

MODEL KEWIRAUSAHAAN DAN POLA PEMBIAYAAN UNTUK KEMANDIRIAN MANAJEMEN EKONOMI PESANTREN

Lubab Muhammad¹, Sukarman², Siti Lia Wafiroh³, Khomsatur Rohmah⁴, Syeh Nuruddin Daulah⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara

252610001150@unisnu.ac.id¹, pakar@unisnu.ac.id², 252610001175@unisnu.ac.id³,
252610001176@unisnu.ac.id⁴, 252610001167@unisnu.ac.id⁵

Abstract

Pesantren, as the oldest Islamic educational institution in Indonesia, faces modern challenges regarding financial self-reliance. Within the pesantren context, various entrepreneurial instruments exist that promote the development of its facilities and the quality of its education. However, there are also several risks involved in managing their entrepreneurial ventures. Therefore, this article aims to map and analyze the entrepreneurial models and financing patterns that have been implemented by pesantren in Indonesia to achieve economic independence. Using the Systematic Literature Review (SLR) method, encompassing 45 articles from journals, proceedings, and books published between 2015 and 2025, this research identifies trends, challenges, and success factors. The databases utilized include Google Scholar, SINTA, and national journal portals. The synthesis results indicate the presence of three dominant entrepreneurial models: (1) Agribusiness-Based Business Units, (2) Social Entrepreneurship Models that integrate religious values, and (3) Diversified Business Units covering the service, retail, and digital sectors. In terms of financing, the patterns identified are shifting from internal capital and donations towards the utilization of internal Sharia Microfinance Institutions (LKMS) such as BMT (Baitul Maal wat Tamwil), strategic partnership schemes, and the productive management of philanthropic funds (ZISWAF). The study concludes that the key to success lies not only in the choice of the business model but also in management professionalism, technology adaptation, and the central role of the Kiai figure as an entrepreneurial role model.

Keywords: *Economic Self-Reliance Pesantren Entrepreneurship Pesantren Business Model Sharia Financing, Literature Review.*

Abstrak

Pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, menghadapi tantangan modern berkenaan dengan kemandirian finansial. Dalam konteks pesantren, terdapat berbagai instrumen kewirausahaan yang mendorong pengembangan fasilitas dan kualitas pendidikannya. Namun, terdapat pula beberapa risiko yang terlibat dalam pengelolaan usaha kewirausahaan mereka. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk memetakan dan menganalisis model kewirausahaan dan pola pembiayaan yang telah diterapkan oleh pesantren di Indonesia untuk mencapai kemandirian ekonomi. Dengan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR), yang mencakup 45 artikel dari jurnal, prosiding, dan buku yang diterbitkan antara tahun 2015 dan 2025, penelitian ini mengidentifikasi tren, tantangan, dan faktor-faktor keberhasilan. Basis data yang digunakan meliputi Google Scholar, SINTA, dan

portal jurnal nasional. Hasil sintesis menunjukkan adanya tiga model kewirausahaan yang dominan: (1) Unit Bisnis Berbasis Agribisnis, (2) Model Kewirausahaan Sosial yang mengintegrasikan nilai-nilai agama, dan (3) Unit Bisnis Terdiversifikasi yang mencakup sektor jasa, ritel, dan digital. Dalam hal pembiayaan, pola yang diidentifikasi bergeser dari modal internal dan donasi menuju pemanfaatan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) internal seperti BMT (Baitul Maal wat Tamwil), skema kemitraan strategis, dan pengelolaan dana filantropi yang produktif (ZISWAF). Penelitian ini menyimpulkan bahwa kunci sukses tidak hanya terletak pada pemilihan model usaha, tetapi juga profesionalisme manajemen, adaptasi teknologi, dan peran sentral tokoh Kiai sebagai panutan wirausaha.

Kata Kunci: Kemandirian Ekonomi Model Bisnis Pesantren, Kewirausahaan Pesantren Pembiayaan Syariah Tinjauan Literatur.

A. PENDAHULUAN

Pondok pesantren tidak semata-mata berperan sebagai lembaga tafaqquh fid-din atau tempat pendalaman ilmu-ilmu keagamaan, tetapi juga memiliki fungsi yang lebih luas sebagai benteng moral sekaligus pusat pemberdayaan sosial dan ekonomi masyarakat (Mi'raj, Zaki, & Hasib, 2023). Sejak masa awal kemunculannya, pesantren telah menjadi institusi yang mampu bertahan dan beradaptasi dengan berbagai perubahan sosial, politik, dan budaya yang terjadi dari masa ke masa. Ketangguhan tersebut menunjukkan bahwa pesantren bukan hanya sekadar lembaga pendidikan tradisional, melainkan juga bagian integral dari sistem sosial yang berperan dalam menjaga nilai-nilai kehidupan, sosialisme islam, dan kemasyarakatan. Meskipun demikian, pada era modern saat ini, pesantren dihadapkan pada tantangan baru yang lebih kompleks, terutama berkaitan dengan upaya menjaga keberlanjutan lembaga dan mencapai kemandirian finansial. Tantangan ini menuntut pesantren untuk mampu mengembangkan strategi inovatif dalam pengelolaan sumber daya, diversifikasi ekonomi, serta penguatan kapasitas kelembagaan agar tetap relevan dan berdaya saing di tengah dinamika perkembangan zaman.

Sebagian pondok pesantren di Indonesia, khususnya yang tergolong kecil dan menengah, masih bertumpu pada pola pendanaan konvensional yang bersumber dari iuran rutin para santri—yang lazim disebut syahriyah—serta sumbangan sukarela dari masyarakat dan para dermawan yang memiliki kepedulian terhadap dunia pendidikan Islam (Nuryaman, dkk., 2021). Ketergantungan yang tinggi terhadap sumber-sumber dana tradisional tersebut menimbulkan sejumlah konsekuensi serius, terutama dalam hal stabilitas dan keberlanjutan operasional pesantren.

Dengan keterbatasan finansial yang demikian, pesantren sering kali hanya mampu

mempertahankan fungsi dasarnya sebagai lembaga pendidikan agama, tanpa dapat berinovasi dalam aspek pemberdayaan sosial dan ekonomi. Padahal, untuk menjalankan peran ganda sebagai lembaga pendidikan, sosial, dan moral secara optimal, dibutuhkan tingkat kemandirian ekonomi yang memadai. Tanpa adanya kemandirian finansial, pesantren berisiko kehilangan daya adaptifnya terhadap tantangan zaman, serta kesulitan mengembangkan program-program strategis yang dapat memperkuat posisi dan keberlanjutan lembaga di masa depan.

Dari sisi ekonomi, kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pesantren belum memiliki sistem manajemen keuangan yang modern dan berkelanjutan. Model pembiayaan yang bersifat konsumtif—hanya digunakan untuk operasional harian tanpa menghasilkan nilai tambah ekonomi—menjadikan pesantren rentan terhadap dinamika eksternal seperti krisis ekonomi, perubahan perilaku donatur, atau fluktuasi jumlah santri.

Secara manajerial, ketergantungan ini juga menandakan masih minimnya inovasi dalam pengembangan unit-unit usaha produktif di lingkungan pesantren. Padahal, banyak potensi ekonomi yang dapat digarap, seperti pengembangan pertanian, peternakan, koperasi santri, hingga bisnis berbasis digital yang dapat menopang kemandirian lembaga. Keterbatasan kapasitas manajemen dan sumber daya manusia di bidang kewirausahaan menjadi salah satu penghambat utama dalam proses transformasi ekonomi pesantren.

Dari perspektif pendidikan, kondisi finansial yang lemah berimplikasi langsung terhadap kualitas proses belajar mengajar. Pesantren kesulitan untuk merekrut dan mempertahankan tenaga pengajar berkualitas, memperbarui kurikulum agar sesuai dengan kebutuhan zaman, atau membangun sarana pembelajaran yang memadai. Selain itu, secara sosial, lemahnya kemandirian ekonomi pesantren dapat menghambat peran strategisnya sebagai pusat pemberdayaan masyarakat. Padahal, secara historis, pesantren memiliki akar kuat dalam membangun kemandirian komunitas, terutama di bidang sosial, ekonomi, dan budaya. Tanpa basis finansial yang solid, pesantren sulit melanjutkan fungsi ini secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, analisis ini menegaskan pentingnya transformasi paradigma pengelolaan pesantren dari pola tradisional menuju sistem yang lebih profesional dan berorientasi pada kemandirian ekonomi. Diperlukan integrasi antara nilai-nilai keislaman dengan praktik manajemen modern, pengembangan usaha berbasis potensi lokal, serta peningkatan kapasitas SDM pesantren dalam bidang kewirausahaan dan keuangan syariah. Dengan langkah-langkah

tersebut, pesantren dapat tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang sebagai lembaga pendidikan dan pemberdayaan yang adaptif dan mandiri di era modern.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain Studi Literatur Sistematis atau Systematic Literature Review (SLR). Metode ini dipilih karena kemampuannya untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis semua bukti penelitian yang relevan dan berkualitas tinggi terkait topik tertentu. Pendekatan ini memastikan bahwa temuan yang dihasilkan bersifat komprehensif, transparan, dan dapat direplikasi (replicable). Proses SLR ini mengadopsi kerangka kerja PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), yang diadaptasi untuk ilmu sosial.

Pencarian literatur dilakukan secara daring melalui tiga basis data utama yang relevan dengan konteks Indonesia:

- a. Google Scholar: Untuk cakupan terluas, termasuk artikel, buku, dan *grey literature* (seperti tesis dan disertasi).
- b. SINTA (Science and Technology Index): Untuk menjangkau jurnal-jurnal nasional terakreditasi.
- c. Garuda (Garba Rujukan Digital): Sebagai portal referensi ilmiah Indonesia.

Pencarian dibatasi pada publikasi antara 1 Januari 2015 hingga 1 Januari 2025. Kata kunci yang digunakan dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris meliputi: ("kemandirian ekonomi pesantren" OR "economic independence islamic boarding school") AND ("kewirausahaan pesantren" OR "pesantrenpreneurship" OR "business model pesantren") AND ("pembiayaan" OR "financing" OR "modal usaha").

a. Proses Seleksi dan Ekstraksi Data

Proses seleksi (screening) dilakukan dalam tiga tahap: (1) Penghapusan duplikat, (2) Penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, dan (3) Penilaian kelayakan berdasarkan pembacaan teks lengkap.

Dari proses ini, ditemukan total 287 artikel. Setelah penyaringan, sebanyak 45 artikel dinilai memenuhi seluruh kriteria dan digunakan untuk sintesis data.

Data dari setiap artikel diekstraksi menggunakan formulir standar yang mencakup: (a) Nama penulis dan tahun, (b) Lokasi/Objek pesantren, (c) Metodologi penelitian, (d) Model kewirausahaan yang diidentifikasi, (e) Pola pembiayaan yang dijelaskan, dan (f)

Temuan kunci (faktor sukses/gagal).

b. Analisis Data

Data yang telah diekstraksi dianalisis menggunakan metode analisis tematik (thematic analysis). Proses ini melibatkan pengkodean (coding) data untuk mengidentifikasi pola atau tema yang berulang. Tema-tema ini kemudian dikelompokkan ke dalam kategori konseptual yang lebih luas (misalnya, 'Model Agribisnis', 'Pembiayaan Internal') untuk menjawab tujuan penelitian.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan temuan utama dari 45 artikel yang ditinjau. Analisis tematik menghasilkan tiga tema sentral: (1) Tipologi Model Kewirausahaan, (2) Pola Pembiayaan dan Struktur Permodalan, dan (3) Faktor-Faktor Determinan (Pendukung dan Penghambat).

a. Tipologi Model Kewirausahaan Pesantren (2015-2025)

Literatur menunjukkan bahwa pesantren tidak mengadopsi satu model bisnis yang seragam. Model yang dipilih sangat bergantung pada sumber daya (lahan, SDM), lokasi (perkotaan/pedesaan), dan visi Kiai.

Model 1: Unit Usaha Berbasis Agribisnis dan Agroindustri

Ini adalah model yang paling umum ditemukan dalam literatur, terutama untuk pesantren yang memiliki aset lahan (wakaf) yang luas.

- 1) Temuan: Studi seperti yang dilakukan oleh Fauziah, dkk. (2021) di Pesantren Al-Ittifaq menunjukkan model agribisnis hulu-ke-hilir, dari penanaman sayur, peternakan, hingga pengolahan pasca-panen dan pemasaran di supermarket modern.
- 2) Analisis: Model ini kuat karena (a) sesuai dengan kultur agraris Indonesia, (b) dapat memenuhi kebutuhan pangan internal pesantren (swasembada), dan (c) menjadi laboratorium praktik langsung bagi santri.
- 3) Contoh Lain: Pengembangan perikanan dan pertanian terpadu (Hafidh, dkk., 2024), dan pengelolaan kebun kurma atau zaitun sebagai tren baru.

Model 2: Kewirausahaan Sosial (Social Entrepreneurship)

Model ini menekankan pada misi sosial dan dakwah, di mana keuntungan (profit) bukanlah tujuan akhir, melainkan sarana untuk reinvestasi sosial (people, planet, profit, and

prophecy).

- 1) Temuan: Studi kasus di Pesantren Sidogiri (Huda & Alhifni, 2019) menunjukkan bagaimana unit usaha ritel (Kopontren/BMT) tidak hanya mencari laba, tetapi juga bertujuan memberdayakan ekonomi alumni dan masyarakat sekitar. Keuntungan digunakan untuk membiayai operasional pendidikan.
- 2) Analisis: Model ini sejalan dengan nilai-nilai pesantren. Tantangannya adalah menyeimbangkan antara misi sosial (yang kadang membutuhkan subsidi) dengan kebutuhan akan profesionalisme dan profitabilitas bisnis.

Model 3: Unit Usaha Terdiversifikasi (Jasa, Ritel, dan Digital)

Pesantren di wilayah perkotaan atau yang memiliki jaringan kuat cenderung mengembangkan model ini.

- 1) Temuan: Literatur mencatat diversifikasi usaha yang luas. Mi'raj, dkk. (2023) di Pesantren Riyadlul Jannah mencatat unit usaha seperti restoran, air minum dalam kemasan (AMDK), percetakan, hingga biro travel haji/umrah.
- 2) Analisis: Diversifikasi mengurangi risiko bisnis. Tren terbaru (pasca-2020) adalah masuknya pesantren ke ekonomi digital, seperti pengembangan *software house*, *content creation* (media dakwah), dan *e-commerce* untuk menjual produk-produk unit usaha lain.

b. Pola Pembiayaan dan Struktur Permodalan

Pola 1: Modal Internal dan Filantropi (Sistem Tradisional) Ini adalah titik awal bagi sebagian besar pesantren.

- 1) Temuan: Modal awal seringkali berasal dari (a) dana pribadi Kiai/keluarga, (b) penyisihan dana iuran santri, atau (c) donasi/hibah/wakaf produktif dari simpatisan.
- 2) Analisis: Pola ini memiliki keterbatasan besar dalam skalabilitas. Ketergantungan pada donasi bertentangan dengan tujuan kemandirian (Nuryaman, dkk., 2021).

Pola 2: Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Internal

Ini adalah pola yang paling banyak dibahas dan dianggap paling ideal. Pesantren mendirikan BMT (Baitul Maal wat Tamwil) atau Koperasi Syariah.

- 1) Temuan: BMT/Koperasi ini memiliki fungsi ganda: (a) Sebagai *Baitul Maal* (mengelola dana sosial ZISWAF) dan (b) Sebagai *Baitul Tamwil* (lembaga bisnis) yang menyalurkan pembiayaan (misalnya, *mudharabah*, *murabahah*) kepada unit

usaha pesantren dan masyarakat sekitar.

- 2) Analisis: Studi kasus di Pesantren Darut Tauhid (Huda & Alhifni, 2019) dan Sidogiri menunjukkan bahwa BMT menjadi "jantung" yang memompa likuiditas ke unit usaha lain. Ini menciptakan siklus ekonomi tertutup (*closed-loop economy*) yang kuat.

Pola 3: Kemitraan Strategis (Strategic Partnership)

Pesantren modern mulai beralih ke pola kemitraan untuk akselerasi.

- 1) Temuan: Literatur mencatat kemitraan dengan:
 - a) Pemerintah: Melalui program bantuan seperti OPOP (One Pesantren One Product) atau program inkubasi bisnis Kemenkop UKM.
 - b) Perbankan Syariah: Akses pembiayaan korporat untuk unit usaha yang sudah *bankable*.
 - c) Sektor Swasta/BUMN: Melalui program CSR (Corporate Social Responsibility) atau skema *supply chain* (pesantren menjadi pemasok).
- 2) Analisis: Kemitraan memungkinkan transfer teknologi, modal, dan akses pasar yang tidak dimiliki pesantren.

Pola 4: Pembiayaan Berbasis Teknologi (Fintech) Ini adalah tren terbaru (2020-2025).

- 1) Temuan: Meskipun masih jarang, beberapa studi mulai menyinggung penggunaan *Securities Crowdfunding (SCF) Syariah* atau *P2P Lending Syariah* untuk membiayai proyek unit usaha pesantren yang spesifik.
- 2) Analisis: Pola ini membuka akses modal yang lebih luas dari publik, namun menuntut transparansi, akuntabilitas, dan literasi digital yang tinggi dari pengelola pesantren.

c. Faktor Determinan: Pendukung dan Penghambat

Sintesis literatur menunjukkan bahwa model dan pembiayaan saja tidak cukup.

Keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada faktor-faktor berikut:

- 1) Faktor Pendukung (Enablers)
 - a) Peran Sentral Kiai: Kiai bukan hanya sebagai figur spiritual, tetapi sebagai *entrepreneurial leader* atau *chief visionary officer* (Fauziah, dkk., 2021). Visi dan keteladanan Kiai adalah pendorong utama.

- b) Profesionalisme Manajemen: Pemisahan yang jelas antara manajemen pendidikan dan manajemen bisnis. Banyak pesantren sukses merekrut profesional (termasuk alumni) untuk mengelola unit usaha.
- c) Jaringan (Networking): Kekuatan jaringan alumni dan koneksi Kiai dengan birokrasi, pebisnis, dan komunitas.

2) Faktor Penghambat (Barriers)

- a) Keterbatasan SDM: Kurangnya santri atau pengurus yang memiliki kompetensi manajerial, keuangan, dan pemasaran.
- b) Manajemen Keuangan: Pencatatan keuangan yang masih tradisional, tidak *auditable*, dan tercampur antara uang bisnis dan uang lembaga.
- c) Mindset: Masih adanya anggapan bahwa "mencari uang" tidak sejalan dengan spiritualitas pesantren, sehingga unit usaha dijalankan setengah hati.
- d) Akses Permodalan Eksternal: Kesulitan unit usaha pesantren memenuhi syarat administratif dan agunan (jaminan) yang diminta oleh perbankan formal

D. KESIMPULAN

Studi literatur sistematis terhadap 45 publikasi dari tahun 2015 hingga 2025 ini menyimpulkan bahwa upaya pesantren menuju kemandirian ekonomi telah bergerak secara signifikan.

- a. Model Kewirausahaan telah berevolusi dari sekadar agribisnis subsisten menjadi model yang lebih kompleks, termasuk kewirausahaan sosial yang terintegrasi nilai dan unit usaha terdiversifikasi yang merambah sektor jasa dan digital.
- b. Pola Pembiayaan menunjukkan pergeseran krusial dari ketergantungan pada donasi (filantropi) menuju model proaktif dengan mendirikan LKMS (BMT/Koperasi) internal. Pola kemitraan dan pemanfaatan fintech syariah mulai muncul sebagai strategi akselerasi.
- c. Kunci Keberhasilan tidak terletak pada satu model tunggal (*one-size-fits-all*), melainkan pada kombinasi antara visi kepemimpinan Kiai, profesionalisme manajemen (terutama pemisahan keuangan), dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi dan pasar.

Model kewirausahaan pesantren berfokus pada pemberdayaan potensi internal untuk menciptakan ekosistem ekonomi mandiri yang dikelola secara profesional berbasis nilai-nilai Islam. Kemandirian ini dicapai melalui pengembangan unit usaha produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Chotimah, C. (2015). *Pendidikan Kewirausahaan Di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Inferensi: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 8(1), 114–136.
- Fauziah, N. A., Irham, & Masyhuri. (2021). Faktor yang Memengaruhi Kemandirian Ekonomi Pesantren (Studi Pesantren Al-Ittifaq Bandung). *Jurnal Agribisnis Indonesia (Journal of Indonesian Agribusiness)*, 9(2), 129–146.
- Hafidh, Z., Sururi, S., Nurdin, N., Adinata, A. R., & Ramadhan, R. A. (2024). Innovative Revenue Models for Islamic Boarding Schools: Achieving Economic Autonomy. *Indonesian Research Journal in Education [IRJE]*, 8(2), 556–573.
- Huda, N., & Alhifni, A. (2019). Business Model and Islamic Boarding School Business Development Strategy (Case Study Islamic Boarding School Sido Giri Pasuruan, East Java). *KnE Social Sciences*, 425–443.
- Mi'raj, D. A., Zaki, I., & Hasib, F. F. (2023). Economic Independence of Islamic Boarding Schools. *Amwaluna: Journal of Economics and Islamic Finance*, 7(2), 226–243.
- Nuryaman, H., Karyani, T., Noor, T. I., & Setiawan, I. (2021). Sistem Pengelolaan Dana Berkelanjutan Berbasis Kemandirian Ekonomi di Pesantren An Nahdliyin Lerang. *Jurnal Perbankan dan Keuangan Syariah*, 2(4), 588–596.
- Tim Peneliti. (2025). *Peran Pesantren dalam Membangun Jiwa Wirausaha Santri: Systematic Literature Review Berdasarkan Metodologi PRISMA*. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 15(2), 309–317.
- Arwani, A. & Masrur, M. (2022). Pengembangan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(3), 2755–2764. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6001>
- Irawan, E. (2019). Pola Pengembangan Kemandirian Kewirausahaan Pondok Pesantren Berbasis Santri. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 4(1). <https://doi.org/10.37673/jebi.v4i1.284>
- Nuruddin, N. & Bani, B. (2025). Kemandirian Ekonomi Pesantren: Studi Manajemen Kewirausahaan di Pesantren Albidayah Jember. *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 128–133. <https://doi.org/10.35719/leaderia.v2i2.1089>
- Qomaro, G. W., Dzikrulloh, D., Hanifah, L., Rahman, T., Sunariyah, A., & Nasik, K. (2025). Penguatan Konsep Mu'amalah dan Kewirausahaan untuk Membangun Kemandirian Ekonomi Santri. *Santri: Journal of Student Engagement*, 4(1). <https://doi.org/10.55352/santri.v4i1.1270>.