



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 11306-11312

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Integrasi Dakwah-Bisnis dan Kemandirian Ekonomi Pesantren: Sintesis Social Enterprise dan Dakwah-preneurship

Samiyono, Ari Supriyatno, Andriyanto, Ramadhan Aditya Pratama, Ahmad Gabriel

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Darunnajah, Jakarta

samiyono@darunnajah.ac.id, arisupriyatno@darunnajah.ac.id, andri@darunnajah.ac.id, r.pratama@darunnajah.ac.id,
agabriel@darunnajah.ac.id

Abstrak

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua menghadapi tekanan ganda, yaitu tuntutan berdiri sendiri secara finansial di tengah pasar modern, sekaligus kewajiban menjaga identitas dakwah yang asli. Ketergantungan mayoritas pesantren pada satu sumber pembiayaan membuat lembaga ini rapuh terhadap gejolak ekonomi makro, sementara unit usaha yang dijalankan tanpa bingkai nilai yang kuat berisiko menggeser orientasi dakwah menjadi sekadar siasat komersial. Penelitian ini bertujuan menyusun landasan filosofis bagi integrasi dakwah-bisnis dalam konteks kemandirian ekonomi pesantren. Metode yang dipakai adalah studi literatur integratif (integrative literature review), sebuah pendekatan yang berakar pada tradisi penelitian kualitatif karena menyintesis sumber yang beragam secara naratif dan terstruktur, dengan Pondok Pesantren Darunnajah sebagai kasus ilustratif yang bersumber dari dokumen dan publikasi sekunder. Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi dakwah-bisnis bukan sekadar siasat ekonomi, melainkan wujud maqashid al-syariah yang menjaga agama dan harta dalam satu wadah kelembagaan. Pijakan teoretisnya disusun melalui sintesis triadik antara Social Enterprise Theory, Islamic Social Business, dan Dakwah-preneurship. Kasus Darunnajah memperlihatkan bahwa korporatisasi wakaf produktif, koperasi pesantren sebagai social enterprise lokal, dan integrasi unit usaha dengan pendidikan santri mampu menopang kemandirian ekonomi tanpa kehilangan misi dakwah. Tata kelola yang transparan menjadi prasyarat agar aktivitas ekonomi tidak tergelincir ke mission drift. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keseimbangan empat kuadran nilai, yakni spiritual, sosial, ekonomi, dan tata kelola, merupakan kunci keberlanjutan model integrasi dakwah-bisnis pesantren, sekaligus menjadi rujukan konseptual bagi pimpinan pesantren dan pengambil kebijakan dalam merancang model integrasi yang bertanggung jawab.

Kata kunci: Dakwah-Preneurship, Kemandirian Ekonomi, Pesantren, Social Enterprise, Wakaf Produktif

1. Pendahuluan

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang sudah berdiri lebih dari lima abad di tanah Nusantara, dan sepanjang sejarahnya ia bukan hanya menjadi tempat penyaluran ilmu keislaman, melainkan juga pusat pemberdayaan sosial, ekonomi, dan kebudayaan masyarakat^[1]. Di tengah arus modernisasi yang tak kunjung berhenti, pesantren kini berhadapan dengan dua tantangan struktural yang saling berbenturan, yaitu kebutuhan mendesak untuk mandiri secara ekonomi demi kelangsungan lembaga, dan kewajiban moral untuk tetap menjaga identitas dakwah yang asli pada situasi pasar yang makin kompetitif.

Persoalan kemandirian ekonomi pesantren bukan sekadar urusan administratif, sebab pada akhirnya ini menyangkut keberlangsungan misi. Data Kementerian Agama^[2] memperlihatkan bahwa dari 36.667 pondok pesantren yang terdaftar di seluruh Indonesia, lebih dari 70 persen masih menggantungkan diri pada satu sumber pembiayaan saja, yakni iuran santri (*syahriyah*) dan sumbangan yang tidak terstruktur dari alumni serta masyarakat. Ketergantungan semacam ini membuat pesantren rapuh ketika ekonomi makro bergejolak, jumlah santri berubah, atau jaringan donatur melemah, sementara biaya operasional pendidikan terus naik tanpa diimbangi kemampuan menghasilkan pemasukan sendiri.

Di sisi lain, peluang ekonomi yang terbuka lebar justru membawa ancaman baru, yaitu komersialisasi yang bisa menggerus nilai keislaman yang menjadi ruh lembaga. Tidak jarang dijumpai pesantren yang mendirikan unit usaha tanpa bingkai nilai yang kuat, dan ujung-ujungnya jatuh pada apa yang disebut sebagai desakralisasi kelembagaan, yaitu keadaan ketika orientasi mencari untung pelan-pelan mengambil alih posisi dakwah sebagai

pusat identitas pesantren ^[3]. Inilah paradoks yang menjadi inti persoalan, yakni bagaimana pesantren bisa mengembangkan kemampuan ekonominya tanpa kehilangan jati dirinya sebagai lembaga dakwah.

Penelitian-penelitian mutakhir mulai menempatkan kembali pesantren bukan lagi sekadar sebagai otoritas pendidikan dan keagamaan, melainkan sebagai entitas sosial-ekonomi hibrid ^[4]. Pergeseran wacana ini sejalan dengan temuan bahwa *model social entrepreneurship* berbasis solidaritas Islam di pesantren Indonesia merupakan gejala yang khas dan tidak sepenuhnya tercakup oleh teori *social enterprise konvensional* ^[5]. Meskipun begitu, kajian-kajian yang ada masih cenderung deskriptif dan belum menawarkan kerangka sintesis yang secara eksplisit menjembatani teori Barat dengan landasan fiqh dan *maqashid al-syariah*. Di sinilah letak kebaruan penelitian ini, yaitu menyodorkan landasan filosofis yang lebih jelas melalui sintesis triadik teori sosial-ekonomi dengan kerangka *maqashid al-syariah*.

Berdasarkan latar tersebut, penelitian ini berupaya menjawab tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana pergeseran paradigma pesantren dari model konsumtif ke model produktif dapat dipahami secara historis dan konseptual. Kedua, teori sosial-ekonomi mana yang paling relevan untuk menjelaskan integrasi dakwah-bisnis di pesantren. Ketiga, pelajaran apa yang dapat dipetik dari sintesis penelitian terdahulu tentang kemandirian ekonomi lembaga keagamaan. Tujuan penelitian adalah membangun argumen akademik dan kerangka konseptual yang dapat menjadi rujukan bagi pimpinan pesantren serta pengambil kebijakan dalam merancang model integrasi dakwah-bisnis yang bertanggung jawab.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan studi literatur integratif (*integrative literature review*) sebagaimana dirumuskan Torraco ^[20] serta Whittemore dan Knafl ^[21]. Tidak seperti *systematic review* yang menekankan pengujian hipotesis melalui prosedur baku, pendekatan integratif memberi ruang untuk mensintesis sumber yang beragam, mulai dari literatur empiris, teoretis, hingga metodologis, guna membangun perspektif baru terhadap gejala yang kompleks dan berdimensi banyak. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bersifat konseptual, yaitu menyusun argumen akademik dan kerangka teoretis bagi integrasi dakwah-bisnis pesantren, bukan menguji data lapangan secara langsung. Meskipun bersifat naratif, proses penelusuran dan penyeleksian sumber tetap dilakukan secara terstruktur agar sintesis yang dibangun dapat ditelusuri kembali dan dipertanggungjawabkan. Secara paradigmatik, penelitian ini berada dalam tradisi metode kualitatif, sebab data yang diolah berupa teks dan bukan angka, proses analisisnya bersifat interpretatif terhadap makna dan pola lintas-sumber, serta tujuannya adalah memahami fenomena secara mendalam dan kontekstual sebagaimana dirumuskan Creswell dan Poth ^[22], bukan menguji hubungan antar-variabel secara statistik.

Seluruh data bersumber dari bahan sekunder, yaitu artikel jurnal terindeks, buku, disertasi, laporan resmi instansi pemerintah, serta dokumen dan publikasi lembaga yang dapat diakses secara terbuka. Penelusuran sumber dilakukan melalui Google Scholar, portal Garuda (Garba Rujukan Digital), dan basis data terindeks Scopus, dengan memakai kombinasi kata kunci seperti “kemandirian ekonomi pesantren”, “wakaf produktif”, “social enterprise”, “dakwah-preneurship”, dan “pesantren economic independence”. Rentang publikasi yang diutamakan adalah sepuluh tahun terakhir (2015–2026) agar kebaruan tetap terjaga, dengan pengecualian bagi sejumlah sumber klasik yang menjadi rujukan teori utama, seperti karya Dees, Yunus, Mastuhu, dan van Bruinessen, yang tetap disertakan karena nilai konseptualnya yang fundamental. Kriteria inklusi yang dipakai adalah relevansi tematik dengan integrasi dakwah-bisnis dan kemandirian ekonomi pesantren, ketersediaan teks penuh, serta kejelasan sumber, sedangkan sumber yang tidak relevan, tidak dapat diverifikasi, atau hanya berupa opini populer tanpa dasar akademik dikeluarkan dari kajian. Dari proses penyaringan tersebut, diperoleh sejumlah sumber inti yang kemudian dianalisis secara mendalam dalam penelitian ini.

Pondok Pesantren Darunnajah di Jakarta digunakan sebagai kasus ilustratif untuk mengontekstualisasikan sintesis teoretis, bukan sebagai objek penelitian lapangan. Pemilihan Darunnajah didasarkan pada tersedianya dokumentasi publik yang relatif lengkap mengenai sejarah lembaga, model wakaf produktif, dan unit usahanya. Seluruh informasi tentang Darunnajah diperoleh dari sumber sekunder seperti dokumen resmi yayasan dan publikasi akademik terdahulu ^[23], tanpa wawancara, observasi lapangan, atau pengumpulan data primer lainnya. Dengan demikian, paparan mengenai Darunnajah pada bagian hasil berfungsi sebagai ilustrasi penerapan kerangka teoretis pada satu lembaga, dan bukan sebagai generalisasi empiris terhadap seluruh pesantren produktif.

Prosedur analisis ditempuh melalui empat tahap yang berurutan. Tahap pertama adalah penelusuran dan penyeleksian literatur yang relevan berdasarkan kriteria di atas. Tahap kedua adalah pemetaan dan pengelompokan

temuan ke dalam beberapa kluster tematik, yaitu model wakaf produktif, koperasi pesantren sebagai social enterprise, integrasi pendidikan dan pemberdayaan, serta risiko komersialisasi. Tahap ketiga adalah sintesis lintas-sumber untuk menemukan pola, titik temu, dan kesenjangan di antara berbagai studi. Tahap keempat adalah penafsiran kontekstual dengan menjadikan kasus Darunnajah sebagai lensa ilustratif yang menjembatani abstraksi teori dengan praktik kelembagaan. Analisis tematik dipakai untuk menemukan tema-tema pokok yang berkaitan dengan transformasi ekonomi pesantren ^[22]. Keandalan sintesis dijaga melalui perbandingan temuan antar-sumber (*cross-checking*), yakni dengan menelaah apakah suatu temuan didukung oleh lebih dari satu literatur sebelum dijadikan dasar argumen, sehingga simpulan yang dibangun tidak bertumpu pada satu sumber tunggal. Mengingat sifatnya yang konseptual, seluruh temuan dibaca sebagai ilustrasi penerapan kerangka teoretis, bukan sebagai generalisasi empiris yang dihasilkan dari pengujian lapangan.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Pergeseran Paradigma dari Konsumtif ke Produktif

Secara historis, pesantren tumbuh di dalam ekosistem ekonomi subsistensial yang bertumpu pada kebun atau sawah yang digarap bersama kiai dan santri, wakaf produktif dari donatur, serta infak dan sedekah masyarakat sekitar ^[6]. Model ekonomi berbasis amal ini berjalan memadai selama beberapa abad karena komunitas agraris yang relatif stabil dan ekspektasi biaya pendidikan yang sangat rendah. Perubahan besar mulai terasa sejak dekade 1970-an ketika pesantren diintegrasikan ke dalam sistem pendidikan nasional, yang menuntut pemenuhan standar sarana, penggajian guru berkompentensi formal, dan penyelenggaraan ujian nasional. Pada situasi inilah model amal-subsistensial mulai memperlihatkan ketidakmemadaiannya, dan tekanan finansial sistemik memaksa pesantren mencari sumber pendapatan alternatif ^[7] ^[8].

Melihat kelemahan model konvensional tersebut, Pondok Pesantren Darunnajah memelopori pembongkaran paradigma ekonomi pesantren. Melalui visi para pendirinya, Darunnajah menggeser pengelolaan asetnya dari wakaf konsumtif menjadi wakaf produktif. Piagam Wakaf Darunnajah yang ditandatangani pada 1974 menjadi landasan hukum sekaligus teologis, ketika seluruh aset lembaga dipindahkan kepemilikannya menjadi milik umat yang dikelola secara korporat, sehingga tanah wakaf tidak lagi dibiarkan pasif melainkan dikonversi menjadi instrumen yang menghasilkan arus kas berkelanjutan. Pergeseran semacam ini juga didukung oleh regulasi wakaf yang lebih lapang ^[9] serta keberhasilan pesantren besar seperti Gontor dan Sidogiri yang menjadi bukti konsep bagi lembaga lain ^[10]. Tuntutan akuntabilitas dari alumni yang makin terdidik turut mendorong profesionalisasi manajemen pesantren ^[11].

Transformasi ini tidak berlangsung tanpa ketegangan normatif. Komodifikasi ilmu mengancam ketika biaya pendidikan ditetapkan murni mengikuti mekanisme pasar tanpa subsidi silang yang adil, sehingga berpotensi menimbulkan selektivitas ekonomi yang bertentangan dengan misi dakwah yang inklusif ^[12]. Relasi kiai-santri yang sakral juga berisiko berubah menjadi sekadar hubungan kontraktual, dan konflik kepentingan kelembagaan dapat menggeser alokasi sumber daya menjauh dari aktivitas inti dakwah ^[13]. Pergeseran semacam ini tidak selalu disengaja, sebab erosi nilai bisa terjadi melalui penumpukan perubahan kecil pada praktik operasional sehari-hari yang luput dari perhatian pelakunya ^[14].

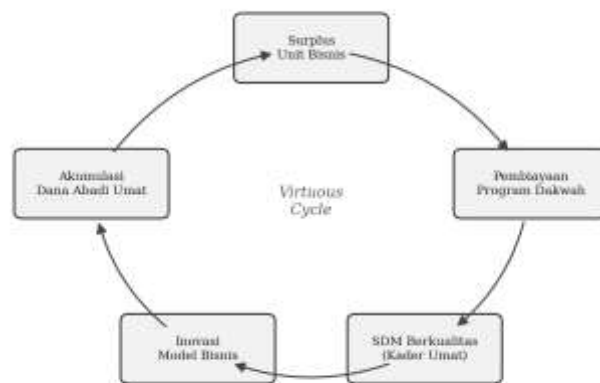
3.2. Sintesis Teoretis: *Social Enterprise*, *Islamic Social Business*, dan *Dakwah-preneurship*

Gagasan *social enterprise* pertama kali memperoleh rumusan akademik yang sistematis lewat karya Dees ^[15], yang mendefinisikan social entrepreneur sebagai agen perubahan yang mengejar misi sosial sambil menciptakan nilai ekonomi berkelanjutan. Pada perkembangan selanjutnya, Defourny dan Nyssens ^[16] melalui proyek EMES mengoperasionalkan *social enterprise* ke dalam empat dimensi indikator, yaitu dimensi ekonomi-bisnis, dimensi sosial, dimensi partisipatif, dan dimensi *governance*, yang kemudian menjadi rujukan standar internasional. Model ini memberi kerangka analitik yang kaya, namun memerlukan kontekstualisasi ketika diterapkan pada pesantren sebagai lembaga keagamaan, sebab di pesantren dimensi spiritual dan material tidak pernah dapat dipisahkan secara bersih.

Yunus ^[17] menawarkan konsep *social business* yang secara konseptual lebih dekat dengan nilai Islam, yaitu bisnis yang sengaja dirancang untuk mencapai tujuan sosial, ketika investor dapat menarik kembali modal awalnya tetapi tidak memperoleh dividen. Konsep ini punya kesamaan struktural dengan prinsip wakaf produktif dalam fiqh Islam, sebab nazhir mengelola aset wakaf untuk menghasilkan surplus yang seluruhnya diperuntukkan bagi penerima manfaat tanpa pengambilan nilai pribadi. Dalam konteks pesantren, seluruh surplus unit usaha, setelah

reinvestasi yang dibutuhkan, dikembalikan untuk membiayai program dakwah, beasiswa santri dhuafa, dan pengembangan sarana pendidikan, sehingga terwujud prinsip *maqashid al-syariah*, yakni *hifz al-mal* yang diarahkan demi *hifz al-din*.

Dalam khazanah keilmuan Islam Indonesia, Hafidhuddin ^[18] memperkenalkan gagasan dakwah-preneurship sebagai perpaduan antara epistemologi dakwah dan praktik kewirausahaan modern, ketika aktivitas bisnis ditempatkan sebagai media dan sarana dakwah, bukan sekadar sumber pemasukan yang netral. Ketiga teori ini, jika digabungkan, membentuk triadik teoretis yang saling melengkapi. *Social Enterprise Theory* menyediakan kerangka struktural dan indikator operasional yang teruji, *Islamic Social Business* memberikan prinsip etika ekonomi yang selaras dengan fiqh, sedangkan Dakwah-preneurship memberi jiwa dan arah spiritual yang menjadikan bisnis pesantren bukan sekadar entitas ekonomi tetapi juga wahana pembentukan peradaban Islam. Sintesis ini melahirkan apa yang dapat disebut *virtuous cycle*, yaitu surplus bisnis membiayai dakwah, dakwah menghasilkan SDM berkualitas, SDM melahirkan inovasi bisnis, dan inovasi menghasilkan surplus yang lebih besar (Gambar 1).



Gambar 1. Model Spiral Dakwah-preneurship Pesantren (Virtuous Cycle Integrasi Dakwah-Bisnis)

3.3. Wakaf Produktif dan Koperasi sebagai Social Enterprise Lokal

Pada model Darunnajah, semua unit usaha mulai dari ritel, perhotelan, hingga agrobisnis didirikan di atas tanah wakaf atau digerakkan dengan dana umat, tanpa kepemilikan saham pribadi oleh pendiri maupun keturunannya ^[23]. Karena tidak ada dividen bagi pemilik modal perorangan, seluruh keuntungan bersih dikembalikan ke kas Yayasan Wakaf Darunnajah, sehingga akumulasi modal berubah menjadi akumulasi dana abadi umat. Temuan ini sejalan dengan Akhyar ^[24] yang mengidentifikasi empat strategi integrasi wakaf dalam manajemen keuangan pesantren, yaitu pendirian lembaga wakaf yang profesional, diversifikasi aset, transparansi pelaporan, dan kemitraan dengan lembaga keuangan syariah. Studi empiris Manaf dkk. ^[25] yang langsung mengkaji Darunnajah menemukan bahwa pengelolaan enam sektor wakaf produktif mampu menyumbang sekitar 48 persen pembiayaan operasional pesantren, dengan total aset wakaf mencapai 1.121 hektar hingga 2025. Dari perspektif pembiayaan berbasis kepercayaan, Samiyono ^[26] menemukan bahwa kepercayaan konsumen di Darunnajah dibangun melalui diversifikasi pendanaan, efisiensi pengelolaan, dan kebijakan yang transparan.

Perbandingan lintas pesantren memperkaya pemahaman tentang ragam model wakaf produktif. Wahab dkk. ^[27] menunjukkan bahwa pesantren skala menengah pun mampu mengembangkan wakaf produktif secara efektif meski tanpa badan nazhir profesional, sedangkan Febrianty ^[28] mendokumentasikan model holding agribisnis multi-sektor di Pondok Pesantren Trubus Iman yang mengelola 32 sektor amal usaha. Perbandingan ini menunjukkan bahwa tidak ada formula tunggal bagi kemandirian ekonomi pesantren, sebab keberhasilan bergantung pada keselarasan antara skala kelembagaan, potensi aset lokal, kapasitas sumber daya manusia, dan konsistensi orientasi nilai dalam setiap keputusan manajerial.

Koperasi pesantren (kopontren) merepresentasikan social enterprise asli Indonesia. Arifin ^[29] menemukan bahwa kinerja kopontren lebih dipengaruhi oleh kualitas tata kelola dan keterpaduannya dengan misi dakwah daripada sekadar besarnya modal, sementara Rozalinda ^[30] menegaskan bahwa kopontren dengan partisipasi santri yang

tinggi menunjukkan keberlanjutan yang lebih baik. Pada Darunnajah, kopontren berperan sebagai penyedia kebutuhan primer sekaligus stabilisator harga bagi ribuan santri, sebagai inkubator ekonomi yang menyerap produk UMKM lokal, dan sebagai laboratorium hidup kewirausahaan sosial bagi santri dan alumni. Pola ini sejalan dengan gagasan *shared value* yang diperkenalkan Porter dan Kramer^[19], yaitu ketika perusahaan menciptakan nilai ekonomi sekaligus nilai sosial, sehingga keunggulan kompetitif justru lahir dari komitmen sosialnya.

3.4. Integrasi Pendidikan dan Pemberdayaan Komunitas

Unit usaha pesantren bukan hanya sumber pendapatan, melainkan juga laboratorium pendidikan karakter. Muhtarom^[31] dalam penelitian longitudinalnya di tiga pesantren produktif menemukan bahwa santri yang aktif terlibat dalam unit usaha menunjukkan *entrepreneur self-efficacy* yang lebih tinggi serta tingkat berwirausaha aktif yang hampir dua kali lipat dibandingkan kelompok kontrol. Konfirmasi yang lebih spesifik diberikan Manaf dkk.^[25], yang menemukan bahwa Darunnajah menerapkan *experiential learning* secara sistematis dengan melibatkan santri langsung dalam pengelolaan koperasi, administrasi unit usaha, dan pemasaran produk, sementara alokasi dana wakaf produktif mencakup sekitar 20 persen untuk beasiswa dan 10 persen untuk penguatan unit kegiatan santri.

Dimensi pemberdayaan komunitas memperoleh konfirmasi empiris dari Argantara dkk.^[32] di Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan. Melalui Bank Wakaf Mikro, pesantren tersebut menjalankan pembiayaan *qard hasan* tanpa agunan yang disertai pendampingan mingguan, dengan rata-rata kenaikan keuntungan bulanan penerima manfaat mencapai 31 persen. Yang lebih menarik, program ini membawa dampak ganda, yakni peningkatan ekonomi sekaligus penguatan religiusitas dan kohesi sosial, sebagai perwujudan nyata *maqashid al-syariah* ketika *hifz al-mal* berjalan beriringan dengan *hifz al-din*. Temuan ini menguatkan argumen bahwa dimensi spiritual bukan sekadar ornamen dalam social enterprise pesantren, melainkan variabel yang secara aktif memperkuat keberlanjutan dampak ekonominya.

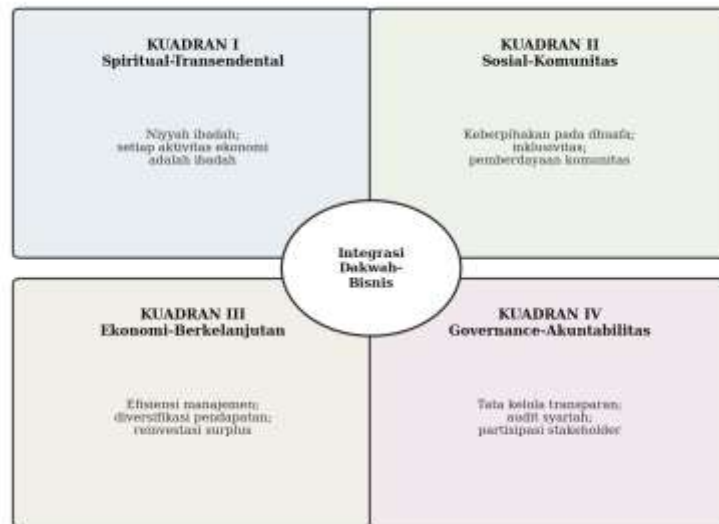
3.5. Risiko Komersialisasi dan Tata Kelola

Literatur kritis memberi penyeimbang penting terhadap narasi optimistis. Lukens-Bull^[13] menemukan bahwa beberapa pesantren yang agresif mengembangkan bisnis mengalami *mission drift*, yaitu bergesernya misi dari dakwah ke bisnis yang tercermin pada alokasi waktu pimpinan dan orientasi rekrutmen santri dari berbasis kebutuhan menjadi berbasis kemampuan bayar. Dalam konteks ini, tata kelola menjadi kunci. Mulazid dkk.^[33], melalui PLS-SEM terhadap 664 responden lembaga pengelola wakaf, menemukan bahwa kualitas governance wakaf berpengaruh positif signifikan terhadap pencapaian *Sustainable Development Goals* dengan koefisien jalur sebesar 0,2644, sedangkan efektivitas pemanfaatan wakaf berpengaruh lebih kuat dengan koefisien 0,4958. Risiko komersialisasi dengan demikian dapat ditekan ketika tata kelola dijalankan secara transparan, akuntabel, dan profesional.

Tekanan untuk menetapkan biaya pendidikan sesuai mekanisme pasar juga dilaporkan Wahid^[34], yang secara sistematis menyingkirkan santri dari keluarga miskin dan bertentangan dengan misi dakwah yang inklusif. Diskursus *mission drift* terus berkembang, ketika Bruder^[14] memperkenalkan gagasan *practice drift*, yaitu pergeseran yang terjadi bukan pada misi melainkan pada praktik keseharian yang perlahan menjauh dari klaim pemangku kepentingan. Studi komparatif terhadap *faith-based social enterprise* yang dikelola biarawati Katolik di Kenya dan Tanzania^[35] menemukan pola serupa dan merekomendasikan tata kelola partisipatif serta *servant leadership* sebagai mitigasi. Temuan lintas-agama ini memperkuat argumen bahwa risiko komersialisasi merupakan tantangan struktural yang melekat pada semua entitas keagamaan yang berhibridisasi dengan logika pasar.

3.6. Model Empat Kuadran Keseimbangan Nilai

Dari sintesis di atas, integrasi dakwah-bisnis yang autentik menuntut keseimbangan dinamis di antara empat kuadran nilai yang saling bergantung, yaitu kuadran spiritual-transendental yang menempatkan *niyyah ibadah* sebagai pondasi, kuadran sosial-komunitas yang menekankan keberpihakan pada dhuafa, kuadran ekonomi-berkelanjutan yang menuntut efisiensi dan reinvestasi surplus, serta kuadran governance-akuntabilitas yang menjamin tata kelola transparan dan partisipasi pemangku kepentingan (Gambar 2). Keempat kuadran ini harus dijaga keseimbangannya secara serentak, sebab penekanan berlebihan pada kuadran ekonomi tanpa diimbangi kuadran spiritual dan sosial akan melahirkan *mission drift*, sementara penekanan berlebihan pada kuadran spiritual tanpa kapasitas ekonomi yang memadai akan melahirkan idealisasi tanpa keberlanjutan.



Gambar 2. Kerangka Integratif Dakwah-Bisnis Pesantren (Model Empat Kuadran Keseimbangan Nilai)

Kuadran governance-akuntabilitas memiliki signifikansi yang melampaui urusan internal pesantren. Sebagaimana dibuktikan Mulazid dkk. ^[33], tata kelola wakaf yang baik berpengaruh positif terhadap pencapaian SDGs, sehingga pesantren yang berhasil mengintegrasikan dakwah dan bisnis tidak hanya menjadi lembaga yang mandiri secara finansial, tetapi juga agen pembangunan berkelanjutan yang berkontribusi pada pengentasan kemiskinan, perluasan akses pendidikan, dan pertumbuhan ekonomi inklusif. Perlu dicatat bahwa rumusan empat kuadran ini disintesis dari kajian literatur dan diilustrasikan melalui kasus tunggal Darunnajah, sehingga keabsahannya pada konteks pesantren lain masih perlu diuji melalui studi komparatif multi-kasus.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pergeseran paradigma pesantren dari model konsumtif ke model produktif bersifat historis dan struktural, yaitu lahir dari ketidakmemadaiannya model ekonomi amal-subsistensial di tengah dinamika kontemporer sekaligus dari kesadaran akan risiko ganda berupa insolvabilitas dan *mission drift*. Teori yang paling relevan untuk menjelaskan integrasi dakwah-bisnis adalah sintesis triadik antara Social Enterprise Theory, Islamic Social Business, dan Dakwah-preneurship, yang melampaui sekadar peminjaman teori Barat karena berpijak pada nilai Islam. Pelajaran dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi tidak bergantung pada satu formula tunggal, melainkan pada keselarasan antara skala kelembagaan, potensi aset, kapasitas sumber daya manusia, dan konsistensi orientasi nilai. Kasus Darunnajah memperlihatkan bahwa korporatisasi wakaf produktif dalam struktur non-profit mampu mengubah akumulasi modal menjadi dana abadi umat yang membiayai dakwah, kesejahteraan guru, dan subsidi pendidikan, tanpa kehilangan misi dakwah. Keseimbangan empat kuadran nilai, yaitu spiritual, sosial, ekonomi, dan tata kelola, merupakan kunci keberlanjutan model integrasi dakwah-bisnis pesantren. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur secara presisi indeks dampak sosial dari unit usaha pesantren terhadap kesejahteraan masyarakat di sekitarnya, sekaligus menguji keabsahan model empat kuadran pada konteks pesantren yang lebih beragam.

Referensi

1. Z. Dhofier, Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia, Edisi revisi. Jakarta: LP3ES, 2011.
2. Kementerian Agama Republik Indonesia, Data Statistik Pondok Pesantren Nasional 2023. Jakarta: Ditjen Pendidikan Islam, Kemenag RI, 2023.
3. M. Ar-Rifa'i, Desakralisasi Pesantren: Dinamika Komersialisasi Lembaga Pendidikan Islam di Perkotaan. Jakarta: Mizan Pustaka, 2019.
4. Z. Hasan, K. N. A. Eltamamy, K. Rifa'i, M. Mahmudah, and E. Susilawati, "Repositioning pesantren in Islamic economics: From educational authority to socio-economic enterprise," *FALASIFA J. Stud. Keislaman*, vol. 17, no. 1, pp. 143–161, 2026, <https://doi.org/10.62097/falasifa.v17i01.2995>.
5. A. Robani, A. Ahamat, S. N. S. Hassan, H. Latief, and A. Pratiwi, "Islamic solidarity economy: The case study of social entrepreneurship in Pesantren, Indonesia," *Middle East J. Manag.*, vol. 9, no. 6, pp. 665–681, 2022, <https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.126316>.

6. M. van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan, 1995.
7. Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
8. A. Rofiq, "Pembiayaan pendidikan pesantren: Tantangan dan peluang di era otonomi daerah," *J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 7, no. 1, pp. 55–78, 2019.
9. M. Huda et al., "Empowering children with adaptive technology skills: Careful engagement in the digital information age," *Int. Electron. J. Elem. Educ.*, vol. 9, no. 3, pp. 693–708, 2017.
10. M. C. Nafis, *Manajemen Strategis Wakaf Produktif: Kasus Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*. Malang: UB Press, 2019.
11. Abdurrahmansyah, "Transformasi manajemen pesantren di era digital: Tuntutan akuntabilitas dan transparansi kelembagaan," *J. Pendidik. Islam*, vol. 9, no. 2, pp. 145–168, 2020, <https://doi.org/10.14421/jpi.2020.92.145>.
12. A. Azra, *Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014.
13. R. Lukens-Bull, *A Peaceful Jihad: Negotiating Identity and Modernity in Muslim Java*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
14. I. M. Bruder, "From mission drift to practice drift: Theorizing drift processes in social enterprises and beyond," *Organ. Stud.*, vol. 46, no. 3, 2025, <https://doi.org/10.1177/01708406251314591>.
15. J. G. Dees, "The meaning of social entrepreneurship," Kauffman Foundation, 1998. [Online]. Available: https://caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
16. J. Defourmy and M. Nyssens, "Fundamentals for an international typology of social enterprise models," *VOLUNTAS Int. J. Volunt. Nonprofit Organ.*, vol. 28, no. 6, pp. 2469–2497, 2017, <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>.
17. M. Yunus, *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: PublicAffairs, 2010.
18. D. Hafidhuddin, *Dakwah Aktual: Fiqh Muamalah dalam Perspektif Keindonesiaan*. Jakarta: Gema Insani Press, 2013.
19. M. E. Porter and M. R. Kramer, "Creating shared value," *Harvard Bus. Rev.*, vol. 89, no. 1/2, pp. 62–77, 2011.
20. R. J. Torraco, "Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples," *Hum. Resour. Dev. Rev.*, vol. 4, no. 3, pp. 356–367, 2005, <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>.
21. R. Whitemore and K. Knafl, "The integrative review: Updated methodology," *J. Adv. Nurs.*, vol. 52, no. 5, pp. 546–553, 2005, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>.
22. J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018.
23. H. A. Mahmudah, "Optimalisasi wakaf produktif untuk kemandirian ekonomi pesantren (Studi pada Pesantren Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta)," *Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*, 2025.
24. Y. Akhyar, "Strategi integrasi wakaf dalam manajemen keuangan pesantren: Studi empiris dan implikasi kebijakan," *At-Tajir J. Manaj. Bisnis Syariah*, vol. 2, no. 2, pp. 17–26, 2024.
25. S. Manaf, Samiyono, F. Suryono, and A. F. Abdullah, "Manajemen wakaf produktif untuk kemandirian lembaga pendidikan Islam: Studi kasus di Pesantren Darunnajah," *J. Educ. Manag. Stud.*, vol. 8, no. 6, pp. 260–271, 2025.
26. Samiyono, "Manajemen pembiayaan pendidikan dalam membangun kepercayaan konsumen di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta," *Edukasiana J. Islam. Educ.*, vol. 3, no. 1, pp. 233–245, 2024.
27. F. Wahab, Fauziyah, and M. Ihsan, "Model pemberdayaan ekonomi pesantren berbasis wakaf produktif: Studi kasus pada Pondok Pesantren Al Ihsan Al Murtadlo Bululawang," *J. Ind. Syariah Econ.*, vol. 3, no. 1, 2025, <https://doi.org/10.63321/jise.v3i1.129>.
28. N. D. Febrianty, "Sistem pengelolaan wakaf produktif untuk penguatan kemandirian ekonomi pesantren (Studi pada Pondok Pesantren Trubus Iman)," *JSIM J. Ilmu Sos. dan Pendidik.*, vol. 5, no. 1, pp. 28–39, 2024, <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v5i1.339>.
29. Z. Arifin, "Kinerja koperasi pondok pesantren berbasis social enterprise: Kajian komparatif 47 kopontren di Jawa," *Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta*, 2017.
30. Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016.
31. A. Muhtarom, "Pengaruh keterlibatan santri dalam unit usaha pesantren terhadap karakter entrepreneurial: Studi longitudinal di tiga pesantren produktif Indonesia," *J. Ekon. Islam*, vol. 9, no. 1, pp. 87–112, 2018.
32. Z. R. Argantara, S. Haryono, M. Wardi, H. Rahman, I. Rafiqi, and N. A. M. Puad, "Reinventing pesantren economies: Islamic social entrepreneurship as a model for sustainable community transformation," *IQTISHODUNA J. Ekon. Islam*, vol. 15, no. 1, pp. 21–32, 2026, <https://doi.org/10.54471/iqtishoduna.v15i1.3012>.
33. A. S. Mulazid et al., "Waqf and the sustainable development goals: Examining the pathways of governance and resource utilization in Indonesia," *J. Konseling dan Pendidik.*, vol. 14, no. 1, pp. 602–612, 2026, <https://doi.org/10.29210/1206300>.
34. M. Wahid, "Eksklusi sosial dalam pendidikan pesantren urban: Analisis kebijakan biaya syahriyah berbasis mekanisme pasar," *J. Sos. Islam*, vol. 6, no. 2, pp. 201–224, 2020.
35. W. Murithi, A. Nduge, and N. Njiraini, "Social enterprises and mission drift: How do faith-based social enterprises run by Catholic sisters keep mission drift at bay?," *Pastoral Psychol.*, 2025, <https://doi.org/10.1007/s11089-025-01200-y>.