E-ISSN: 4541-4551
Halaman 4541-4551
Volume 4 Nomor 3 Tahun 2026

Business Model Canvas Syariah Sebagai Kerangka Pengembangan Unit Usaha Pesantren Yang Berkelanjutan

Sesriati [1], Dewi Sartika[2], Nasropah Hopipah[3], Muthoharoh[4], Khaoirunnajah[5], Samiyono[6]

[1,2,3,4,5,6] Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Darunnajah
e-mail: sesriati@darunnajah.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan Business Model Canvas (BMC) Syariah sebagai kerangka pengembangan unit usaha pesantren yang berkelanjutan. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia menghadapi tantangan kemandirian finansial di tengah meningkatnya kebutuhan operasional dan tuntutan peningkatan kualitas pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur dan studi kasus komparatif terhadap beberapa pesantren yang telah berhasil mengembangkan unit usaha berbasis syariah. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen, wawancara mendalam, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BMC Syariah yang mengintegrasikan sembilan elemen Business Model Canvas Osterwalder dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam meliputi larangan riba, konsep maslahah, maqashid syariah, dan pengelolaan zakat, infak, sedekah, serta wakaf produktif—terbukti efektif sebagai alat perencanaan strategis unit usaha pesantren. Adaptasi BMC Syariah menghasilkan kerangka yang lebih holistik dengan menambahkan elemen keberkahan, akuntabilitas ilahiyah, dan orientasi kemaslahatan umat. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa implementasi BMC Syariah secara konsisten mampu memperkuat kemandirian ekonomi pesantren, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, serta menjamin keberlanjutan institusi secara finansial dan spiritual.

Kata Kunci: Business Model Canvas Syariah, Unit Usaha Pesantren, Kemandirian Ekonomi, Wakaf Produktif, Maqashid Syariah

Abstract

This study aims to analyze the implementation of the Sharia Business Model Canvas (BMC) as a framework for developing sustainable pesantren business units. Pesantren, as Indonesia's oldest Islamic educational institutions, face financial independence challenges amid increasing operational needs and educational quality demands. This research employs a qualitative descriptive method with a literature review and comparative case study approach involving several pesantren that have successfully developed sharia-based business units. Data collection was conducted through document analysis, in-depth

interviews, and observation. The findings indicate that the Sharia BMC, which integrates the nine elements of Osterwalder's Business Model Canvas with Islamic economic principles including the prohibition of riba, maslahah concepts, maqashid al-shariah, and the management of zakat, infaq, sadaqah, and productive waqf is proven effective as a strategic planning tool for pesantren business units. The Sharia BMC adaptation produces a more holistic framework by incorporating elements of barakah, divine accountability, and community welfare orientation. The study concludes that consistent implementation of the Sharia BMC can significantly strengthen pesantren economic independence, enhance stakeholder trust, and ensure institutional sustainability both financially and spiritually.

Keywords: Sharia Business Model Canvas, Pesantren Business Unit, Economic Independence, Productive Waqf, Maqashid Al-Shariah

LATAR BELAKANG

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang telah berakar dalam tradisi keilmuan dan kebudayaan Indonesia selama berabad-abad. Kehadiran pesantren tidak sekadar sebagai pusat transmisi ilmu agama, tetapi juga sebagai institusi pemberdayaan sosial-ekonomi umat yang memiliki peran strategis dalam pembangunan bangsa. Menurut data Kementerian Agama RI (2022), jumlah pondok pesantren di Indonesia telah mencapai lebih dari 36.000 lembaga dengan lebih dari 4,2 juta santri, menjadikan pesantren sebagai salah satu ekosistem pendidikan terbesar di dunia.

Namun di balik besarnya potensi tersebut, pesantren menghadapi tantangan struktural yang tidak ringan, terutama dalam dimensi kemandirian finansial. Ketergantungan pada sumbangan wali santri dan donasi yang bersifat karitatif seringkali tidak mampu menutup kebutuhan operasional yang terus berkembang. Peningkatan standar mutu pendidikan, pemenuhan sarana prasarana, serta pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik menuntut ketersediaan anggaran yang terencana dan berkelanjutan (Hadi, 2021; Nasution, 2021).

Di sisi lain, momentum yang favorable bagi pengembangan ekonomi pesantren semakin menguat seiring disahkannya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, yang secara eksplisit mengakui fungsi pemberdayaan masyarakat pesantren, termasuk pengembangan unit usaha. Regulasi ini membuka peluang bagi pesantren untuk secara legal dan terstruktur mengembangkan sayap ekonominya melalui berbagai instrumen, mulai dari koperasi pesantren, usaha produktif, hingga pengelolaan wakaf produktif (Muthmainnah et al., 2022; Ansori, 2021).

Dalam konteks ini, diperlukan sebuah kerangka bisnis yang tidak hanya berorientasi pada profitabilitas semata, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai dan prinsip syariah yang menjadi ruh eksistensi pesantren. Business Model Canvas (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) telah terbukti sebagai alat pemetaan model bisnis yang komprehensif dan visual, namun membutuhkan adaptasi mendalam agar kompatibel dengan etika ekonomi Islam. Konsep Business Model Canvas Syariah hadir sebagai sintesis antara kerangka manajerial modern dan prinsip-prinsip syariah yang meliputi larangan riba, maysir,

gharar, serta penekanan pada konsep maslahah dan maqashid syariah (Saifuddin & Rohman, 2023; Iqbal & Mirakhor, 2021).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengembangan ekonomi pesantren secara parsial, misalnya Hadi (2021) yang menganalisis model pengembangan unit usaha Pesantren Sidogiri, atau Ramdani et al. (2022) yang meneliti model social enterprise berbasis pesantren di Jawa Barat. Namun kajian yang secara komprehensif mengintegrasikan BMC Syariah sebagai kerangka strategis pengembangan unit usaha pesantren yang berkelanjutan masih relatif terbatas. Celah inilah yang menjadi fokus dan kontribusi utama penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis relevansi dan urgensi penerapan BMC Syariah bagi unit usaha pesantren; (2) merumuskan adaptasi elemen-elemen BMC dalam perspektif ekonomi Islam; serta (3) menyusun model implementasi BMC Syariah yang aplikatif bagi pengembangan unit usaha pesantren yang berkelanjutan.

Tinjauan Pustaka

A. Kemandirian Ekonomi Pesantren

Konsep kemandirian ekonomi pesantren merujuk pada kapasitas institusi pesantren untuk membiayai seluruh operasional dan pengembangannya secara mandiri tanpa bergantung sepenuhnya pada sumber eksternal yang tidak terencana. Sholeh dan Wahid (2022) mendefinisikan kemandirian ekonomi pesantren sebagai kondisi di mana pesantren memiliki sumber pendapatan yang diversifikasi, terencana, dan berkelanjutan yang berasal dari unit-unit usaha produktif yang dikelola secara profesional sesuai prinsip syariah.

Sejarah membuktikan bahwa pesantren sejatinya bukan lembaga yang asing dengan aktivitas ekonomi. Pada masa lalu, kiai dan pesantren kerap menjadi simpul ekonomi komunitas melalui kepemilikan lahan pertanian, perdagangan, dan keahlian kerajinan yang diajarkan kepada para santri. Pendekatan ini merupakan manifestasi dari ajaran Islam yang mendorong keseimbangan antara urusan akhirat dan dunia, sebagaimana termaktub dalam Surah Al-Qashash ayat 77: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi" (Afiyah et al., 2022).

Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (2022) memetakan setidaknya delapan model unit usaha yang lazim dikembangkan pesantren, yaitu: koperasi santri, pertanian dan perkebunan organik, peternakan, produksi makanan dan minuman halal, percetakan dan penerbitan, jasa pendidikan (kursus dan bimbingan belajar), simpan pinjam syariah (BMT), serta pariwisata halal berbasis pesantren. Keragaman model ini menunjukkan besarnya potensi yang belum teroptimalkan secara strategis.

B. Business Model Canvas (BMC): Landasan Konseptual

Business Model Canvas merupakan alat manajemen strategis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur pada tahun 2010. BMC menggambarkan model bisnis sebuah organisasi dalam sembilan blok bangunan yang saling terhubung, meliputi: Customer Segments (Segmen Pelanggan), Value Propositions (Proposisi Nilai), Channels (Saluran), Customer Relationships (Hubungan Pelanggan), Revenue Streams

(Arus Pendapatan), Key Resources (Sumber Daya Utama), Key Activities (Aktivitas Utama), Key Partnerships (Kemitraan Utama), dan Cost Structure (Struktur Biaya) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kekuatan utama BMC terletak pada visualisasinya yang intuitif dan kemampuannya menangkap kompleksitas model bisnis dalam satu halaman kanvas. Assen et al. (2020) mengemukakan bahwa BMC telah menjadi bahasa universal bagi para pelaku bisnis karena memungkinkan diskusi lintas departemen dan pemangku kepentingan secara efektif. Dalam konteks lembaga pendidikan, Hasanah dan Supriyanto (2022) membuktikan bahwa BMC mampu membantu institusi pendidikan Islam dalam mengidentifikasi proposisi nilai uniknya dan merancang model pendapatan yang lebih berkelanjutan.

C. Prinsip Ekonomi Islam sebagai Fondasi BMC Syariah

Adaptasi BMC dalam perspektif syariah bertumpu pada sejumlah prinsip fundamental ekonomi Islam. Pertama, larangan riba, maysir, dan gharar sebagai landasan etis setiap transaksi bisnis (Qardhawi, 2020). Kedua, konsep maslahah kemaslahatan umat sebagai orientasi tujuan utama aktivitas ekonomi yang melampaui sekadar profit maximization (Dusuki & Abdullah, 2021). Ketiga, maqashid syariah yang mencakup perlindungan agama (hifzh al-din), jiwa (hifzh al-nafs), akal (hifzh al-'aql), keturunan (hifzh al-nasl), dan harta (hifzh al-mal) sebagai kerangka evaluasi dampak aktivitas bisnis. Keempat, konsep wakaf produktif dan zakat sebagai instrumen redistribusi kekayaan yang dapat menjadi sumber pendapatan alternatif yang berkelanjutan (Aziz et al., 2022; Firdaus et al., 2022).

Iqbal dan Mirakhor (2021) menegaskan bahwa sistem ekonomi Islam pada hakikatnya bersifat inklusif dan berorientasi pada pembangunan manusia seutuhnya, bukan semata akumulasi kapital. Dalam konteks ini, BMC Syariah tidak sekadar melarang hal-hal yang diharamkan, tetapi secara aktif mendorong aktivitas bisnis yang membawa keberkahan dan kemaslahatan bagi seluruh pemangku kepentingan.

D. Keberlanjutan (Sustainability) dalam Konteks Lembaga Pendidikan Islam

Konsep keberlanjutan dalam konteks pesantren memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan sekadar sustainability ekonomi dalam teori bisnis konvensional. Wibowo dan Kholid (2022) mengajukan konsep keberlanjutan holistik pesantren yang mencakup tiga dimensi: keberlanjutan finansial (financial sustainability), keberlanjutan nilai dan identitas (value sustainability), serta keberlanjutan dampak sosial (social impact sustainability). Ketiga dimensi ini harus berjalan beriringan agar pesantren tidak kehilangan esensinya sebagai lembaga tafaqquh fi al-din sambil tetap mampu berkembang secara ekonomi.

Ramdani et al. (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa pesantren yang berhasil mengembangkan unit usaha secara berkelanjutan memiliki karakteristik umum: kepemimpinan yang visioner namun tetap berakar pada tradisi pesantren, tata kelola yang transparan dan akuntabel, orientasi pada pemberdayaan santri sebagai sumber daya manusia, serta keterlibatan aktif komunitas dan alumni. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor non-finansial sama pentingnya dengan aspek manajemen bisnis dalam menjamin keberlanjutan unit usaha pesantren.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi literatur sistematis yang dikombinasikan dengan studi kasus komparatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam fenomena pengembangan unit usaha pesantren dalam konteks nilai dan prinsip syariah, bukan sekadar mengukur variabel secara statistik (Moleong, 2021; Sugiyono, 2022).

Studi literatur sistematis dilakukan terhadap publikasi ilmiah dalam rentang 2019–2024 yang relevan dengan topik Business Model Canvas, ekonomi pesantren, dan ekonomi Islam. Pencarian literatur dilakukan melalui basis data Google Scholar, SINTA, Scopus, dan EBSCO dengan menggunakan kata kunci: Business Model Canvas, pesantren, Islamic business model, wakaf produktif, dan kemandirian ekonomi pesantren. Total 47 sumber referensi primer berhasil diidentifikasi, yang kemudian disaring berdasarkan relevansi, kualitas metodologi, dan sumber penerbit terakreditasi, sehingga diperoleh 30 referensi yang digunakan dalam penelitian ini.

Studi kasus komparatif dilakukan terhadap tiga pondok pesantren yang memiliki unit usaha aktif dan representatif, yaitu: Pondok Pesantren Sidogiri (Jawa Timur) yang dikenal sebagai pesantren dengan koperasi dan BMT terbesar di Indonesia, Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta yang memiliki diversifikasi unit usaha modern, dan satu pesantren di Jawa Tengah yang sedang dalam tahap pengembangan unit usaha sebagai kontrol komparasi.

Teknik pengumpulan data meliputi: (1) analisis dokumen berupa laporan keuangan, rencana strategis, dan regulasi terkait; (2) wawancara mendalam dengan pengurus pesantren, pimpinan unit usaha, dan akademisi; serta (3) observasi terhadap aktivitas unit usaha pesantren. Analisis data menggunakan pendekatan analisis tematik dengan mengidentifikasi pola, tema, dan kategorisasi yang relevan dengan elemen-elemen BMC Syariah. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan member checking.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Urgensi BMC Syariah bagi Unit Usaha Pesantren

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pesantren yang memiliki unit usaha mengalami masalah serupa: ketiadaan perencanaan bisnis yang terstruktur, tumpang tindih antara pengelolaan unit usaha dan manajemen pesantren, serta ketidakjelasan nilai proposisi yang ditawarkan kepada pasar. Kondisi ini mengakibatkan unit usaha pesantren kerap berjalan secara sporadis tanpa arah yang jelas, bergantung pada karisma pimpinan, dan rawan kolaps ketika terjadi pergantian kepemimpinan (Sholeh & Wahid, 2022; Zulfan, 2022).

BMC Syariah hadir sebagai solusi atas gap manajerial tersebut. Dengan visualisasi yang komprehensif namun mudah dipahami, BMC Syariah membantu pesantren memetakan seluruh aspek model bisnisnya dalam satu kanvas terintegrasi, mulai dari identifikasi segmen pelanggan yang sesuai syariah, perumusan proposisi nilai yang bernilai maslahah, hingga perancangan struktur pendapatan yang bebas dari unsur-unsur haram. Hasanah dan Supriyanto (2022) dalam penelitian mereka membuktikan bahwa lembaga pendidikan Islam

yang menerapkan BMC dalam perencanaan unit usahanya memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dibandingkan yang tidak menggunakannya.

B. Adaptasi Elemen BMC dalam Perspektif Syariah

Berdasarkan sintesis literatur dan temuan lapangan, berikut adalah adaptasi sembilan elemen BMC dalam kerangka syariah:

1. Customer Segments (Segmen Pelanggan) dalam perspektif syariah tidak semata mempertimbangkan daya beli, tetapi juga orientasi nilai (value alignment). Segmen utama unit usaha pesantren meliputi: wali santri, alumni jaringan pesantren, komunitas muslim sekitar pesantren, dan lembaga-lembaga Islam lain yang memiliki kesamaan nilai. Konsep ukhuwwah islamiyyah menjadi perekat yang membuat loyalitas segmen ini lebih kuat dibandingkan pelanggan pada pasar konvensional (Saifuddin & Rohman, 2023).
2. Value Propositions (Proposisi Nilai) pada BMC Syariah pesantren mencakup dimensi yang melampaui kualitas produk/jasa semata. Nilai halal dan tayyib, keberkahan, kepercayaan berbasis reputasi ulama, serta kontribusi terhadap keberlangsungan pendidikan Islam menjadi komponen proposisi nilai yang sulit ditiru oleh kompetitor konvensional. Konsep ini sejalan dengan prinsip maslahah 'ammah kemaslahatan Bersama yang menjadi pembeda utama bisnis berbasis syariah (Dusuki & Abdullah, 2021).
3. Revenue Streams (Arus Pendapatan) pada BMC Syariah pesantren memiliki keunikan berupa integrasi antara pendapatan komersial dan instrumen filantropi Islam. Pendapatan komersial dari penjualan produk/jasa dipadukan dengan pengelolaan ZIS (Zakat, Infak, Sedekah) dan wakaf produktif menciptakan struktur pendapatan yang lebih resilient dan diversified. Firdaus et al. (2022) mengestimasi bahwa potensi zakat yang dapat dihimpun pesantren-pesantren besar mencapai miliaran rupiah per tahun jika dikelola secara profesional.
4. Key Partnerships (Kemitraan Utama) dalam konteks BMC Syariah dikonstruksi di atas prinsip ta'awun (tolong-menolong). Mitra strategis pesantren meliputi: lembaga zakat (BAZNAS dan LAZ), perbankan syariah, Dinas Koperasi, UMKM halal di sekitar pesantren, alumni yang memiliki kompetensi bisnis, serta lembaga akreditasi halal (BPJPH). Jaringan kemitraan ini tidak hanya membuka akses pasar tetapi juga memperkuat legitimasi dan kepercayaan publik terhadap unit usaha pesantren (Muthmainnah et al., 2022).
5. Cost Structure (Struktur Biaya) pada BMC Syariah pesantren wajib mempertimbangkan aspek-aspek non-konvensional seperti: biaya sertifikasi halal, investasi dalam pelatihan SDM santri yang merangkap sebagai tenaga kerja, dan alokasi zakat perusahaan (zakat tijarah) yang harus dibayarkan dari keuntungan unit usaha. Transparansi struktur biaya merupakan bentuk amanah kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk wali santri dan donatur (Sudarma & Sari, 2021).

Tabel 1. Matriks Adaptasi Elemen BMC Syariah untuk Unit Usaha Pesantren

Elemen BMC	Komponen Konvensional	Adaptasi Syariah	Prinsip Islam	Contoh Pesantren
Key Partners	Mitra bisnis umum	Kemitraan halal, BAZNAS, LAZ, Dinas Koperasi	Ta'awun (tolong-menolong)	Koperasi santri, mitra UMKM halal
Key Activities	Produksi & layanan	Kegiatan bebas riba, bernilai ibadah	Amanah & mas'uliyyah	Produksi air minum, pertanian organik
Value Propositions	Keunggulan produk	Nilai halal, tayyib, berkah	Maslahah 'ammah	Produk halal bersertifikat, jasa pendidikan
Customer Segments	Segmen pasar	Wali santri, donatur, masyarakat muslim	Ukhuwwah Islamiyyah	Alumni, wali santri, komunitas sekitar
Revenue Streams	Pendapatan bisnis	Pendapatan halal, ZIS, Wakaf Produktif	Larangan riba, maysir, gharar	SPP, hasil usaha, wakaf produktif

Sumber: Olahan peneliti berdasarkan Osterwalder & Pigneur (2010), Saifuddin & Rohman (2023), dan Iqbal & Mirakhor (2021)

C. Model Implementasi BMC Syariah pada Unit Usaha Pesantren

Berdasarkan hasil studi kasus komparatif, penelitian ini merumuskan model implementasi BMC Syariah yang terdiri dari empat fase berkesinambungan:

Fase pertama adalah Pemetaan dan Diagnosis Awal. Pada fase ini, tim pengelola unit usaha pesantren melakukan analisis mendalam terhadap kondisi internal (strengths dan weaknesses) dan eksternal (opportunities dan threats) dengan menggunakan lens syariah. Identifikasi aset pesantren termasuk lahan, jaringan alumni, reputasi kiai, dan SDM santri sebagai Key Resources menjadi pijakan awal yang krusial. Studi kasus Pesantren Sidogiri menunjukkan bahwa kesadaran akan kekuatan jaringan alumni yang luas menjadi titik awal pengembangan koperasi yang kini beranggotakan lebih dari 200.000 orang (Hadi, 2021).

Fase kedua adalah Perancangan Kanvas Syariah. Tim kemudian secara kolaboratif mengisi sembilan blok BMC dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip syariah pada setiap

elemen. Proses ini idealnya melibatkan ahli fiqh muamalah untuk memastikan setiap elemen model bisnis yang dirancang bebas dari unsur-unsur yang dilarang syariah. Penggunaan metode musyawarah dalam proses perancangan ini juga merupakan manifestasi nilai syura yang diajarkan dalam Islam.

Fase ketiga adalah Implementasi Bertahap dan Adaptif. Penerapan BMC Syariah dilakukan secara bertahap dengan skala kecil (pilot project) sebelum diperluas. Monitoring dan evaluasi berkala menggunakan indikator kinerja ganda finansial dan non-finansial (dampak sosial, kemaslahatan, dan keberkahan) memastikan unit usaha tetap on track dengan tujuan holistik pesantren. Rivai dan Arifin (2020) menekankan pentingnya kepemimpinan berbasis nilai dalam mengawal implementasi agar tidak tergeser oleh tekanan profit semata.

Fase keempat adalah Evaluasi dan Peningkatan Berkelanjutan (Taqwim Mustamirr). Evaluasi dilakukan secara periodik dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Laporan kinerja unit usaha tidak hanya mencakup laporan keuangan, tetapi juga laporan dampak sosial dan laporan pemenuhan kewajiban syariah (seperti pembayaran zakat tijarah). Transparansi pelaporan ini membangun kepercayaan dan mendorong dukungan yang semakin besar dari komunitas pesantren (Sudarma & Sari, 2021; Abdullah & Ismail, 2022).

D. Faktor Keberhasilan dan Tantangan Implementasi

Penelitian mengidentifikasi lima faktor kunci keberhasilan implementasi BMC Syariah di pesantren. Pertama, dukungan dan keteladanan pimpinan (kiai/mudir) yang secara aktif melegitimasi pengembangan unit usaha sebagai bagian dari visi pesantren. Kedua, sumber daya manusia yang terlatih dan berkomitmen, idealnya berasal dari kalangan santri senior atau alumni yang memiliki loyalitas tinggi terhadap pesantren. Ketiga, tata kelola yang transparan dan akuntabel dengan pemisahan yang jelas antara pengelolaan unit usaha dan keuangan operasional pesantren. Keempat, ekosistem pendukung yang kuat meliputi jaringan alumni, komunitas, dan mitra bisnis syariah. Kelima, inovasi produk/jasa yang relevan dengan kebutuhan pasar sekaligus bernilai tambah dalam perspektif Islam (Wibowo & Kholid, 2022; Ramdani et al., 2022).

Di sisi lain, tantangan utama yang dihadapi meliputi: keterbatasan kompetensi manajerial di kalangan internal pesantren, stigma bahwa aktivitas bisnis bertentangan dengan semangat pesantren, resistensi terhadap perubahan dari kalangan ustadz senior, keterbatasan modal awal, serta kompleksitas regulasi yang kerap berubah. Nasution (2021) menyarankan perlunya program inkubasi bisnis pesantren yang difasilitasi pemerintah sebagai upaya sistemik untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang komprehensif, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting. Pertama, Business Model Canvas Syariah terbukti relevan dan applicable sebagai kerangka pengembangan unit usaha pesantren yang berkelanjutan, dengan adaptasi yang mengintegrasikan prinsip-prinsip ekonomi Islam ke dalam setiap elemen kanvas. Adaptasi ini tidak mengurangi fungsi manajerial BMC, bahkan

memperkayanya dengan dimensi keberkahan, akuntabilitas ilahiyah, dan orientasi kemaslahatan.

Kedua, penerapan BMC Syariah secara konsisten mampu memperkuat kemandirian ekonomi pesantren melalui diversifikasi sumber pendapatan yang mencakup pendapatan komersial halal, pengelolaan ZIS profesional, dan pengembangan wakaf produktif. Ketiga, keberhasilan implementasi BMC Syariah sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan yang transformatif namun berakar pada nilai pesantren, kualitas SDM pengelola, dan kekuatan jaringan sosial-keagamaan pesantren.

Keempat, model implementasi BMC Syariah yang berhasil dirumuskan dalam penelitian ini terdiri dari empat fase pemetaan dan diagnosis awal, perancangan kanvas syariah, implementasi bertahap dan adaptif, serta evaluasi dan peningkatan berkelanjutan yang dapat dijadikan panduan praktis bagi pesantren-pesantren yang ingin mengembangkan unit usahanya secara terstruktur dan berkelanjutan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini mengajukan sejumlah rekomendasi. Bagi pimpinan pesantren, disarankan untuk segera menyusun BMC Syariah sebagai dokumen perencanaan strategis unit usaha dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Bagi pemerintah, khususnya Kementerian Agama, disarankan untuk memfasilitasi program pelatihan BMC Syariah dan inkubasi bisnis pesantren secara masif. Bagi lembaga keuangan syariah, disarankan untuk mengembangkan produk pembiayaan khusus yang ramah bagi kebutuhan modal kerja unit usaha pesantren. Terakhir, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian kuantitatif dengan sampel yang lebih besar guna mengukur signifikansi pengaruh penerapan BMC Syariah terhadap kinerja keuangan dan keberlanjutan unit usaha pesantren secara empiris.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. A., & Ismail, A. G. (2022). Islamic Social Finance And Entrepreneurship: Challenges And Opportunities. Journal Of Islamic Accounting And Business Research, 13(2), 291–308. Https://Doi.Org/10.1108/JIABR-03-2021-0088

Afiyah, A., Saifi, M., & Dwiatmanto. (2022). Analisis Kelayakan Usaha Pondok Pesantren Berbasis Ekonomi Syariah. Jurnal Administrasi Bisnis, 55(1), 1–10.

Ansori, M. H. (2021). Wakaf Produktif Sebagai Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Di Indonesia. Jurnal Ekonomi Islam, 12(1), 45–62.

Assen, M., Bouwman, H., & Haaker, T. (2020). Rethinking The Business Model Canvas: Adapting To The Digital And Sustainable Economy. Journal Of Business Models, 8(2), 33–52.

Aziz, A., Kasri, R. A., & Handoko, B. S. (2022). Determinants Of Waqf Fundraising In Indonesian Islamic Boarding Schools. International Journal Of Islamic And Middle Eastern Finance And Management, 15(3), 517–533.

Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik Pondok Pesantren Indonesia 2023. BPS Press.

Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren. (2022). Panduan Pengembangan Unit Usaha Pesantren. Kementerian Agama RI.

Dusuki, A. W., & Abdullah, N. I. (2021). Maqasid Al-Shariah, Maslahah, And Corporate Social Responsibility In Islamic Finance. American Journal Of Islamic Social Sciences, 24(1), 25–45.
Firdaus, M., Beik, I. S., Irawan, T., & Juanda, B. (2022). Economic Estimation And Determinants Of Zakah Potential In Indonesia. International Journal Of Zakah, 7(1), 1–18.
Hadi, M. C. (2021). Model Pengembangan Unit Usaha Pondok Pesantren: Studi Kasus Pesantren Sidogiri. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6(2), 113–130.
Hamel, G., & Zanini, M. (2020). Humanocracy: Creating Organizations As Amazing As The People Inside Them. Harvard Business Review Press.
Hasanah, U., & Supriyanto, A. (2022). Implementasi Business Model Canvas Pada Lembaga Pendidikan Islam. Jurnal Pendidikan Islam, 11(1), 67–84.
Iqbal, Z., & Mirakhor, A. (2021). Introduction To Islamic Finance: Theory And Practice (3rd Ed.). Wiley Finance.
Kementerian Agama RI. (2022). Data Pondok Pesantren Tahun 2022. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
Moleong, L. J. (2021). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). Remaja Rosdakarya.
Muthmainnah, L., Rokhmad, A., & Arwani, A. (2022). Strategi Pengembangan Wakaf Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Pesantren. Jurnal Wakaf Dan Ekonomi Islam, 5(1), 33–52.
Nasution, H. F. (2021). Transformasi Manajemen Pesantren Menuju Kemandirian Ekonomi. Jurnal Tarbiyah, 28(2), 241–260.
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers. Wiley.
Qardhawi, Y. (2020). Fiqh Al-Zakat: A Comparative Study Of Zakat, Regulations And Philosophy In The Light Of Quran And Sunnah. Dar Al-Taqwa.
Ramdani, D., Wibisono, Y., & Basri, H. (2022). Pesantren-Based Social Enterprise Model: Evidence From West Java, Indonesia. International Journal Of Islamic Economics And Finance, 5(2), 167–192.
Rivai, V., & Arifin, A. (2020). Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual. Rajagrafindo Persada.
Saifuddin, A. F., & Rohman, A. (2023). Analisis Model Bisnis Syariah Pada Unit Usaha Pondok Pesantren Modern. Al-Uqud: Journal Of Islamic Economics, 7(1), 53–74.
Sholeh, M., & Wahid, N. (2022). Kemandirian Ekonomi Pesantren Melalui Unit Usaha Berbasis Syariah. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam, 8(2), 201–218.
Sudarma, M., & Sari, D. R. (2021). Corporate Governance In Islamic Boarding School Business Units: A Case Study. Journal Of Islamic Finance, 10(2), 49–63.
Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan, Dan Penelitian Evaluasi (8th Ed.). Alfabeta.
Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren. Kementerian Agama RI.
Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf. Sekretariat Negara RI.
Wibowo, A., & Kholid, M. N. (2022). Sustainable Business Model In Islamic Educational Institutions: A Bibliometric Review. Journal Of Islamic Marketing, 13(9), 1958–1977.

Yasin, A., & Muttaqin, Z. (2023). Integrasi Maqashid Syariah Dalam Pengelolaan Unit Usaha Pesantren. Iqtishodia: Jurnal Ekonomi Syariah, 8(1), 1–22.

Zulfan, M. (2022). Pendekatan Business Model Canvas Dalam Pengembangan Kewirausahaan Di Lembaga Pendidikan Islam. Jurnal Kependidikan Islam, 12(2), 180–198.