamaan reguler mereka. Situasi ini diperumit oleh adanya konflik peran kelembagaan di dalam internal pondok pesantren itu sendiri, yang pada hakikatnya merupakan lembaga pendidikan dan dakwah (*social-religious institution*). Ketika kebijakan menuntut pesantren mengelola unit bisnis tanpa didampingi oleh pengawas fungsional yang fokus, terjadi tumpang tindih peran antara pengurus pondok dan pengelola usaha yang berujung pada kacaunya manajemen finansial pesantren (Universitas Mulawarman et al., 2021).

Absennya pendampingan struktural dari Kemenag pasca-bantuan modal membuat unit usaha pesantren berjalan secara amatir tanpa perencanaan bisnis (*business plan*) yang matang. Pola intervensi kebijakan yang terputus di tengah jalan ini mengonfirmasi kegagalan kementerian dalam menyusun strategi keluar (*exit program strategy*) yang aman bagi kemandirian pesantren. Akibatnya, alokasi dana bantuan sosial dari negara habis digunakan hanya untuk kebutuhan operasional jangka pendek tanpa mampu diputar kembali menjadi modal kerja yang menghasilkan keberlanjutan ekonomi (Jatmika Sari & Ardian Fitriani, 2025; Purna, 2025).

Akar penyebab terdalam dari lumpuhnya fungsi pengawasan pasca-bantuan ini bermuara pada kesenjangan kompetensi fungsional pegawai di lingkungan Kementerian Agama. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengawal jalannya program inkubasi mayoritas direkrut berdasarkan kualifikasi kompetensi pedagogis, hukum Islam, dan

administrasi pemerintahan umum. Ketika dihadapkan pada tugas melakukan asistensi unit usaha komersial, para pegawai mengalami hambatan kognitif yang besar akibat tidak memiliki latar belakang praktis di bidang ekonomi (Harahap et al., 2025).

Keterbatasan literasi ekonomi ini menciptakan titik buta (*blind spot*) birokrasi yang kronis dalam menilai kesehatan sebuah unit usaha pesantren. Pegawai pendamping tidak memiliki kecakapan fungsional untuk membimbing pengelola pesantren dalam hal pembukuan akuntansi dasar, analisis rantai pasok (*supply chain*), perbaikan kualitas pengemasan (*packaging*), maupun pengurusan legalitas izin edar produk seperti BPOM dan PIRT. Ketidakmampuan pendamping dalam mentransfer keahlian standarisasi produk ini menyebabkan hasil usaha pesantren kalah saing di pasar komersial terbuka dan hanya mampu berputar di lingkungan internal santri saja (Rakhman, 2025).

Upaya mitigasi yang dilakukan oleh Kemenag Pusat melalui penyelenggaraan bimbingan teknis bagi pegawai terbukti gagal mengikis gap kompetensi tersebut karena kesalahan desain program pelatihan. Pelatihan pembekalan kewirausahaan yang diberikan selama ini dirancang secara instan (*one-shot training*), sporadis, dan berdurasi sangat pendek (hanya beberapa hari menjelang pencairan anggaran). Pola edukasi yang bersifat formalitas prosedural ini tidak mampu memfasilitasi proses asimilasi pengetahuan bisnis modern secara mendalam ke dalam kapasitas kognitif aparatur (Harahap et al., 2025).

Gagalnya proses transfer pengetahuan yang berkelanjutan membuat SDM pendamping pusat maupun daerah gagap saat harus bertindak sebagai konsultan bisnis ketika unit usaha pesantren mengalami krisis operasional atau stagnasi penjualan. Pendamping tidak mampu memberikan solusi taktis mengenai strategi penetrasi pasar digital (*digital marketing*) maupun pemanfaatan teknologi finansial (*fintech*) untuk memperluas jejaring pasar pesantren. Defisit kompetensi ini menegaskan bahwa pelepasan tanggung jawab pembinaan pasca-bantuan berjalan seiring dengan rendahnya ketahanan pengetahuan yang dimiliki oleh aparatur itu sendiri (Dinata et al., 2023; Harahap et al., 2025).

Fenomena ini semakin diperparah oleh kebijakan Kemenag Pusat yang tidak menyediakan atau merekrut tenaga pendamping profesional khusus (inkubator bisnis eksternal) untuk mengawal program di lapangan. Pesantren penerima bantuan modal dilepas begitu saja tanpa supervisi ahli yang melekat. Keterbatasan kapasitas SDM pendamping internal pemerintah yang dibiarkan tanpa adanya dukungan keahlian profesional luar membuktikan bahwa kesenjangan kompetensi fungsional pegawai adalah variabel utama yang mengunci kegagalan program kemandirian ekonomi ini (Nur et al., 2025; Rakhman, 2025).

Pembahasan mengenai kegagalan fungsi pendampingan ini tidak dapat dilepaskan dari cara pandang birokrasi Kemenag Pusat yang terjebak dalam pola tata kelola *output-oriented*. Terdapat dominasi akuntabilitas formal-administratif yang sangat kuat di atas akuntabilitas kinerja bisnis riil pesantren. Fokus utama dari seluruh jajaran birokrat pengelola program adalah mengamankan ketepatan waktu penyerapan fiskal dan kelengkapan berkas kuitansi pertanggungjawaban di atas kertas (Risya, 2025).

Perilaku birokrasi yang lebih mengutamakan formalisme dokumen ini didorong oleh tekanan isomorfisme institusional di tingkat nasional. Sistem evaluasi kinerja kementerian dinilai berdasarkan indikator serapan anggaran tahunan yang tinggi dan raihan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Demi mengejar legitimasi administratif tersebut, Kemenag Pusat mencurahkan seluruh energinya untuk memastikan dokumen Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) dari

pesantren sah secara hukum formal, terlepas dari fakta apakah unit bisnis yang dibantu tersebut hidup atau mati di pasar nyata (DiMaggio & Powell, 1983).

Kondisi tersebut diperparah oleh kaku dan ketatnya siklus anggaran tahunan APBN (*strict budgetary cycles*) yang mengikat alokasi dana bantuan dalam batas waktu satu tahun anggaran (1 Januari–31 Desember). Tekanan batas akhir penutupan buku memaksa birokrat bekerja di bawah bayang-bayang sanksi pengurangan pagu anggaran jika dana bantuan tidak habis dicairkan. Akibatnya, ruang fleksibilitas birokrasi untuk memantau proses perkembangan bisnis pesantren secara bertahap menjadi hilang karena seluruh proses administrasi dipaksa selesai secara kilat sebelum akhir tahun fiskal (Risya, 2025).

Siklus anggaran yang kaku ini melahirkan orientasi budaya birokrasi yang sangat menghindari risiko hukum (*risk-averse bureaucracy*). Aparatur sipil negara secara natural bertindak defensif demi menghindari temuan audit yang berpotensi memicu sanksi administratif maupun pidana korupsi. Bagi birokrat, kesesuaian berkas LPJ administratif adalah benteng hukum paling aman, sehingga mereka merasa kewajiban pembinaan telah gugur 100% jika dokumen administrasi dari pesantren telah terkumpul lengkap (Bozeman & Kingsley, 1998).

Dampak nyata dari dominasi formalisme ini adalah tidak digunakannya instrumen evaluasi yang mampu mengukur dampak jangka panjang (*outcome-based evaluation*). Indikator keberhasilan program diringkas secara sempit dan mengabaikan parameter esensial dunia usaha seperti pertumbuhan omzet, kesehatan arus kas, tingkat keuntungan (*profitability*), dan daya hidup (*survival rate*) usaha pesantren. Kemenag kehilangan alat deteksi dini untuk mengetahui kapan sebuah unit usaha mulai mangkrak karena instrumen monev yang dimiliki hanya dirancang untuk memeriksa kelengkapan kuitansi belanja (Clinton, 2010; Harahap et al., 2025).

Ditinjau dari dimensi relasi kelembagaan antara pusat dan daerah, kegagalan pendampingan pasca-bantuan ini dipicu oleh desain program yang terlalu sentralistik (*top-down approach*). Seluruh tahapan perencanaan, proses verifikasi proposal, penentuan nama pesantren penerima manfaat, hingga otoritas pencairan dana bantuan dikendalikan secara mutlak oleh Kemenag Pusat melalui Direktorat PD Pontren. Pola relasi yang menafikan peran instansi vertikal daerah ini menyebabkan kantor wilayah di tingkat provinsi maupun kabupaten merasa bahwa program ini adalah murni milik pusat (*center's project*) (Darmansyah et al., 2004).

Monopoli kewenangan oleh pusat ini berdampak pada runtuhnya rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dan tanggung jawab moral dari aparat Kemenag daerah untuk ikut mengawasi unit usaha di wilayah teritorialnya. Muncul fenomena asimetri informasi yang akut di mana aliran data dari pusat ke daerah tersumbat. Dalam banyak kasus empiris, Kantor Wilayah Kemenag Provinsi Bengkulu tidak memegang data akurat mengenai pesantren mana saja di wilayahnya yang lolos seleksi dan menerima kucuran dana dari pusat, sehingga koordinasi pembinaan lokal lumpuh total (Firmadi & Nugraha, 2025; Scholl & Klischewski, 2007).

Kesenjangan koordinasi lintas lini ini diperparah oleh lemahnya integrasi sistem data internal di Kementerian Agama. Aplikasi online seperti SIMBA yang digunakan untuk menjaring pendaftaran bantuan dirancang berjalan satu arah langsung ke pangkalan data pusat. Sistem ini tidak memiliki fitur berbagi data (*data sharing*) atau interoperabilitas yang otomatis memberikan notifikasi kepada akun Kanwil Provinsi atau Kankemenag Kabupaten/Kota setempat begitu dana bantuan dicairkan (Rahmania et al., 2020; Scholl & Klischewski, 2007).

Lemahnya sistem teknologi informasi ini menciptakan anomali birokrasi, di mana pejabat Kemenag di daerah justru sering kali baru mengetahui adanya program bantuan inkubasi di wilayahnya dari aduan masyarakat atau pihak ketiga, bukan dari sistem pelaporan resmi instansi. Penyaluran dana langsung ke rekening pesantren tanpa mewajibkan adanya verifikasi fisik akhir dari aparat daerah membuat pelaporan perkembangan usaha yang diinput pesantren ke aplikasi SIMBA rentan terhadap manipulasi dokumen demi menjaga reputasi lembaga (Agus et al., 2025; Scholl & Klischewski, 2007).

Seluruh analisis kausal ini menegaskan bahwa ketidakmampuan Kemenag Pusat dalam mendampingi pesantren pasca-bantuan bukanlah sebuah masalah tunggal, melainkan hasil akumulasi dari rusaknya koherensi kebijakan pusat-daerah, lemahnya integrasi data digital, serta budaya kerja yang defensif. Masalah-masalah struktural tersebut berakar kuat pada satu titik utama, yaitu kesenjangan kompetensi fungsional pegawai yang dibiarkan tanpa adanya reformasi kapasitas kelembagaan yang serius. Tanpa adanya perombakan juknis menuju tata kelola berbasis dampak (*outcome-based*) dan pembukaan kemitraan strategis dengan instansi luar, program bantuan ini akan terus terjebak sebagai instrumen pemborosan anggaran negara (Dunn, 2018; Risyah, 2025).

Analisis Kebijakan

1. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren

UU Pesantren menegaskan bahwa pesantren memiliki fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. Pemerintah dan pemerintah daerah berkewajiban memfasilitasi serta memberdayakan pesantren, termasuk dalam penguatan kemandirian ekonomi. Ketentuan ini menjadi dasar hukum bagi Kementerian Agama untuk tidak hanya memberikan bantuan inkubasi bisnis, tetapi juga melakukan pembinaan dan pendampingan agar fungsi pemberdayaan masyarakat di pesantren dapat berjalan secara berkelanjutan.

2. Peraturan Presiden Nomor 152 Tahun 2024 tentang Kementerian Agama

Peraturan ini menegaskan bahwa Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama, termasuk perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap program yang menjadi kewenangannya. Ketentuan tersebut memberikan landasan normatif bahwa fungsi pendampingan, pembinaan, monitoring, dan evaluasi program kemandirian ekonomi pesantren merupakan bagian dari tugas kelembagaan Kementerian Agama.

3. Peraturan Menteri Agama Nomor 30 Tahun 2020 tentang Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren

Peraturan ini mengatur penyelenggaraan fungsi pesantren, termasuk fungsi pemberdayaan masyarakat. Pemerintah melalui Kementerian Agama memiliki peran dalam pembinaan dan fasilitasi pengembangan pesantren agar mampu melaksanakan fungsi tersebut secara optimal. Ketentuan ini memberikan dasar normatif bahwa pembinaan ekonomi pesantren merupakan bagian dari tanggung jawab pembinaan pesantren secara keseluruhan.

4. Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

Peraturan ini mengatur bahwa instansi pemerintah harus mengidentifikasi kebutuhan kompetensi pegawai, memetakan talenta, serta mengembangkan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Jika terdapat kesenjangan kompetensi pegawai dalam bidang bisnis dan pemberdayaan ekonomi, maka instansi wajib menyusun strategi pengembangan kompetensi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

5. Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

Peraturan ini menekankan bahwa kinerja ASN harus berorientasi pada hasil (outcome) dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan kompetensi pegawai harus dikaitkan dengan kebutuhan organisasi dan pencapaian kinerja. Dalam konteks program inkubasi bisnis pesantren, keberhasilan tidak hanya diukur dari penyaluran bantuan, tetapi juga keberlanjutan usaha pesantren setelah program selesai. Oleh karena itu, kompetensi pegawai pendamping menjadi faktor penting dalam pencapaian outcome program.

6. Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 1252 Tahun 2021 tentang Peta Jalan Kemandirian Pesantren Peta Jalan Kemandirian Pesantren

KMA ini sebagai arah kebijakan nasional dalam pengembangan kemandirian ekonomi pesantren. Peta jalan ini disusun untuk mengoptimalkan sumber daya pesantren agar memiliki kemampuan ekonomi yang kuat dan berkelanjutan sehingga dapat menjalankan fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat secara optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan pembinaan dan pendampingan yang berkesinambungan, tidak hanya pada tahap pemberian bantuan tetapi juga pada tahap pengembangan dan keberlanjutan usaha

Limitasi Kajian

Kajian kebijakan ini memiliki limitasi pada fokus lokus geografis yang berpusat di Provinsi Bengkulu, sehingga dinamika lapangan yang dipotret tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara mutlak terhadap kondisi empiris program inkubasi bisnis pesantren di seluruh wilayah lain di Indonesia yang memiliki karakteristik ekosistem dan dukungan pemda yang berbeda. Selain itu, karena metodologi kajian ini bersandar pada pendekatan analisis deskriptif-evaluatif berbasis studi dokumentasi literatur sekunder (*desk research*), analisis yang dihasilkan tidak mencakup pengujian empiris kuantitatif berskala besar maupun audit finansial mikro yang mendalam terhadap laporan keuangan internal masing-masing unit usaha pesantren. Kajian ini juga membatasi ruang lingkup pembahasannya pada dimensi tata kelola birokrasi kementerian, kapasitas kelembagaan, dan kesenjangan kompetensi fungsional aparatur Kementerian Agama selaku pendamping, tanpa membedah secara rinci variabel eksternal seperti fluktuasi makro ekonomi pasar komersial atau dinamika kultur teologis internal dari pondok pesantren penerima manfaat.

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan (*novelty*) dari kajian kebijakan ini terletak pada pergeseran fokus evaluasi yang secara fundamental mengubah sudut pandang analisis; jika sebagian besar penelitian terdahulu cenderung berpusat pada faktor internal kelangkaan kapasitas kewirausahaan di dalam pondok pesantren, *policy paper* ini secara kritis membongkar sisi hulu birokrasi (*supply-side*) dengan menempatkan kesenjangan kompetensi

fungsional aparaturnya Kementerian Agama sebagai determinan utama kegagalan pendampingan pasca-bantuan. Kontribusi teoretis dan praktis dari kajian ini mewujudkan dalam kemampuannya mengintegrasikan teori inersia struktural dan budaya birokrasi yang menghindari risiko (*risk-averse*) untuk memetakan bagaimana dominasi akuntabilitas formal-administratif di tingkat pusat secara kausal melahirkan fenomena beban kerja ganda (*role overload*) dan asimetri informasi pada instansi vertikal di daerah seperti Kanwil Provinsi Bengkulu. Lebih jauh lagi, sumbangsih nyata dari artikel kebijakan ini adalah penyusunan draf rekomendasi operasional yang berbasis pada sinkronisasi regulasi tata negara—mengawinkan mandat Undang-Undang Pesantren dengan Permendagri Nomor 22 Tahun 2020 tentang Tata Cara Kerja Sama Daerah—sebagai jalan keluar hukum yang sah untuk memotong keterbatasan kelembagaan kementerian melalui skema kemitraan strategis lintas sektoral guna menyelamatkan keberlanjutan ekonomi komunitas keagamaan di pasar nyata.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Alternatif Kebijakan 1: Penerbitan Surat Keputusan Bersama (SKB) Kementerian Koperasi dan UKM dan Pusat Inkubator Bisnis di Perguruan Tinggi tentang mekanisme pendampingan teknis Unit Usaha Pondok Pesantren pasca Program Bantuan inkubasi bisnis.

Melalui Surat Keputusan Bersama (SKB), Kementerian Agama, Kementerian Koperasi dan UKM, serta Pusat Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi membangun mekanisme kolaboratif yang terstruktur untuk memberikan pendampingan teknis kepada unit usaha pesantren setelah program bantuan berakhir. Dalam skema ini, Kementerian Agama berperan sebagai koordinator pembinaan pesantren dan penanggung jawab program, Kementerian Koperasi dan UKM menyediakan dukungan pengembangan usaha, akses pembiayaan, penguatan kelembagaan usaha, serta fasilitasi legalitas dan sertifikasi produk, sedangkan Pusat Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi berperan sebagai penyedia mentor, konsultan bisnis, pelatihan, dan pendampingan teknis berbasis kebutuhan usaha pesantren.

Alternatif Kebijakan 2: Keputusan Menteri Agama tentang Penguatan Pendampingan Kemandirian Pesantren melalui Kolaborasi Lintas Sektoral di Daerah.

KMA ini yang menginstruksikan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi untuk membangun kemitraan dan kerja sama lintas sektoral dalam pendampingan usaha pesantren pasca bantuan inkubasi bisnis. Melalui kebijakan ini, Kanwil Kementerian Agama bertindak sebagai koordinator pengembangan ekosistem kemandirian pesantren dengan melibatkan perangkat daerah, perguruan tinggi, inkubator bisnis, Dinas Koperasi dan UKM, lembaga keuangan syariah. KMA tersebut juga mengatur pembentukan forum koordinasi daerah, penyusunan rencana aksi pendampingan, pemetaan potensi usaha pesantren, serta mekanisme monitoring dan evaluasi bersama guna memastikan keberlanjutan usaha pesantren setelah program bantuan berakhir.

Alternatif Kebijakan 3: Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang Pedoman Pendampingan Pasca Bantuan Inkubasi Bisnis Pesantren.

Alternatif kebijakan ini berisi tentang penyusunan pedoman teknis yang menjadi acuan bagi seluruh pemangku kepentingan di lingkungan Kementerian Agama. Pedoman tersebut mengatur mekanisme pendampingan pasca bantuan secara terstruktur, mulai dari penetapan peran dan tanggung jawab Direktorat Pesantren, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, hingga mitra pendamping; standar layanan pendampingan usaha; mekanisme monitoring dan evaluasi; indikator keberlanjutan usaha; serta tata cara pelaporan dan pembinaan berkelanjutan.

Analisis Alternatif Kebijakan Berdasarkan Teori William N. Dunn

Berdasarkan alternatif-alternatif kebijakan di atas, maka perlu dilakukan analisis menggunakan teori William N. Dunn untuk menentukan skor terhadap alternatif kebijakan di atas untuk digunakan sebagai bahan rekomendasi sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 2. Skoring Alternatif Kebijakan

No	Alternatif Kebijakan	Efektifitas	Efisiensi	Kecukupan	Eku-itas	Responsivitas	Ketepatan	Total Skor
1	Alternatif kebijakan 1	4	4	5	4	5	4	26
2	Alternatif kebijakan 2	5	5	5	4	5	5	29
3	Alternatif kebijakan 3	4	5	3	4	4	5	25

Berdasarkan analisis skoring alternatif kebijakan di atas, maka alternatif kebijakan nomor 2 (Keputusan Menteri Agama tentang Penguatan Pendampingan Kemandirian Pesantren melalui Kolaborasi Lintas Sektoral di Daerah) mendapatkan total skor tertinggi.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Kajian kebijakan ini menyimpulkan bahwa kegagalan Kementerian Agama Pusat dalam melaksanakan fungsi pendampingan pasca-bantuan inkubasi bisnis pesantren bukanlah fenomena kasuistik biasa, melainkan dampak sistemis yang berakar kuat pada keterbatasan kapasitas kelembagaan dan kesenjangan kompetensi fungsional pegawai. Birokrasi Kementerian Agama secara historis didesain untuk menjalankan fungsi regulasi keagamaan dan pedagogis, sehingga mengalami inersia struktural dan titik buta (*blind spot*) kognitif saat dipaksa mengawal lini usaha komersial yang dinamis. Akibatnya, tata kelola program terjebak dalam pola *output-oriented* dan formalisme administratif akut yang dipicu oleh budaya birokrasi menghindari risiko (*risk-averse*). Keberhasilan intervensi negara akhirnya direduksi sebatas pada pemenuhan dokumen laporan pertanggungjawaban (LPJ) kuitansi di atas kertas, sementara indikator substansial seperti kesehatan finansial, pertumbuhan omzet, dan daya hidup (*survival rate*) bisnis pesantren di pasar komersial nyata terabaikan.

Lebih lanjut, analisis kausal mengonfirmasi bahwa kelemahan di tingkat hulu ini diperparah oleh desain program yang terlalu sentralistik (*top-down approach*) dan lemahnya integrasi sistem data digital (platform SIMBA) antara pusat dan daerah. Monopoli kewenangan oleh pusat memicu pudarnya rasa kepemilikan (*sense of ownership*) serta runtuhnya tanggung jawab moral dari instansi vertikal, seperti Kanwil Kemenag Provinsi Bengkulu, yang pada gilirannya menciptakan asimetri informasi yang melumpuhkan fungsi kontrol lokal. Di tingkat hilir, fungsi asistensi bisnis ini semakin mustahil dieksekusi secara optimal karena aparat daerah dihadapkan pada fenomena kelebihan beban peran (*role overload*) akibat tugas administratif rutin harian yang sangat padat, tanpa adanya unit fungsional khusus yang didedikasikan penuh untuk mengurus kluster ekonomi pesantren.

Sebagai solusi tata kelola jangka panjang, kajian ini menegaskan bahwa Kementerian Agama tidak dapat berjalan sendiri dalam mengampu urusan bisnis komersial dan harus segera mengubah paradigma kinerjanya menuju evaluasi berbasis dampak (*outcome-based evaluation*). Strategi pemecahan masalah yang paling tepat dan memiliki skor tertinggi berdasarkan analisis Dunn adalah pemutusan rantai keterbatasan internal melalui kebijakan kemitraan strategis lintas sektoral. Hal ini perlu diwujudkan melalui penerbitan Instruksi Menteri Agama (IMA) yang mewajibkan seluruh jajaran Kanwil daerah untuk menandatangani Nota Kesepahaman (MoU) atau Perjanjian Kerja Sama (PKS) formal dengan Kementerian Koperasi dan UKM serta Pusat Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi. Melalui kolaborasi ini, defisit kompetensi fungsional birokrasi Kemenag dapat ditutupi secara instan oleh tenaga pendamping profesional eksternal demi menjamin keberlanjutan ekonomi pondok pesantren.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis kebijakan di atas, maka direkomendasikan kepada Menteri Agama untuk menerbitkan Keputusan Menteri Agama tentang Penguatan Pendampingan Kemandirian Pesantren melalui Kolaborasi Lintas Sektoral di Daerah. KMA ini menginstruksikan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi untuk membangun kemitraan dan kerja sama lintas sektoral dalam pendampingan usaha pesantren pasca bantuan inkubasi bisnis.

Melalui kebijakan ini, Kantor Wilayah Kementerian Agama berfungsi sebagai koordinator kolaborasi lintas sektor dalam pengembangan kemandirian ekonomi pesantren di daerah guna memperkuat sistem pendampingan pasca bantuan inkubasi bisnis, sehingga keterbatasan kapasitas kelembagaan dan kesenjangan kompetensi fungsional pegawai yang selama ini menghambat efektivitas pembinaan usaha pesantren dapat diatasi dengan melibatkan perangkat daerah, perguruan tinggi, inkubator bisnis, Dinas Koperasi dan UKM, lembaga keuangan syariah.

REFERENSI

- Agus, R., Hidayah, R. E., & Nugroho, A. Y. (2025). Pengembangan platform web untuk monitoring dan evaluasi data bantuan sosial berbasis teknologi informasi. *Jurnal Sains Sistem Informasi*, 3(2), 59.
- Alkhan, M. H. L., Valeriani, D., Akbar, M. F., Wulandari, A., Rahmani, Z., S, M. A., & Fauzi, A. (2026). Peningkatan kewirausahaan dan optimalisasi unit usaha pesantren untuk kemandirian ekonomi: Strategi dalam menghadapi tantangan global. *Jurnal Abdi Insani*, 13(1), 130–141.

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative governance in theory and practice*. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543-571.
- Ayuni, Ni Made Kusuma, dan Ni Made Adi Erawati. 2018. "Pengaruh Asimetri Informasi Pada Senjangan Anggaran dengan Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi." *E-Jurnal Akuntansi* 492. doi:10.24843/EJA.2018.v22.i01.p19.
- Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public Administration Review*, 58(2), 109.
- Clinton, J. (2010). Book review: Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness. *Evaluation Journal of Australasia*, 10(2), 54-55.
- Creary, Stephanie J., dan Judith R. Gordon. 2016. "Role Conflict, Role Overload, and Role Strain." Hlm. 1-6 dalam *Encyclopedia of Family Studies*, disunting oleh C. L. Shehan. Wiley.
- Darmansyah, A., Gunawan, W., Mukti, U. W., & Inaba, S. (2004). *Strategi kerja sama antar pusat dan daerah dalam pemberdayaan masyarakat kawasan timur indonesia (KTI)*.
- Dharmayanti, Indrani, Renny Kurniawati, Eko Pratomo, dan Intan Maria. 2021. "Strategi Pengembangan Program Wirausaha Baru Di Pondok Pesantren Menggunakan Analytical Network Process." *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah* 16(1):9-16. doi:10.29244/mikm.16.1.9-16.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Dinata, R. O., Said, H. S., & Lestari, T. U. (2023). Workshop sistem informasi akuntansi pesantren di pondok pesantren modern as suruur kabupaten bandung. *Prosiding COSECANT: Community Service and Engagement Seminar*, 2(2).
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- Dwiyanto, A. (2021). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.
- Firmadi, S., & Nugraha, B. (2025). Policy coherence dalam implementasi e-government di Indonesia: Sinkronisasi kebijakan pusat dan daerah. *TheJournalish: Social and Government*, 6(4), 444-450.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149.
- Harahap, I. A., Halimah, S., Dabutar, R. R., & Rifai, A. (2025). Analisis dan desain pengembangan perencanaan pembelajaran PAI berbasis outcome. *Joong-Ki: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 388-417.
- Jatmika Sari, M. A., & Ardian Fitriani, N. (2025). Participatory social innovation untuk keberlanjutan community development: Studi kasus strategi exit program Sido Muncul. *E-Proceeding Conference: Indonesia Social Responsibility Award*, 3(1).
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.
- Krisnawati, K. (2022). Collaborative governance: Tata kelola tempat pembuangan akhir (TPA) Parit Enam Kota Pangkal Pinang. *Journal of Politics and Democracy*, 2(1), 24–32.
- Laksamana, Rio, Aya Sofia Ardelia, Abd. Mubaraq, Achmad, dan Nurul Laili Ittasyaq. 2025. “Pemberdayaan Santri melalui pengembangan Ekonomi Kreatif: Menuju Kemandirian Produk di Pondok Pesantren Darul Fikri.” *Connection: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 5(2):181–91. doi:10.32505/connection.v5i2.11922
- Lestari, P., & Handoko, T. (2023). Struktur organisasi dan fenomena role overload dalam pengawasan program pemberdayaan ekonomi berbasis masyarakat. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 11(1), 45–59.
- Milen, A. (2001). *What do we know about capacity building? An overview of existing knowledge and good practice*. World Health Organization.
- Milstein, B., Wetterhall, S., & the CDC Evaluation Working Group. (2000). Framework for program evaluation in public health. *MMWR Recommendations and Reports*, 48(RR-11), 1–40.
- Muhariani, W. (2022). Strategi program keberlanjutan (sustainability) PT Blue Bird Tbk dalam tercapainya Sustainable Development Goals (SDGs) di Indonesia. *Jurnal Komunikasi Pemberdayaan*, 1(2), 122–130.
- Nur, I., Yasni, R., Sopian, S., & Rakhman, M. T. (2025). Analisis program bantuan pemerintah terhadap kemandirian pesantren di Jakarta. *Jurnal Education and Development*, 13(3), 512–520.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019). *Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Prasetyawan, Yudha, Mokhammad Suef, Taufik Fajar Nugroho, Sutikno Sutikno, Herman Pratikno, Lila Yuwana, Dwa Desa Warnana, Ajeng Wardhani Kusumaningrum, Ivana Rahmaningtyas, Sonia Ratnaduhita Nurani Naifah, Inggrid Handaningtyas, Gelar Wiscahyo, Riyan Afranda Putra, Beta Fitri Yani, Debby Dea Nabila, dan Ailsa Dahayu Rashida. 2024. “Sinergi Koperasi Pondok Pesantren dalam Membangun Keberlanjutan Ekonomi melalui Kolaborasi Bisnis dan Manajemen Operasional.” *Sewagati* 8(6):2454–65. doi:10.12962/j26139960.v8i6.2238.
- Purna, Z. (2025). *Model implementasi kebijakan (penggunaannya dalam penelitian)* (o ed.). ASHA Publishing.
- Rahmania, S., Yakin, A. A., & Aisy, E. R. (2020). Optimalisasi Emis dalam proses data base pendidikan diniyah dan pondok pesantren di Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 2(1), 17–31.

- Rakhman, M. T. (2025). Optimalisasi kewirausahaan dan kemitraan strategis untuk kemandirian ekonomi pesantren di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, 4(2), 1145–1178.
- Risya, V. (2025). Peningkatan sistem akuntabilitas kinerja kemendagri melalui cascading perencanaan: Alternatif kebijakan dan rekomendasi. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 10(1), 60–76.
- Scholl, H. J., & Klischewski, R. (2007). E-Government integration and interoperability: Framing the research agenda. *International Journal of Public Administration*, 30(8–9), 889–920.
- Scheirer, Mary Ann, dan James W. Dearing. 2011. “An Agenda for Research on the Sustainability of Public Health Programs.” *American Journal of Public Health* 101(11):2059–67. doi:10.2105/AJPH.2011.300193.
- Syafitri, Ananda Devia Ayu, Kamlatul Ubudiyah, Moh. Azmi Fatoni, dan Machfud Bachtiyar. 2020. “Implementasi Beban Kerja dan Kuantitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Pendma di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan.” *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 2(2):89–107. doi:10.15642/japi.2020.2.2.89-107
- Suharto, E. (2017). *Membangun masyarakat memberdayakan rakyat: Kajian strategis pembangunan kesejahteraan sosial dan pekerjaan sosial*. Refika Aditama.
- United Nations Development Programme. (2009). *Capacity development: A UNDP primer*. UNDP
- Universitas Mulawarman, Gafur, A., Abdullah, R., & Adawiyah, R. (2021). Akuntabilitas berbasis amanah pada pondok pesantren. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(1).
- Yusuf, Ningrum Fauziah, Sinta Ningrum, dan Sawitri Budi Utami. 2018. “Kapasitas Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah di Indonesia Organizational Capacity in Improving the Quality of Education Madrasah In Indonesia.” *Responsive* 1(1):1. doi:10.24198/responsive.vii1.19094.