

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pembangunan ekonomi Indonesia dua dekade terakhir menunjukkan capaian yang relatif stabil, tetapi ketimpangan sosial di wilayah pedesaan dan kawasan pesantren tetap melebar. Peneliti melihat bahwa struktur ekonomi nasional belum mampu mengintegrasikan lembaga lokal sebagai *grassroots economic actors*, terutama pesantren yang memiliki modal sosial kuat berbasis *al-thiqah*. Namun modal sosial tersebut belum berkembang menjadi kekuatan ekonomi yang sistematis karena pesantren belum memiliki model pengelolaan yang terstruktur¹. Ketika rantai nilai usaha berjalan secara spontan dan tidak terdokumentasi, kapasitas lembaga menjadi terbatas dalam mengakses pasar modern. Oleh sebab itu, peneliti menilai perlunya kerangka penguatan kelembagaan yang mampu mempertemukan nilai keislaman dengan prinsip efisiensi ekonomi agar pesantren dapat berperan sebagai katalis dalam pemerataan ekonomi daerah.

Meskipun pesantren berfungsi sebagai lembaga pendidikan dan pembinaan karakter, kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi belum optimal karena masih terjebak pada pola *traditional operation*, sementara aktivitas bisnis berjalan tanpa kerangka kelembagaan. Peneliti mencermati bahwa unit usaha berkembang secara sporadis dan tidak terhubung dengan aktor eksternal seperti koperasi, bank syariah, dan UMKM, padahal kapasitas kolaborasi sangat menentukan keberlanjutan usaha². Ketiadaan struktur kemitraan membuat pesantren beroperasi secara individualistik dan sulit memanfaatkan peluang pasar. Dalam konteks ini, peneliti menegaskan perlunya penerapan prinsip *collaborative governance* agar aktivitas ekonomi pesantren dapat bergerak dari pola tradisional menuju model sinergi multipihak yang lebih produktif dan berorientasi jangka panjang, sekaligus menjaga integritas nilai *al-ta'āwun* dalam kerja sama.

Dalam ekosistem ekonomi syariah nasional, pesantren memegang posisi strategis sebagai aktor sosial dengan modal kepercayaan tinggi, yang oleh peneliti dipahami sebagai *al-quwwah al-ijtima'iyyah*. Namun, modal sosial ini tidak otomatis menghasilkan keunggulan ekonomi tanpa kapasitas institusional yang memadai. Peneliti mencatat bahwa penguatan ekonomi lembaga sangat bergantung pada kemampuan menjalankan *institutional capacity building*, terutama dalam perencanaan bisnis, manajemen risiko, dan pengawasan mutu³. Di banyak pesantren, kelemahan pada aspek tersebut menyebabkan potensi ekonomi tidak berkembang secara maksimal. Karena itu, peneliti menilai bahwa integrasi antara kekuatan sosial-keagamaan dan tata kelola profesional menjadi prasyarat utama bagi terwujudnya kemandirian ekonomi pesantren di tingkat regional.

¹ Sukmana, Oman. *Keadilan Sosial dalam Perspektif Ekonomi Pembangunan*. Bandung: Pustaka Setia, 2021, 77

² Rahman, Fathur. "Integrasi Lembaga Lokal dalam Pembangunan Ekonomi Daerah." *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik* 12, no. 2 (2021): 145–162.

³ Mudzakkir, Ahmad. *Modal Sosial Pesantren dalam Penguatan Ekonomi Umat*. Jakarta: Prenada Media, 2020, 112.

Fragmentasi rantai nilai antarpesantren menjadi hambatan besar dalam penguatan usaha berbasis komunitas. Banyak pesantren memproduksi barang secara terpisah tanpa koordinasi pengadaan bahan baku, proses produksi, maupun pemasaran, sehingga struktur usaha menjadi tidak efisien. Peneliti memandang kondisi ini sebagai kegagalan membangun *supply chain integration*, padahal Islam menekankan semangat *al-takāful al-iqtisādī* yang saling menopang⁴. Ketika rantai nilai tidak terhubung, biaya produksi meningkat dan daya saing menurun. Peneliti menilai bahwa tanpa integrasi antarpesantren, peluang menembus pasar regional akan tetap terbatas. Oleh karena itu, pembangunan jaringan nilai yang terstruktur menjadi langkah strategis agar pesantren dapat memasuki pasar modern dengan kekuatan kolektif yang lebih kompetitif.

Selain struktur usaha, kapasitas manajerial menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan ekonomi pesantren. Banyak pengelola bekerja dengan dedikasi tinggi namun belum memiliki kompetensi teknis dalam *strategic management*, pemasaran digital, ataupun pencatatan akuntansi syariah. Peneliti menilai bahwa kelemahan ini menciptakan kesenjangan antara potensi ekonomi dan kapasitas aktual yang disebut dalam literatur sebagai kurangnya *al-kifāyah al-idāriyyah*⁵. Ketika kemampuan manajerial rendah, pesantren akan kesulitan mengidentifikasi peluang pasar, memetakan risiko, serta mengembangkan inovasi produk. Karena itu, penguatan kapasitas manajerial tidak hanya menjadi kebutuhan internal, tetapi fondasi transformasi agar pesantren mampu bersaing dalam ekosistem ekonomi modern yang dinamis.

Keterbatasan akses pesantren terhadap pembiayaan syariah menjadi hambatan strategis dalam pengembangan usaha. Banyak lembaga belum memenuhi syarat administratif seperti laporan keuangan standar, proyeksi bisnis, atau kelayakan usaha yang biasa disebut *financial feasibility*. Peneliti melihat bahwa kondisi ini menunjukkan lemahnya *al-tanwīl al-mu'assasī* yang sebenarnya merupakan aspek krusial dalam pengembangan ekonomi Islam⁶. Ketika pesantren tidak memiliki dokumen bisnis yang kredibel, peluang untuk mengakses pembiayaan dari bank syariah, BMT, atau lembaga keuangan mikro menjadi sangat terbatas. Akibatnya, usaha pesantren tetap berskala kecil dan sulit melakukan ekspansi produksi. Peneliti menegaskan bahwa penguatan tata kelola keuangan dan pembangunan sistem pencatatan yang transparan merupakan fondasi penting agar pesantren dapat memperoleh akses pendanaan yang lebih luas dan berkelanjutan.

Selain pembiayaan, persoalan mutu produk menjadi isu kritis yang membatasi kemampuan pesantren menembus pasar lebih besar. Banyak produk unggulan sebenarnya memiliki potensi komersial, namun tidak memenuhi standar *quality assurance* yang dibutuhkan industri modern. Peneliti mencatat bahwa masalah ini berkaitan erat dengan belum terinternalisasinya prinsip *al-itqān*, yaitu kesungguhan

⁴ Ridwan, Muhammad. "Penguatan Kelembagaan Pesantren dalam Ekosistem Ekonomi Syariah." *Islamic Economics Journal* 5, no. 1 (2020): 33–48.

⁵ Hidayat, Saiful. *Governance Ekonomi Islam dan Model Kelembagaan Pesantren*. Malang: UMM Press, 2022, 59.

⁶ Fauzan, Ahmad. "Transformasi Ekonomi Pesantren melalui Collaborative Governance." *Jurnal Administrasi Publik Indonesia* 8, no. 1 (2022): 21–39.

dalam menghasilkan produk berkualitas tinggi⁷. Ketika standardisasi mutu tidak berjalan, konsumen tidak mendapatkan konsistensi, sehingga kepercayaan pasar menjadi rendah. Dalam konteks usaha kecil, mutu adalah elemen strategis yang menentukan apakah produk dapat diterima di jaringan ritel, pasar regional, atau ekosistem industri halal. Karena itu, peneliti memandang pembangunan sistem standardisasi yang jelas, mulai dari bahan baku hingga kemasan akhir, menjadi langkah prioritas dalam meningkatkan daya saing produk pesantren secara berkelanjutan.

Lebih jauh, peneliti menemukan bahwa keterbatasan jaringan pemasaran juga menghambat perkembangan ekonomi pesantren. Produk umumnya dipasarkan secara lokal kepada santri, wali santri, atau masyarakat sekitar, sehingga ruang pertumbuhan menjadi sangat sempit. Kondisi ini menunjukkan belum terbangunnya *market linkage* yang kuat, padahal nilai *al-rabṭ al-tijāri* menekankan pentingnya keterhubungan dagang antarlembaga dalam menciptakan arus distribusi yang stabil⁸. Ketika pesantren tidak memiliki saluran distribusi yang terintegrasi, biaya logistik meningkat dan pangsa pasar tidak berkembang. Peneliti melihat perlunya strategi pemasaran kolektif melalui gerai pesantren, platform digital, atau jaringan ritel syariah untuk memperluas jangkauan produk. Integrasi pemasaran ini akan memperkuat posisi pesantren sebagai pelaku ekonomi berbasis komunitas yang memiliki daya tawar di pasar modern.

Tantangan lain yang disoroti peneliti adalah minimnya mekanisme *knowledge sharing* antarunit usaha pesantren. Banyak pesantren menjalankan proses produksi secara statis tanpa inovasi teknologi atau pembaruan sistem manajemen, sehingga produk sulit mengikuti dinamika kebutuhan pasar. Dalam perspektif kelembagaan Islam, kondisi ini mencerminkan belum optimalnya penerapan konsep *al-tathwīr al-mu'assasī*, yaitu pengembangan institusi secara progresif⁹. Ketika tidak ada forum pelatihan bersama atau dokumentasi praktik terbaik, keberhasilan hanya terjadi di ruang-ruang kecil dan tidak menghasilkan efek pengganda. Peneliti menekankan pentingnya platform kolaboratif, baik digital maupun tatap muka, untuk mentransfer keterampilan, teknologi, dan pengalaman antarpesantren sehingga ekosistem ekonomi tumbuh lebih adaptif dan inovatif.

Selain persoalan pengembangan pengetahuan, peneliti juga menemukan bahwa tata kelola organisasi pesantren masih bersifat tradisional dan kurang terdokumentasi. Banyak unit usaha tidak memiliki sistem pelaporan keuangan, pembagian tugas, atau mekanisme evaluasi yang jelas, sehingga sulit menerapkan *corporate governance* secara konsisten. Kondisi ini menunjukkan belum hadirnya *al-muḥāsabah*, yaitu prinsip pengawasan dan pertanggungjawaban yang menjadi syarat penting dalam pengelolaan lembaga Islam¹⁰. Ketika dokumen bisnis tidak tersedia, keputusan usaha menjadi intuitif dan rentan terhadap kesalahan. Peneliti menilai bahwa pembentukan struktur organisasi yang transparan,

⁷ Mahfudz, Ali. *Tata Kelola Pesantren: Tradisi, Transformasi, dan Prospek Ekonomi*. Yogyakarta: Deepublish, 2020, 131.

⁸ Yusuf, Andi. "Kapasitas Kelembagaan Pesantren dalam Penguatan Ekonomi Syariah." *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam* 10, no. 3 (2023): 201–220.

⁹ Setiawan, M. Ihsan. *Institutional Capacity Building untuk Lembaga Keagamaan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2021, 44.

¹⁰ Hamzah, Lukman. "Peran Modal Sosial dalam Penguatan Daya Saing Produk Halal." *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics* 13, no. 2 (2021): 289–308.

akuntabel, dan berbasis data merupakan langkah fundamental agar pesantren dapat meningkatkan kredibilitas usaha serta memperoleh kepercayaan dari mitra dan lembaga keuangan syariah.

Keterbatasan kemampuan manajerial pada banyak pesantren menunjukkan bahwa proses pengembangan usaha belum didukung oleh kecakapan teknis yang memadai. Peneliti menemukan bahwa pengelola unit bisnis sering bekerja berdasarkan intuisi, bukan pada *strategic planning* yang terukur atau kerangka pengelolaan yang sistematis. Kondisi ini berkaitan dengan lemahnya prinsip *al-kifāyah al-idāriyyah* yang dalam lembaga Islam menjadi fondasi pengambilan keputusan yang tertib dan efektif¹¹. Ketika perencanaan usaha tidak berbasis data dan tidak didukung analisis pasar, maka kapasitas pesantren untuk beradaptasi dengan dinamika permintaan menjadi terbatas. Peneliti menegaskan bahwa peningkatan kecakapan manajerial melalui pelatihan, pendampingan profesional, dan penyusunan SOP menjadi prasyarat penting bagi pesantren untuk mencapai kemandirian ekonomi secara berkelanjutan.

Kemampuan pesantren untuk mengakses peluang pasar juga masih relatif terbatas karena proses penentuan jenis produk lebih banyak didasarkan pada tradisi internal dibanding hasil *market analysis*. Peneliti mencatat bahwa pendekatan tersebut tidak sejalan dengan praktik *fiqh al-waqi'*, yaitu kemampuan memahami realitas sosial-ekonomi sebelum menetapkan keputusan strategis¹². Ketika produk tidak dirancang sesuai kebutuhan konsumen atau tren industri, maka daya serap pasar menjadi rendah dan tingkat keberlanjutan usaha menurun. Dalam konteks ekonomi modern, ketidaksesuaian ini semakin tampak ketika pesantren tidak melakukan pemetaan konsumen, segmentasi pasar, atau studi kelayakan produk. Peneliti menilai bahwa penguatan kapasitas analisis pasar merupakan langkah yang sangat penting agar produk unggulan pesantren dapat berkompetisi dan bersaing secara lebih substansial.

Karakteristik geografis dan kondisi infrastruktur di sekitar pesantren turut memengaruhi kemampuan lembaga tersebut dalam membangun jejaring ekonomi yang efektif. Peneliti mengamati bahwa banyak pesantren berlokasi di wilayah dengan akses transportasi terbatas sehingga biaya logistik meningkat dan distribusi produk menjadi tidak efisien. Situasi ini dapat dijelaskan melalui konsep *distribution efficiency* dalam literatur bisnis modern serta tantangan *al-manhaj al-tadbīrī* dalam perspektif ekonomi Islam¹³. Ketika biaya transportasi tinggi dan jangkauan pasar terbatas, kemampuan pesantren untuk memperluas skala usaha menurun secara signifikan. Peneliti menegaskan bahwa penguatan infrastruktur distribusi melalui konsolidasi logistik, kemitraan dengan distributor lokal, atau penggunaan teknologi transportasi merupakan langkah strategis untuk mengatasi hambatan tersebut.

Kinerja ekonomi pesantren juga dipengaruhi oleh kenyataan bahwa keberhasilan usaha yang muncul sering bersifat parsial dan tidak terintegrasi dengan pesantren lain. Peneliti mencatat fenomena ini sebagai *isolated success*, yakni keberhasilan yang berdiri sendiri sehingga tidak menciptakan efek

¹¹ Ardani, Fikri. *Value Chain Syariah: Integrasi Produksi dan Distribusi Halal*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2022, 68.

¹² Zuhdi, Muhammad. "Supply Chain Integration dalam UMKM Halal." *Journal of Halal Industry Studies* 4, no. 1 (2022): 55–72.

¹³ Sari, Nurul. *Ekonomi Islam Berbasis Komunitas*. Surabaya: UINSA Press, 2021, 93.

pengganda bagi ekosistem ekonomi pesantren. Dalam literatur kelembagaan Islam, kondisi ini paralel dengan istilah *al-najāh al-majzū'ī*, yaitu keberhasilan yang terfragmentasi dan tidak menghasilkan transformasi struktural¹⁴. Ketika tidak terdapat mekanisme untuk berbagi pengalaman dan mengembangkan praktik terbaik, maka keberhasilan hanya berhenti pada level lokal. Peneliti menilai bahwa integrasi keberhasilan melalui model kolaborasi regional merupakan langkah strategis untuk memperluas dampak ekonomi secara sistemik.

Ketiadaan mekanisme kelembagaan yang memungkinkan transfer pengalaman antarpesantren memperlihatkan perlunya sistem pertukaran pengetahuan yang lebih formal. Peneliti menemukan bahwa berbagai keberhasilan pesantren tidak terdokumentasi secara baik, sehingga proses replikasi dan adopsi inovasi tidak dapat dilakukan secara efektif. Dalam perspektif pengembangan lembaga Islam, kondisi ini terkait dengan prinsip *tanmiyah al-khibrah*, yaitu kebutuhan memperluas pengalaman secara kolektif, sementara dalam teori bisnis modern mekanisme ini dikenal sebagai *best practices replication*¹⁵. Ketika forum kolaboratif tidak tersedia, maka proses pembelajaran berlangsung lambat dan tidak merata. Peneliti menegaskan bahwa pembangunan platform digital, forum regional, atau jaringan kemitraan menjadi kebutuhan mendesak untuk mempercepat peningkatan kapasitas ekonomi pesantren.

Keterlibatan aktor eksternal merupakan elemen penting dalam penguatan kapasitas ekonomi pesantren, terutama karena banyak program pemerintah dan lembaga pendukung belum dimanfaatkan secara optimal. Peneliti mengamati bahwa keterbatasan jejaring membuat pesantren sulit mengakses pelatihan, sertifikasi halal, pendampingan UMKM, dan fasilitas modal yang sebenarnya tersedia. Dalam tradisi *fiqh mu'āmalah*, kerja sama lintas pihak dipandang sebagai bentuk *al-ta'āwun* yang mendorong terwujudnya kemaslahatan kolektif¹⁶. Pendekatan ini bersesuaian dengan konsep *multi-stakeholder partnership* dalam kebijakan publik modern yang menekankan pentingnya sinergi berbagai lembaga untuk menghasilkan perubahan yang terukur. Oleh karena itu, peneliti menegaskan bahwa peningkatan keterhubungan antara pesantren, pemerintah daerah, perbankan syariah, dan institusi UMKM merupakan langkah strategis untuk memperluas ruang gerak ekonomi pesantren secara berkelanjutan.

Perguruan tinggi memiliki posisi strategis dalam memberikan dukungan keilmuan yang dibutuhkan pesantren, terutama terkait riset pasar, inovasi produk, teknologi pengolahan, dan penguatan sistem manajemen. Peneliti melihat bahwa kolaborasi tersebut sejalan dengan prinsip *tahqīq al-maṣlahah* dalam tradisi kelembagaan Islam, yakni upaya menghadirkan manfaat publik melalui integrasi ilmu dan praktik. Dalam literatur inovasi modern, sinergi semacam ini digambarkan melalui konsep *knowledge-based economy*, yaitu model pembangunan yang menjadikan pengetahuan sebagai sumber utama

¹⁴ Farhan, Abdullah. "Teknologi Produksi dan Konsistensi Mutu pada Produk Pesantren." *Journal of Islamic Business and Entrepreneurship* 6, no. 2 (2020): 101–118.

¹⁵ Kurnia, Rizal. *Standarisasi Mutu Industri Halal*. Jakarta: Kencana, 2023, 147.

¹⁶ Halim, Faiz. "Peran Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Ekonomi Berbasis Komunitas Islam." *Journal of Local Governance* 5, no. 2 (2021): 133–150.

keunggulan kompetitif¹⁷. Ketika pesantren tidak memiliki akses terhadap dukungan akademik, maka proses inovasi berjalan lambat dan tidak mampu mengikuti dinamika industri. Peneliti menegaskan bahwa penguatan kemitraan pesantren–perguruan tinggi merupakan prasyarat penting untuk membangun unit usaha yang adaptif, inovatif, dan memiliki fondasi keilmuan yang kuat.

Sektor swasta juga memainkan peran signifikan dalam memperkuat kapasitas usaha pesantren melalui kolaborasi produksi, peningkatan kualitas, dan integrasi distribusi. Peneliti menemukan bahwa banyak produk pesantren sebenarnya memiliki potensi komersial, namun terkendala akses terhadap teknologi, mesin pengolahan, dan standar industri. Dalam perspektif etika bisnis Islam, kerja sama antarlembaga dipandang sebagai implementasi *al-munāfa‘ah al-musyarakah*, yaitu saling berbagi manfaat berdasarkan prinsip keadilan. Sementara dalam literatur bisnis modern, hubungan semacam ini dipahami melalui kerangka *industry linkage* yang mempercepat proses *scaling-up* usaha¹⁸. Tanpa hubungan struktural yang jelas dengan pelaku industri, pesantren akan sulit melakukan diversifikasi produk dan meningkatkan daya saing. Peneliti menegaskan bahwa kemitraan strategis dengan sektor swasta menjadi komponen penting dalam transformasi ekonomi pesantren.

Keberhasilan pengembangan ekonomi pesantren juga ditentukan oleh kemampuan membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi, disiplin kerja, serta evaluasi berkelanjutan. Peneliti melihat bahwa banyak pesantren masih mempertahankan pola tata kelola tradisional yang tidak mendorong kreativitas maupun *data-driven decision-making*. Situasi ini menunjukkan belum optimalnya penerapan *thaqāfah mu’assasiyyah*, yakni budaya kelembagaan yang menekankan keterbukaan dan pembelajaran kolektif¹⁹. Dalam teori organisasi modern, kondisi tersebut berkaitan dengan konsep *organizational learning*, yang menjadi basis utama bagi institusi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Ketika budaya inovatif tidak dikembangkan, maka perbaikan manajerial dan fasilitas produksi tidak akan menghasilkan transformasi ekonomi yang signifikan. Peneliti menegaskan bahwa pembangunan budaya organisasi merupakan fondasi penting sebelum desain model bisnis pesantren dapat dijalankan secara efektif.

Kemampuan pesantren dalam membaca dinamika lingkungan eksternal juga berpengaruh besar terhadap keberlanjutan usaha. Peneliti mencermati bahwa banyak pesantren tidak memiliki mekanisme formal untuk memantau perubahan sosial, teknologi, dan regulasi, sehingga strategi ekonomi yang dijalankan sering tertinggal. Dalam tradisi pemikiran Islam, kapasitas membaca akibat jangka panjang keputusan strategis disebut sebagai *fiqh al-mālāt*, yakni kesadaran terhadap konsekuensi berkelanjutan²⁰. Perspektif ini sejalan dengan konsep *environmental scanning* dalam literatur manajemen strategis, yang

¹⁷ Rosyid, Anwar. *Perguruan Tinggi dan Kewirausahaan Berbasis Pengetahuan*. Yogyakarta: Pohon Cahaya, 2020, 102.

¹⁸ Hakim, Iqbal. “Industry Linkage sebagai Penguat UMKM Pesantren.” *Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis* 11, no. 1 (2023): 41–60.

¹⁹ Mansur, Rahmat. *Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2022, 76.

²⁰ Fathoni, R. “Environmental Scanning untuk Penguatan Strategi Bisnis Halal.” *Journal of Islamic Management Studies* 7, no. 2 (2022): 121–140.

menekankan pentingnya pemantauan sistematis terhadap faktor eksternal. Tanpa kemampuan tersebut, pesantren tidak dapat menyesuaikan proses produksi, pemasaran, ataupun pengembangan produk dengan kebutuhan pasar modern. Peneliti menegaskan bahwa penguatan mekanisme analisis lingkungan eksternal merupakan komponen wajib dalam desain transformasi ekonomi pesantren.

Regulasi pemerintah memainkan peran penting dalam menentukan berhasil tidaknya pesantren memasuki ekosistem ekonomi syariah. Peneliti menemukan bahwa sejumlah peluang seperti pelatihan UMKM, fasilitasi sertifikasi halal, dan bantuan modal tidak dimanfaatkan secara optimal karena keterbatasan informasi dan kesiapan administratif. Dalam literatur fiqh ekonomi, dukungan regulatif semacam ini dipahami sebagai *al-tashrī‘ al-tanmāwī*, yaitu kebijakan publik yang diarahkan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi²¹. Sementara dalam kerangka *public policy facilitation*, peran negara terletak pada penciptaan kondisi yang memungkinkan pelaku ekonomi kecil berkembang. Ketika pesantren tidak mampu memenuhi persyaratan administratif maupun teknis, maka peluang kebijakan yang tersedia tidak dapat dikonversi menjadi peningkatan kapasitas ekonomi. Peneliti menegaskan bahwa penguatan tata kelola administratif merupakan tahap krusial untuk memanfaatkan dukungan regulatif secara maksimal.

Berdasarkan kompleksitas persoalan dan peluang yang dihadapi pesantren, peneliti menilai bahwa diperlukan model ekonomi yang tidak hanya berfokus pada pengembangan unit usaha, tetapi juga membangun pola sinergi yang terstruktur. Dalam perspektif ekonomi Islam, model tersebut sejalan dengan prinsip *al-sharikah al-istirāṭijyyah*, yaitu kemitraan strategis berbasis keadilan dan saling menguatkan²². Pendekatan ini konsisten dengan konsep *ecosystem collaboration* dalam literatur bisnis kontemporer yang menekankan hubungan kolaboratif antaraktor untuk menghasilkan nilai bersama. Ketika kolaborasi tidak terbangun, potensi ekonomi pesantren tetap terfragmentasi dan tidak memberikan dampak regional. Peneliti menegaskan bahwa integrasi model bisnis berbasis produk unggulan dengan struktur kemitraan multipihak merupakan langkah strategis untuk memperkuat kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, penelitian ini difokuskan pada beberapa pertanyaan utama sebagai berikut:

1. Bagaimana tata kelola dan rantai nilai (*value chain*) unit usaha berbasis produk unggulan yang dijalankan oleh pesantren di Kota dan Kabupaten Tasikmalaya saat ini?
2. Bagaimana faktor penghambat (internal dan eksternal) dalam optimalisasi kapasitas manajerial dan inovasi bisnis pesantren?

²¹ Nasrullah, Ahmad. *Kebijakan Publik dan Pemberdayaan Ekonomi Syariah*. Jakarta: LP3ES, 2021, 58.

²² Prasetyo, Hadi. "Ecosystem Collaboration dalam Penguatan UMKM Pesantren." *Journal of Islamic Economic Development* 4, no. 3 (2023): 219–238.

3. Bagaimana rancangan model bisnis pesantren berbasis produk unggulan yang efektif untuk memperkuat kemandirian ekonomi secara berkelanjutan?

C. Tujuan Penelitian

Untuk memastikan penelitian ini memiliki arah yang jelas, tujuan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Menganalisis tata kelola dan rantai nilai (*value chain*) eksisting pada unit usaha berbasis produk unggulan di pesantren Kota dan Kabupaten Tasikmalaya.
2. Menganalisis faktor-faktor penghambat internal dan eksternal dalam pengembangan kapasitas manajerial serta inovasi bisnis pesantren.
3. Merumuskan rancangan model bisnis pesantren berbasis produk unggulan yang efektif untuk memperkuat kemandirian ekonomi dan keberlanjutan usaha.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian disertasi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat bagi berbagai pihak. Untuk memastikan kontribusi tersebut dapat diidentifikasi secara jelas serta memberikan dampak ilmiah, praktis, dan sosial yang signifikan, maka manfaat penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam tiga ranah utama sebagai berikut::

1. Manfaat Teoretis

- a. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui perumusan Model Bisnis Pesantren Berbasis Produk Unggulan yang mengintegrasikan perspektif ekonomi Islam, asas *Maqāṣid al-Syarī'ah*, pendekatan *Shared Value Creation*, serta kerangka analitis seperti *Business Model Canvas* dan *Value Chain*. Kontribusi ini memperkaya literatur akademik mengenai pengembangan ekonomi berbasis lembaga pendidikan Islam;
- b. Penelitian ini memperluas kajian teoretis tentang model bisnis lembaga keagamaan dengan menawarkan struktur elemen model yang dapat dijadikan referensi ilmiah dalam penelitian lanjutan mengenai desain bisnis pesantren, khususnya dalam konteks pemberdayaan ekonomi berbasis produk unggulan dan potensi lokal;
- c. Penelitian ini memberikan landasan epistemologis bagi pengembangan studi kualitatif tentang model bisnis pesantren, terutama melalui eksplorasi mendalam terhadap dinamika kelembagaan, proses produksi, manajemen usaha, serta interaksi aktor-aktor internal pesantren dalam konteks ekonomi syariah.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini menyediakan rancangan Model Bisnis Pesantren Berbasis Produk Unggulan yang dapat digunakan sebagai panduan strategis bagi pesantren dalam memperkuat perencanaan usaha, manajemen produksi, standardisasi mutu, dan strategi pemasaran produk pesantren;
- b. Penelitian ini menghasilkan rekomendasi peningkatan kapasitas kelembagaan bagi Kopontren, BMT pesantren, dan unit-unit usaha lainnya, sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki tata kelola bisnis, pengelolaan sumber daya, serta profesionalisme manajerial pesantren;
- c. Hasil penelitian ini memberikan dasar bagi pemerintah daerah, kementerian terkait, lembaga keuangan syariah, serta mitra pendamping usaha untuk merumuskan program pemberdayaan, pendanaan, pelatihan, dan kebijakan dukungan lain yang lebih tepat sasaran dalam memperkuat kemandirian ekonomi pesantren.

3. Manfaat Sosial

- a. Penelitian ini berkontribusi pada penguatan ekosistem ekonomi masyarakat melalui peningkatan peran pesantren sebagai pusat pemberdayaan sosial-ekonomi, sehingga dapat membuka peluang usaha baru dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar pesantren;
- b. Model bisnis yang dirumuskan dapat memperkuat sinergi antar-pesantren dan memperluas jaringan distribusi produk unggulan pesantren, sehingga menumbuhkan semangat ta'āwun (kerja sama sosial), ukhuwah ekonomi, dan solidaritas ekonomi umat di tingkat regional;
- c. Penelitian ini berpotensi meningkatkan partisipasi santri dan alumni dalam kegiatan kewirausahaan, sehingga membentuk generasi santripreneur yang lebih kreatif, inovatif, dan adaptif terhadap dinamika ekonomi modern sekaligus tetap berpegang pada etika bisnis Islam;
- d. Penerapan model bisnis yang berkelanjutan dapat mendukung pemerataan manfaat ekonomi melalui penciptaan lapangan kerja baru, peningkatan aktivitas ekonomi lokal, dan penguatan kapasitas masyarakat dalam rangka mengurangi kesenjangan sosial dan memperluas dampak ekonomi pesantren di Tasikmalaya.

E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini berfungsi sebagai peta jalan penalaran yang menghubungkan realitas empiris pesantren dengan landasan teoretis untuk merumuskan Model Bisnis Pesantren Berbasis Produk Unggulan. Kerangka ini tidak dimaksudkan untuk menguji hubungan antar-variabel secara kuantitatif, melainkan untuk memandu eksplorasi kualitatif tentang bagaimana pesantren membangun, mengelola, dan mengembangkan model bisnisnya guna memperkuat kemandirian ekonomi di Kota dan Kabupaten Tasikmalaya²³

²³ Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014, p. 127.

Secara garis besar, alur penalaran penelitian ini berangkat dari upaya mengidentifikasi berbagai persoalan struktural yang menghambat pengembangan usaha pesantren dan pemanfaatan produk unggulan secara optimal. Temuan awal mengenai kendala tersebut kemudian diarahkan pada penguatan fondasi filosofis dan normatif berbasis *Maqāṣid al-Syarī'ah* dan konsep kesejahteraan holistik yang menjadi landasan etis bagi perumusan model bisnis pesantren. Selanjutnya, penelitian memanfaatkan perangkat teori kontemporer seperti *Business Model Canvas* dan *Value Chain* untuk membaca pola, struktur, serta dinamika pengelolaan bisnis di lingkungan pesantren. Berbekal perpaduan antara realitas empiris dan kerangka konseptual tersebut, penelitian ini menyusun konstruksi model bisnis yang kontekstual dengan karakteristik sosial-ekonomi pesantren di Tasikmalaya. Tahap terakhir dari penalaran logis ini adalah menganalisis implikasi model terhadap penguatan kemandirian ekonomi pesantren dan kontribusinya bagi peningkatan keberlanjutan usaha pesantren dalam jangka panjang²⁴.

1. Justifikasi Masalah dan Urgensi Model Bisnis Pesantren

Pesantren di Tasikmalaya memiliki potensi ekonomi yang besar melalui keberagaman produk unggulan seperti pangan olahan, herbal, komoditas pertanian, hingga kerajinan berbasis budaya lokal. Namun, potensi tersebut belum sepenuhnya memberikan dampak ekonomi yang signifikan karena mayoritas unit usaha pesantren masih dikelola dengan pendekatan sederhana dan tidak berlandaskan kerangka model bisnis yang terstruktur. Ketidadaan desain bisnis yang komprehensif membuat berbagai tahapan dalam rantai nilai—mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, standardisasi mutu, pengemasan, branding, pemasaran hingga distribusi, tidak berjalan secara efektif dan berkesinambungan. Kondisi ini menyebabkan nilai tambah yang dihasilkan tetap rendah, pasar tidak berkembang optimal, dan kemandirian ekonomi pesantren sulit dicapai. Dengan demikian, terdapat kebutuhan mendesak untuk merancang model bisnis yang mampu menghubungkan potensi produk unggulan dengan sistem pengelolaan usaha yang lebih profesional dan terarah²⁵.

Di luar persoalan teknis produksi, kelemahan kapasitas manajerial dan tata kelola usaha menjadi faktor determinan yang melemahkan daya saing produk unggulan pesantren. Banyak pengelola usaha masih mengambil keputusan secara intuitif tanpa dukungan data, analisis pasar, maupun perencanaan strategis berbasis model bisnis yang komprehensif. Minimnya inovasi, kurangnya pencatatan keuangan yang sistematis, serta absennya pemetaan risiko menyebabkan kegiatan usaha berjalan secara sporadis dan sulit beradaptasi dengan dinamika pasar modern. Produk unggulan yang sebenarnya memiliki nilai potensial tidak mampu bertahan di pasar karena tidak didukung strategi bisnis yang tepat, baik dari sisi segmentasi pelanggan, saluran distribusi, maupun proposisi nilai. Oleh sebab itu, penyusunan Model Bisnis Pesantren Berbasis Produk Unggulan menjadi kebutuhan strategis untuk mendorong transformasi

²⁴ Creswell, John W., and Cheryl N. Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018, p. 63.

²⁵ Rahmawati, Nissa, and Adit Firmansyah. "Innovation Capacity and Product Development in Small Islamic Enterprises." *Journal of Islamic Economic Studies* 12, no. 1 (2022): 55–71.

pengelolaan usaha agar lebih adaptif, efisien, dan berkelanjutan dalam menghadapi kompetisi pasar yang semakin kompleks²⁶.

Berdasarkan kondisi tersebut, kerangka berpikir penelitian ini berangkat dari adanya kesenjangan fundamental antara besarnya potensi ekonomi pesantren dan keterbatasan struktur model bisnis yang mapan. Pesantren telah memiliki sumber daya, jaringan sosial, serta basis produksi yang kuat, tetapi belum memiliki formulasi model bisnis yang mampu memadukan nilai-nilai keislaman dengan kebutuhan pasar dan tuntutan profesionalisme modern. Kesenjangan ini membuat pesantren sulit memaksimalkan peluang pasar dan tidak dapat mengonversi potensi ekonominya menjadi kemandirian kelembagaan yang stabil. Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan konstruksi Model Bisnis Pesantren Berbasis Produk Unggulan sebagai jembatan konseptual yang menghubungkan realitas empiris pesantren dengan kerangka teori yang relevan. Model ini diharapkan mampu memberikan arah yang jelas bagi penguatan usaha pesantren dan memperkuat kemandirian ekonomi yang berkelanjutan²⁷.

2. Landasan Filosofis: Maqāṣid al-Syarī'ah dan Kesejahteraan Holistik

Penggunaan *Business Model Canvas* (BMC) dalam penelitian ini bertujuan untuk membaca secara komprehensif bagaimana pesantren di Tasikmalaya menyusun dan menjalankan model bisnis produk unggulannya. BMC menyediakan sembilan elemen inti yang memungkinkan peneliti melihat hubungan antara segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, mitra kunci, dan struktur biaya. Melalui pemetaan ini, dapat terlihat dengan jelas bagian mana dari aktivitas bisnis pesantren yang berjalan efektif dan bagian mana yang masih membutuhkan perbaikan. Kerangka BMC menjadi penting karena banyak keputusan usaha pesantren selama ini tidak didasarkan pada struktur model bisnis yang utuh, sehingga desain BMC memberi arah penalaran yang lebih sistematis dalam merumuskan model bisnis yang adaptif terhadap kebutuhan pasar lokal maupun regional²⁸.

Selain kerangka model bisnis, penelitian ini menggunakan perspektif *value chain* untuk menelaah bagaimana nilai ekonomi diciptakan pada setiap tahapan produksi. Pendekatan ini memeriksa alur kegiatan mulai dari penyediaan bahan baku, proses produksi, pengemasan, standardisasi mutu, hingga distribusi dan pemasaran. Dalam konteks pesantren, tahapan-tahapan ini sering berjalan secara terpisah dan tidak terkoordinasi, sehingga muncul fragmentasi rantai nilai yang berdampak pada rendahnya konsistensi kualitas produk dan lemahnya daya saing di pasar modern. Ketidakterhubungan antar-tahap

²⁶ Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985, p. 88

²⁷ Hasanah, Laila, and Arif M. Yusuf. "Reformulating Business Models for Microenterprise Transformation." *Journal of Entrepreneurship and Community Development* 5, no. 2 (2024): 102–121.

²⁸ Auda, Jasser. *Maqasid al-Shariah as Philosophy of Islamic Law: A Systems Approach*. London: The International Institute of Islamic Thought, 2008, p. 41

ini menunjukkan bahwa pesantren membutuhkan mekanisme operasional yang mampu menyatukan seluruh proses penciptaan nilai agar lebih efisien dan menghasilkan margin keuntungan yang lebih stabil. Karena itulah, *value chain* menjadi salah satu pilar penting dalam kerangka berpikir penelitian ini²⁹.

Untuk memperkuat analisis, penelitian ini juga memasukkan konsep *Shared Value Creation* (CSV) yang menekankan bahwa aktivitas bisnis pesantren harus menghasilkan manfaat ekonomi sekaligus sosial. Melalui kerangka CSV, usaha pesantren dipahami bukan sekadar sebagai kegiatan komersial, tetapi sebagai strategi yang mampu meningkatkan kesejahteraan kolektif melalui pembukaan lapangan kerja baru, penguatan keterampilan masyarakat sekitar, dan penyebaran nilai-nilai kewirausahaan Islami. CSV menjadi relevan karena pesantren secara historis memiliki modal sosial yang kuat dan kedekatan dengan komunitas. Dengan demikian, pengembangan produk unggulan tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan pendapatan lembaga, tetapi juga untuk memperluas dampak sosial-ekonomi yang terukur. Penekanan pada penciptaan nilai bersama inilah yang menjadikan CSV sebagai komponen integral dalam konstruksi model bisnis pesantren³⁰.

3. Landasan Konseptual: Model Bisnis, Produk Unggulan, dan Rantai Nilai

Kerangka *Business Model Canvas* (BMC) digunakan dalam penelitian ini sebagai instrumen konseptual untuk membaca struktur dan dinamika aktivitas bisnis di pesantren. Melalui sembilan komponennya—mulai dari segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hingga struktur biaya—BMC memungkinkan peneliti melihat kekuatan dan kelemahan cara pesantren mengelola produk unggulannya³¹. Dengan pendekatan ini, pola pengelolaan usaha yang selama ini bersifat intuitif dapat dibaca secara lebih sistematis. Selain itu, BMC memberi kerangka untuk menilai apakah model bisnis yang diterapkan pesantren telah mampu menciptakan nilai yang relevan dengan kebutuhan pasar lokal Tasikmalaya. Kerangka ini juga membantu memetakan sejauh mana sumber daya internal pesantren—baik SDM, fasilitas produksi, maupun jejaring pelanggan—telah dikelola secara efektif, atau justru menjadi titik lemah yang menghambat pencapaian kemandirian ekonomi.

Analisis kemudian diperkuat dengan pendekatan *value chain* yang menelaah proses penciptaan nilai dari hulu hingga hilir. Perspektif ini penting karena banyak pesantren mengalami hambatan pada aspek-aspek operasional seperti pengadaan bahan baku, stabilitas proses produksi, pengemasan, serta *quality control*³². Keterputusan antar-tahap produksi menyebabkan biaya meningkat, kualitas tidak

²⁹ Chapra, Muhammad Umer. *The Islamic Vision of Development in the Light of Maqasid al-Shariah*. Jeddah: Islamic Research and Training Institute (IRTI), 2008, p. 102.

³⁰ Wardani, Annisa, and Fikri Hamdan. "Maqasid al-Shariah and Social Welfare in Islamic Business Institutions." *Journal of Islamic Social Finance* 3, no. 1 (2021): 33–49.

³¹ Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010, p. 29.

³² Marwah, Siti, and Hidayat Rahman. "Integrating Halal Value Chain in Local Product Development." *Halal Industry and Supply Chain Journal* 4, no. 2 (2023): 87–105.

konsisten, dan daya saing produk menjadi lemah. Dengan memanfaatkan kerangka *value chain*, penelitian ini memetakan bahwa perbaikan pada satu mata rantai saja tidak cukup; diperlukan integrasi antartahap agar aliran nilai bergerak secara efisien. Dalam konteks pesantren Tasikmalaya, pendekatan ini membantu mengidentifikasi area yang membutuhkan intervensi, seperti standarisasi mutu, peningkatan peralatan produksi, dan penciptaan saluran distribusi yang lebih terkoordinasi.

Sebagai pelengkap, penelitian ini menggunakan kerangka *Shared Value Creation (CSV)* untuk memastikan bahwa model bisnis yang dirancang tidak hanya berorientasi pada keuntungan lembaga, tetapi menghasilkan manfaat luas bagi masyarakat sekitar. Perspektif *CSV* menegaskan bahwa kegiatan usaha pesantren harus menciptakan nilai sosial bersamaan dengan nilai ekonomi, misalnya melalui pembukaan lapangan kerja, peningkatan keterampilan santri, atau kemitraan dengan UMKM lokal³³. Pendekatan ini menjadi penting karena pesantren merupakan institusi sosial-keagamaan yang memiliki mandat moral untuk menjaga keberlanjutan kesejahteraan komunitasnya. Dengan mengintegrasikan prinsip *CSV*, kerangka berpikir penelitian ini mendorong terbentuknya model bisnis yang mampu menyeimbangkan kepentingan ekonomi dengan masalah sosial, sehingga keberlanjutan usaha pesantren tidak hanya dinilai dari performa finansial, tetapi juga dari kontribusinya terhadap penguatan ekosistem ekonomi lokal.

4. Arah Konstruksi Model Bisnis Pesantren Berbasis Produk Unggulan

Arah konstruksi model dalam penelitian ini dimulai dari proses eksplorasi mendalam terhadap kondisi aktual pengelolaan produk unggulan di enam pesantren di Tasikmalaya. Proses ini tidak hanya menggambarkan jenis usaha yang dijalankan, tetapi juga menelusuri pola manajemen, pembagian peran, dan dinamika pengambilan keputusan yang terjadi di lapangan³⁴. Melalui observasi dan wawancara, peneliti memperoleh gambaran mengenai bagaimana pesantren mengelola produksi, kualitas bahan baku, jejaring pemasaran, serta hubungan mereka dengan komunitas sekitar. Tahap awal ini sangat krusial karena konstruksi model harus berlandaskan pada realitas empiris, bukan pada asumsi teoretis yang terlepas dari konteks. Dengan demikian, pemahaman mikro atas praktik keseharian pesantren menjadi fondasi dasar penyusunan model bisnis pesantren.

Tahap berikutnya adalah identifikasi pola, kekuatan, kelemahan, dan peluang yang muncul dari aktivitas usaha pesantren. Melalui analisis tematik, ditemukan bahwa sejumlah pesantren memiliki kreativitas tinggi dalam memproduksi produk unggulan, namun belum memiliki perencanaan bisnis yang sistematis³⁵. Kekuatan lain seperti loyalitas konsumen lokal, modal sosial berbasis kedekatan

³³ Savitri, Mutiara, and Dedi Kurniawan. "Shared Value Approaches in Community-Based Enterprises." *Journal of Social Enterprise Impact* 2, no. 3 (2022): 140–159.

³⁴ Patton, Michael Quinn. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2015, p. 219.

³⁵ Saldaña, Johnny. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2016, p. 142.

komunitas, serta komitmen pengasuh pesantren menjadi potensi besar yang dapat dioptimalkan. Di sisi lain, berbagai kelemahan muncul, seperti minimnya dokumentasi usaha, tidak adanya standarisasi mutu, hingga keterbatasan akses informasi pasar. Proses identifikasi ini memberikan peta menyeluruh tentang faktor internal-eksternal yang memengaruhi efektivitas usaha pesantren, sehingga model bisnis yang dirancang dapat bersifat realistis, aplikatif, dan sesuai dengan kondisi lokal Tasikmalaya.

Setelah pola dan persoalan utama terpetakan, penelitian ini memulai proses pemetaan elemen-elemen model bisnis dengan menghubungkan temuan lapangan dengan kerangka *Business Model Canvas* dan analisis *value chain*. Pemanfaatan kedua kerangka ini membantu mengidentifikasi komponen kunci seperti *value proposition*, segmen pelanggan, kanal distribusi, struktur biaya, serta alur nilai dari hulu hingga hilir³⁶. Pemetaan ini menunjukkan titik-titik kritis di mana pesantren perlu memperbaiki tata kelola bisnisnya, seperti dalam aspek produksi, pengemasan, distribusi, dan pemasaran. Dengan mengintegrasikan kerangka teoretis tersebut, proses konstruksi model tidak hanya menjelaskan apa yang terjadi di lapangan, tetapi juga bagaimana struktur bisnis ideal seharusnya dirancang. Tahap pemetaan ini menjadi jembatan antara realitas empiris dan kerangka konsep bisnis modern.

Tahap terakhir dari arah konstruksi adalah merumuskan model konseptual melalui dialog sistematis antara temuan empiris, teori model bisnis, dan nilai-nilai Islam. Model yang dirumuskan tidak diuji secara statistik sebagaimana pendekatan kuantitatif, tetapi dibangun melalui analisis kualitatif mendalam yang menekankan koherensi logis dan relevansi praktis³⁷. Model tersebut mencakup struktur elemen inti, alur kerja utama, prinsip operasional syariah, serta strategi implementasi yang sesuai dengan karakter kelembagaan pesantren di Tasikmalaya. Pendekatan ini memastikan bahwa model bisnis yang dihasilkan tidak hanya efisien secara teknis, tetapi juga kuat secara normatif dan responsif terhadap dinamika sosial-ekonomi setempat. Dengan demikian, konstruksi model menjadi proses integratif yang menggabungkan konteks, teori, dan nilai keislaman secara harmonis.

5. Pemetaan Alur Logis: Dari Produk Unggulan ke Kemandirian Ekonomi Pesantren

Pemetaan alur logis penelitian ini berfungsi untuk menunjukkan bagaimana produk unggulan pesantren bergerak melalui struktur model bisnis hingga menghasilkan dampak terhadap kemandirian ekonomi. Analisis dimulai dari kondisi awal, yaitu keberadaan berbagai produk unggulan yang dikelola secara intuitif dan belum terstruktur dalam suatu *business model* yang utuh³⁸. Kondisi ini menimbulkan fragmentasi rantai nilai, kelemahan tata kelola, dan keterbatasan akses pasar. Penelitian kemudian

³⁶ Nugroho, Bayu, and Laksmi Dewi. "Digital Innovation and Business Strategy among Small Firms in Indonesia." *Journal of Contemporary Management Research* 6, no. 2 (2021): 52–73.

³⁷ Glaser, Barney G., and Anselm L. Strauss. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967, p. 17.

³⁸ Creswell, John W., and J. David Creswell. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018, p. 82.

menelusuri akar masalah tersebut melalui kerangka *value chain* dan *Business Model Canvas* guna memetakan titik-titik kritis seperti kualitas produk, strategi pemasaran, dan kapasitas manajerial. Dari sini, prinsip-prinsip *shared value*, nilai kemaslahatan, serta pendekatan *maqāṣid al-syarī'ah* digunakan sebagai fondasi normatif yang memandu konstruksi model bisnis baru. Alur logis ini memperjelas hubungan antara persoalan struktural, intervensi konseptual, dan keluaran model.



Diagram 1.1.: Alur Konseptual Pengembangan Model Bisnis Pesantren
Sumber: Diolah peneliti dari kerangka argumentatif Bab I (2025)

Alur logis tersebut menunjukkan bahwa penguatan kemandirian ekonomi pesantren tidak dapat dicapai hanya dengan menambah aktivitas usaha, tetapi memerlukan penataan sistemik terhadap model bisnis yang dijalankan. Dengan memadukan temuan empiris, kerangka *Business Model Canvas*, analisis *value chain*, dan nilai-nilai Islam, Model Bisnis Pesantren Berbasis Produk Unggulan dirancang untuk mengintegrasikan seluruh proses—from produksi hingga pemasaran—agar lebih efisien, terstandar, dan berkelanjutan. Implikasi akhirnya bukan hanya peningkatan pendapatan, tetapi juga penguatan kapasitas kelembagaan, perluasan jaringan pasar, dan peningkatan peran pesantren sebagai pusat pemberdayaan ekonomi lokal. Dengan demikian, alur logis ini menjadi pedoman analitis yang memastikan bahwa konstruksi model tetap konsisten, terarah, dan mampu menjawab persoalan riil yang dihadapi pesantren di Tasikmalaya.

Berangkat dari paparan di atas, maka kerangka teori yang digunakan penulis dalam riset ada tiga landasan teori. *Pertama*, teori utama atau teori dasar yang bersifat universal (*grand theory*) menggunakan teori *al-maṣlahah*. *Kedua*, teori penengah (*middle theory*) sebagai penjelas masalah penelitian dan paradigma objek yang diteliti menggunakan teori tata kelola dan rantai nilai. *Ketiga*, teori aplikatif (*applied theory*) yang berfungsi menjelaskan operasionalisasi teori dalam masalah yang menjadi objek penelitian, menggunakan teori kemandirian ekonomi.³⁹

1. Grand Theory: Teori Al-Maṣlahah

Al-Maṣlahah secara umum berarti kepantasan, kebaikan, kebermanfaatan, kepatutan, kepatutan, keselarasan. Terma *al-maṣlahah* merupakan antonim dari *al-mafṣadah* yang berarti kehancuran, kerusakan.⁴⁰ Esensi dari prinsip-prinsip *al-Maṣlahah* dirumuskan oleh ulama-ulama *uṣul* sebagai berikut:

- a. Hukum dibuat dalam rangka mewujudkan dan menjaga kemaslahatan serta menolak dan menjauha kemadaratan (*jalbu al-maṣālih wa daf'u al-mafāsid*);⁴¹
- b. *Al-Maṣlahat* intinya adalah *al-naḥf*' (kebermanfaatan), *al-husn* (kebaikan); *al-khair* (kebajikan),⁴²
- c. Setiap hukum mesti berorientasi pada kemaslahatan, karena seluruh *syari'at* selaras dengan fitrah yang menjunjung tinggi keadilan ('*adalah*'), kasih sayang (*rahmah*), dan kemaslahatan bagi

³⁹ Juhaya S. Praja. "*Teori Hukum dan Aplikasinya*". (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 129.

⁴⁰ Jamaludin Muhammad ibn Mukarram ibnu Manzur al-Ifriqi. *Lisān al-'Arabi*. (Riyadh: Dar 'Alam al-Kutubi, 2003), juz II, 348. Lihat Ibrahim Mustafa. *Al-Mu'jam al-Wāsiṭ*. (Tahran: Al-Maktabah al-Ilmiyah, t.t.), juz I, 522

⁴¹ Al-Gazali. *Al-Muṣtaṣfa min 'Ilm al-Uṣul*. (Bairut: Mu'assasat al-Risālat, 1997), juz I, 416-417

⁴² 'Izzuddin ibn Abdi al-Salam. "*Qawa'id al-Ahkam fi Maṣalih al-Anam*". (Cairo: Maktabah Kulliyat Azhariyah, 1994), juz I, 5. Lihat juga Jalaluddin Abdu al-Rahman. *Al-Maṣālih al-Mursalah wa Makānatuha fi al-Tasyri'* (Saudi: Maṭba'ah as-Sa'adah, 1983), 12-13

manusia. Oleh sebab itu disetiap ada kemaslahatan, maka itulah wujud *syari'at*.⁴³ Sebaliknya yang keluar dari prinsip di atas, maka secara hakikat bukan *syari'at* Islam;⁴⁴

d. Pada tataran aksiologis, *al-maṣlahah* adalah ukuran etis atau ukuran kepantasan yang merefleksikan alasan untuk mewujudkan sesuatu yang mengandung maslahat tersebut;⁴⁵

e. Kemaslahatan umum mesti didahulukan daripada kemaslahatan individu⁴⁶.

Yusuf Qardhawi menjelaskan bahwa inti *al-Maṣlahah* yang diinginkan syara' untuk diwujudkan dan dipelihara adalah *maṣlahah* yang menyeluruh, holistik, dan integratif. *Maṣlahah* yang memadukan *maṣlahah dunyawiyah* dan *maṣlahah ukhrawiyah*, *maṣlahah maddiyah* dan *maṣlahah ruhiyyah*, *maṣlahah fardiyah* dan *maṣlahah mujtama'iyyah*, *maṣlahah qaumiyyah khassah* dan *maṣlahah insaniyyah 'ammah*, *maṣlahah hadirah* dan *maṣlahah mustaqbalah*. Dengan demikian *maṣlahah* yang menjiwai syariat berbeda dengan konsep utilitarianisme dan pragmatisme yang hanya berorientasi pada aspek materi.⁴⁷ Mengingat karakteristik *maṣlahah* seperti ini, maka Ibn Asyur memandang *maṣlahah* sebagai sifat perbuatan, yaitu sifat perbuatan yang dengannya terwujud kebaikan dalam arti selalu memberi manfaat bagi individu maupun masyarakat dalam berbagai segmen kehidupan.⁴⁸

Dilihat dari rekognisi syari'at (*syahadat al-Syar'i*), al-Gazali mengklasifikasikan *maṣlahah* menjadi 3 jenis, yaitu *maṣlahah mu'tabarah*, *maṣlahah mulgah*, dan *maṣlahah mursalah*⁴⁹. *Maṣlahah mu'tabarah* merupakan kemaslahatan yang mendapatkan justifikasi secara eksplisit dari syari'at berupa ketetapan *naṣ*. Sebaliknya *maṣlahah mulgah* merupakan kemaslahatan yang harus dibatalkan karena bertentangan *naṣ* syariat. Sedangkan *maṣlahah mursalah* adalah kemaslahatan yang tidak diatur syara', baik dalam penerimaan maupun penolakan keberadaanya. Menurut Muhammad Muslihuddin, katagorisasi ini tetap didasarkan pada pertimbangan kepentingan masyarakat dan kenyataan sosial yang selalu dinamis mengikuti perkembangan zaman, sehingga elastisitas hukum Islam tetap terpelihara.⁵⁰

Perbahasan mendasar mengenai konsep *al-maṣlahah* dalam konteks filsafat hukum ialah tentang *maqâsid al-syariah* yang digagas pertama kalinya oleh Al-Juwaini.⁵¹ Konsepnya sejalan dengan pemikiran al-Gazali bahwa syari'at itu diturunkan untuk melahirkan dan memelihara kemaslahatan dan

⁴³Husain Hâmid Hisân. *Nazariyyat al-Maṣlahah fi al-Fiqh al-Islamy*. (Bairut: Dar al-Nahdah al-Arabiyah, 1971), 607 Lihat juga Manna' al-Qaṭṭan. *Raf'u al-Haraj fi al-Syari'ah al-Islamiyah*. (Riyad: Dar al-Su'udiyah, 1982), 61-62 . Lihat juga Yusuf Qardhawi. *Al-Ijtihad Al-Mu'asir*. (Kairo: Dar al-Tawji' wa al-Nasyr Al-Islamiyah, 1994), 68

⁴⁴Sa'id Ramadhan al-Buṭ'i. *Dawâbit al-Maṣlahah fi Syari'ah al-Islâmiyah* (Bairut: Muassasat al-Risalah wa al-Dar al-Muttahidah, 2000), 69

⁴⁵Jabbar Sabil. *Maqasid Syari'ah*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2022), 43

⁴⁶Abu Ishak As-Syatibi. *Al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*. (Saudi Arabia: Dar Ibn 'Affan, 1997), Jilid II, 26

⁴⁷ Asmawi. "Konseptualisasi Teori Maṣlahah". *Salam: Jurnal Filsafat dan Budaya Hukum*. vol IV no. 1, November 2014, 311-328

⁴⁸ Muhammad at-Tâhir Ibn Asyûr. *Maqasid al-Syari'at al-Islâmiyah* (Kairo: Dar al-Salam, 2005), 63

⁴⁹ Al-Gazali. *Al-Mustasfa*, jilid II, 478-481

⁵⁰ Muhammad Muslihudin. *Philosophy of Islamic Law and The Orientalist*. (New Delhi: Markaz Maktab Islami, 1985), 160

⁵¹ Abdul Malik Ibn Yûsuf Abû Ma'ali Al-Juwaini. *Al-Burhan fi Uṣul al-Fiqh* (Kairo: Dar Al-Anṣar, 1998) juz I, 295

menolak kemafsadatan. Kemudian secara sistematis dan terinci, konsep ini dijabarkan As-Syatibi dalam karyanya yang monumental yakni *Al-Muwâfaqât*. Dalam penelitian ini, teori *al-maṣlahah*, as-Syatibi yang dijadikan sebagai kerangka teorinya.

Terma *maqâṣid*, merupakan jama' dari *maqshad* yang bermakna niat, tujuan, maksud, sasaran, prinsip, *ultimate goal*.⁵² Dalam istilah lain dikenal dengan *telos* (Yunani), *finalite* (perancis), atau *zweck* (Jerman). *Maqâṣid syar'î* adalah sasaran-sasaran atau maksud tujuan dibalik hukum-hukum Ilahi,⁵³ Abd al-Malik al-Juwaini, menyebut

maqâṣid syar'î dengan istilah *al-maqṣid* dan *al-masâlih al-'ammah*.⁵⁴ Para ulama kontemporer, seperti Wahbah Zuhaili menjelaskan bahwa *maqâṣid syar'î* merupakan nilai-nilai dan sasaran syara' yang tersirat dalam hukum-hukum syara'. Nilai dan sasaran tersebut dipandang sebagai tujuan dan rahasia hukum yang ditetapkan pembuat hukum (*syar'î*), yaitu Allah dan Rasul-Nya.⁵⁵

Hukum Islam, diturunkan Allah bertujuan untuk memelihara fitrah manusia. Fitrah manusia merupakan ciptaan Allah yang bersifat abadi, tidak akan berubah sepanjang zaman⁵⁶. Fitrah manusia memiliki 3 potensi atau daya, yaitu '*akal, syahwat, dan gadab*. Daya akal berfungsi untuk mengetahui kebenaran, sehingga dapat mengenal Allah, mengesakannya, dan mengibadahnya. Tujuannya adalah untuk mendapatkan tuntunan dan keridhoan Allah. Daya *syahwat* berfungsi untuk menggali berbagai hal yang menyenangkan dan memberi manfaat bagi kehidupan manusia. Tujuannya adalah untuk mencapai kebahagiaan hidup manusia. Sedangkan daya *gadab* berfungsi mempertahankan dan memelihara diri. Tujuannya agar kebahagiaan dan kelangsungan hidup manusia dapat berkelanjutan.⁵⁷ Secara ringkas tujuan hukum Islam adalah untuk mencapai tujuan hidup manusia, yaitu meraih kebahagiaan dan mempertahankannya, atau dikenal *at-tahṣil wa al-ibqa*. Dalam kata lain untuk

⁵² Syamsuddin ibn Al-Qayyim. *I'lam al-Muwaqqi'in* editor Tha Abdul Rauf vo; 3. (Bairut: Dar al-Jil, 1973), 3. Lihat juga Mohammad Darwis. "Maqâṣid Al-Syar'î'ah dan Pendekatan Sistem Dalam Hukum Islam Perspektif Jasser Auda" dalam M. Arfan Mu'ammam, Abdul Wahid Hasan, et. Al. (Ed), *Studi Islam Perspektif Insider/Outsider*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 395

⁵³ Jasser Auda. *Maqasid al-Shariah as Philosophy of Islamic Law: A System Approach*. (London: The International Institut of Islamic Thought, 2007),. 2

⁵⁴ Al-Juwaini, Abd al-Malik. *Ghiyas al-Umam fi al-Tiyas al-Zulam* ed. Abd al-Azim al-Dib. (Qatar: Wazarah al-Syuun al-Diniyah, 1400 H), 253

⁵⁵ Al-Juwaini, Abd al-Malik. *Ghiyas al-Umam fi al-Tiyas al-Zulam* ed. Abd al-Azim al-Dib. (Qatar: Wazarah al-Syuun al-Diniyah, 1400 H), 253

⁵⁶ al-Zuhaili, Wahbah. *Ushûl al-Fiqh al-Islâmi*. (Damaskus: Dâr al-Fikr, 1989). Setakan II, 225. Penjelasan serupa dapat dilihat pula pada Thahir ibn Asyur. *Maqâṣid Al-Syar'î'ah al-Islâmiyah*. (Cairo: Dâr al-Salam, 2009) 50. Lihat juga Muhammad Sa'ad bin Ahmad bin Mas'ud al-Yubi. *Maqashid al-Syar'î'ah al-Islamiyah wa 'Alaqatuhu bi al-Adillati al-Syar'iyah* (Riyadh: Dar al-Hijrah. 1998). 37-38. Lihat juga al-Fâsi, Allal. *Maqâṣid Al-Syar'î'ah al-Islâmiyah wa Makârimihâ*. (Mesir: Dâr al-Garb al-Islâmi, 1993). Cetakan III, 193

⁵⁷ Juhaya S. Praja *Filsafat Hukum Islam* (Bandung: LPPM Universitas Islam Bandung, 1995), 100

Atjep Djajuli. *Kaidah-kaidah Fikih: Kaidah kaidah Hukum Islam dalam Menyelesaikan Masalah-masalah yang Praktis*. (Jakarta: Kencana, 2017), 27

memperoleh kebaikan (*maṣlahat*) dan sekaligus menolak *mafsadat* (kerusakan), yang dikenal dalam rumusan kaidah fikih *jalb al-maṣalih wa daf'u al-mafasid*⁵⁸.

Izuddin Abd Salam menjelaskan bahwa seluruh hukum Islam itu bertujuan untuk mewujudkan maslahat, baik dengan cara mencegah kemafsadatan atau menggapai kebaikan. Perilaku atau aktivitas manusia itu adakalanya membawa kebaikan, ada pula yang menyebabkan keburukan atau bahkan kehancuran. *Maslahat* atau *mafsadat* tersebut ada untuk kepentingan dunia, kepentingan akhirat, atau kepentingan keduanya sekaligus. Seluruh kemaslahatan diperintahkan Allah, dan seluruh *mafsadat* dilarang-Nya. Setiap kemaslahatan dan kemadharatan memiliki tingkatan, baik dari aspek efek yang ditimbulkan maupun akibat hukumnya⁵⁹.

Dari sisi kekuatan substansinya, as-Syatibi membagi *al-maṣlahah* menjadi 3 level, yaitu *ḍarūriyat* atau keniscayaan, *ḥājiyat* atau kebutuhan, dan *taḥsīniyat* atau kelengkapan⁶⁰. Tingkatan pertama *ḍarūriyat*, yaitu *maṣlahah* yang harus wujudkan, jika manusia mengingkarinya, maka akan terjadi kerusakan, baik di dunia maupun akhirat. *Maṣlahah ḍarūriyat* menyangkut 5 hal pokok (*kuliyatul khams*)⁶¹, yaitu mengenai menjaga agama (*hiḍzu al-dīn*), menjaga jiwa-raga (*hiḍzu al-naḥs*), menjaga akal (*hiḍzu al-'aql*), menjaga keturunan (*hiḍzu al-nasl*), dan menjaga harta (*hiḍzu al-maal*).⁶²

Pada konsepsi awal *maqāṣid ḍarūriyat*, diimplementasikan untuk memproteksi (menjaga) dan melestarikan kelima aspek kehidupan pokok diatas. Hal ini sebagaimana terlihat dalam pandangan Asy-Syatibi bahwa *al-hiḍzu* dipandang dari 2 perpektif, yaitu dari sudut keharusan mewujudkannya (*janib al-wujūd*) dan sudut keharusan menjaga agar tidak hilang (*janib al-'adam*)⁶³. Contoh keharusan mewujudkannya dalam *hiḍz al-dīn* seperti menjalankan kewajiban-kewajiban agama. *Hiḍz an-naḥs* dan *hiḍz al-'aql* contohnya ketentuan memakan makanan dan minuman, berpakaian, tempat tinggal yang baik. Dalam *hiḍz nasl* contohnya perintah nikah. *Hiḍz al-mal* contohnya perintah berdagang. Dari aspek keharusan menjaga agar tidak hilang, seperti larangan murtad (*hiḍz dīn*), larangan membunuh (*hiḍz an-naḥs*), larangan minum minuman keras (*hiḍzu al-'aqli*), larangan berzina (*hiḍzu an-nasli*), dan larangan mencuri (*hiḍzu al-maali*)

Ilmuwan muslim kontemporer, seperti Jasser Auda melakukan reformasi pemikiran tentang *maqāṣid* dari awalnya bersifat perlindungan (*protection*) dan keberlanjutan (*preservation*) menuju *maqāṣid syar'i* yang berorientasi pengembangan (*development*) dan pemuliaan hak asasi kemanusiaan (*human rights*). Bahkan, Jasser Auda merekomendasikan agar pengembangan SDM menjadi tema inti

⁵⁸ Aguinis, Herman, and Jeffrey R. Edwards. *Methodological Foundations of Scholarly Contributions in the Social Sciences*. New York: Cambridge University Press, 2021, 112.

⁵⁹ Izuddin Abdussalam. "*Qawaid Ahkam fi Mashalih al-Anam*" (Libanon: Dar al-Fikr, 1980), jilid I, 11

⁶⁰ Abu Ishak As-Syatibi. "*Al-Muwafaqat fi Ushul as-Syari'ah*" (Baerut: Dar al-Fikr, t.t.), jilid II, 17

⁶¹ Oni Sahrini dan Adiwarman Karim. "*Maqashid Bisnis & Keuangan Islam: Sistesis Fikih dan Ekonomi*" (Depok: PT. RajaGrafindo Persada, 2017), 4.

⁶² Abdul Hamid Al-Gazali. "*Al-Mustasfa fi 'Ilmi al-Ushul*" ed. Muhammad Abdussalam Abdul Shafi (Bairut: Darul Kutub Imiyah, 1400 H), vol. 1, 172. Abu Bakar al-Maliki Ibn Arabi. *Al-Mahshul fi Ushul al-Fiqh* (Bairut: Darul Fikr, 1999), vol. V, 222.

⁶³ As-Syatibi. *Al-Muwafaqat* jilid II, 7-9

bagi kemaslahatan umum zaman sekarang.⁶⁴ Teori maqâsid yang dikembangkan Jasser Auda mengacu pada konsepsi kekinian.⁶⁵ Contoh *hifdz al-diyn* yang berarti “menjaga dan melestarikan” agama berkembang menjadi “perlindungan kebebasan dalam beragama”. *Hifdz an-nafs* yang berarti “menjaga jiwa raga” menjadi “melindungi hak asasi manusia dan mengembangkan kualitas manusia”. *Hifdz ‘Aql* makna awalnya “menjaga akal” dikembangkan pemahamannya menjadi “pengembangan pemikiran ilmiah”. *Hifdz an-nasl* yang berarti “perlindungan keturunan” dikembangkan menjadi “membangun kualitas keluarga” bahkan diusulkan menjadi “sistem sosial islami madani”. *Hifdz al-mal* yang berarti “menjaga harta” pemahamannya menjadi “pengembangan ekonomi” atau “pemerataan pendapatan sehingga menekan jurang pemisah dalam status sosial ekonomi masyarakat”

Tingkatan *maṣlahat* kedua adalah *ḥâjiyat*, yaitu maṣlahah berupa kemudahan kepada manusia dalam menjalankan syari’at serta mencegah manusia dari kesukaran. Tidak wujudnya *maṣlahah hajiyah* memang tak akan mengancam kehidupan manusia, atau menimbulkan kerusakan, kemaafsadatan, baik dunia maupun akhirat, tapi hanya akan menimbulkan kesulitan⁶⁶ Dalam lapangan ibadah *mahḍiyah*, adanya hukum *rukhsah*⁶⁷ merupakan contoh dari *maṣlahah hajiyah*. Contoh *hajiyah* pada bidang *mu’amalah kontemporer* antara lain rumusan akad-akad dalam transaksi ekonomi, seperti akad bay’, *ijârah*, *syirkah*, *qard*, *muzâra’ah*, *mukhâbarah*, serta akad lainnya. Dalam bidang *‘uqûbat*, contohnya *syariat* tentang *diyat* dalam kasus pembunuhan tidak sengaja, atau pencurian karena terpaksa.⁶⁸ Dengan ketentuan-ketentuan tersebut akan memudahkan hidup manusia dan menjadi jalan keluar dari kesulitan.

Tingkatan ketiga *taḥsiniyat (tersier)*, yaitu maqâsid yang melengkapi *ḍaruriyat* dan *ḥâjiyat*. Ketidadaanya tidak mengancam eksistensi dari kelima tujuan utama dan tidak pula menimbulkan kesulitan. Keberadaan *taḥsiniyah* merupakan keniscayaan berdasarkan adat kebiasaan, menghindari sesuatu yang tidak elok dilihat, dan memperindah, mempercantik yang selaras dengan norma etika dan akhlak. *Taḥsiniyat* dapat diimplementasikan dalam segala aktivitas manusia, seperti ibadah, *mu’amalah*, dan pidana. Dalam kegiatan ibadah, Abdul Wahab Khalaf, mencontohkan syari’at tentang bersuci dari najis dan hadats, baik pada jasad manusia, tempat atau lingkungan. Anjuran memperindah

⁶⁴ Retna Gumanti. “Maqasid Al-Syariah Menurut Jasser Auda (Pendekatan Sistem dalam Hukum Islam)”. *Jurnal Al-Himayah* Vol. 2 No. 1 Maret 2018 h. 97-118

⁶⁵ Auda. *Maqashid* ..., 248

⁶⁶ Ahmad Rasyuni. *Nadzariyatu al-Maqshidi ‘Inda Imam as-Syatibi* (Virginia: IIIT. 1995), 146. Lihat pula Abdurrahman Kasdi. “Maqashid Syari’ah Perspektif Pemikiran Imam Syatibi dalam Kitab *Al-Muwafaqat*”. *Jurnal Yudisia*, Vol. 5, No. 1, Juni 2014. h. 55-56

⁶⁷ Hukum hukum yang diterapkan karena adanya *udzur*/kesulitan yang merupakan pengecualian dari hukum *ashal*. Ada 2 macam *rukhsah*, yaitu *rukhsah* untuk meninggalkan perbuatan wajib (*rukhsah at-tarkiy*), dan *rukhsah* untuk melakukan hal yang dilarang (*rukhsah al-fi’liyy*) A. Djajuli dan I. Nurol ‘Aen. *Ushul Fiqh : Metodologi Hukum Islam* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2000), 44-45

⁶⁸ A. Suganda. “Urgensi dan Tingkatan Maqâsid Syari’ah dalam Kemaslahatan Masyarakat”. *Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan* “. Vol. 30 No. 1 Tahun 2020. h.4-5

diri ketika datang ke masjid, melakukan berbagai ibadah sunat. Dalam bidang muamalah, syari'at Islam melarang royal, pelit, monopoli, meninggikan harga barang, menimbun barang, dan sebagainya. Dalam bidang pidana, larangan mengenai muslah (menganiaya jenazah yang meninggal dalam medan tempur)⁶⁹

Ketiga tingkatan maqâşid berkait erat satu sama lain. Kaitan antara ketiganya, disimpulkan As-Syatibi bahwa Maqâşid ḍarûriyat adalah maqâşid pokok dan menjadi landsan maqâşid ḥâjiyat dan maqâşid taḥsîniyat. Kehancuran pada maqâşid ḍarûriyat akan menimbulkan kehancuran pada maqâşid ḥâjiyat dan maqâşid taḥsîniyat. Sedangkan kehancuran pada maqâşid ḥâjiyat dan maqâşid taḥsîniyat tidak dapat menimbulkan rusaknya maqâşid ḍarûriyat. Kerusakan pada maqâşid ḥâjiyat dan maqâşid taḥsîniyat yang bersifat mutlak ada kalanya dapat merusak maqâşid ḍarûriyat.

Penjagaan maqâşid ḥâjiyat dan maqâşid taḥsîniyat diperlukan, agar maqâşid ḍarûriyat terpelihara dengan baik.⁷⁰

Penekanan teori maşlahah dalam konteks kemandirian pesantren di Tasikmalaya terletak pada bagaimana pengembangan produk unggulan mampu menjaga keberlangsungan pendidikan dakwah (*hifz al-din*) dan kedaulatan aset lembaga (*hifz al-mal*). Namun, teori ini menyisakan ruang kosong yang harus diisi, yaitu ketiadaan panduan teknis mengenai bagaimana nilai *maşlahah* tersebut ditransformasikan menjadi strategi pasar yang kompetitif. Oleh karena itu, landasan ini harus digabungkan dengan teori kewirausahaan sosial sebagai tujuan pemerataan kesejahteraan santri dan masyarakat sekitar, serta pendekatan model bisnis (seperti Business Model Canvas Syariah) sebagai kerangka aplikasi dalam pemetaan rantai pasok, segmen pasar produk unggulan, hingga skema bagi hasil yang adil.

12. Middle Theory: Teori Kesejahteraan Ekonomi Syariah (*Islamic Economic Welfare*)

Dalam kerangka pengembangan model bisnis pesantren, Teori Kesejahteraan berfungsi sebagai jembatan antara landasan filosofis (*maşlahah*) dengan aplikasi teknis (*model bisnis*). Kesejahteraan dalam perspektif ekonomi Islam tidak berhenti pada akumulasi materi semata (*wealth maximization*), melainkan mencakup pencapaian *al-falāḥ* (kemenangan/kesuksesan) di dunia dan akhirat. Dalam konteks kemandirian pesantren di Tasikmalaya, kesejahteraan dimaknai sebagai kemampuan institusi untuk berdikari secara finansial melalui produk unggulan, sehingga mampu menjamin keberlangsungan pendidikan (*survival*) dan memberikan dampak ekonomi positif bagi lingkungan sekitar (*social impact*). Kesejahteraan ini adalah manifestasi dari *ḥayāḥ ṭayyibah* (kehidupan yang

⁶⁹ Abdul Wahab Khallaf. *Ilm Uşul Fiqh*. (Mesir : Haramain, 2011), 45

⁷⁰ As-Syatibi. *al-Muwâfaqât*...., 331

baik), di mana terpenuhinya kebutuhan materi menjadi sarana untuk meningkatkan kualitas ibadah dan dakwah.⁷¹

Landasan teologis mengenai pentingnya mengupayakan kesejahteraan ekonomi tanpa melupakan orientasi akhirat tertuang dalam Al-Qur'an Surah Al-Qaṣaṣ ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ

"Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu..." (QS. Al-Qaṣaṣ [28]: 77).⁷²

Ayat ini menegaskan bahwa Islam tidak menghendaki kemiskinan struktural menimpa umatnya, termasuk lembaga pendidikan Islam. "Jangan melupakan bagianmu dari dunia" menjadi legitimasi bagi pesantren untuk mengembangkan model bisnis berbasis produk unggulan. Kesejahteraan ekonomi yang dihasilkan dari bisnis pesantren bukan tujuan akhir, melainkan alat untuk mencegah ketergantungan pada pihak lain yang dapat mereduksi independensi pesantren.

Lebih lanjut, Nabi Muhammad SAW memberikan dorongan kuat bagi umatnya untuk menjadi pribadi atau entitas yang kuat secara ekonomi. Dalam sebuah Hadis yang diriwayatkan oleh Imam Muslim, Rasulullah bersabda:

{الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ}

"Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai oleh Allah daripada mukmin yang lemah..." (HR. Muslim).⁷³

Ulama menafsirkan kata "kuat" (*al-qawīyyu*) dalam hadis tersebut tidak hanya fisik dan iman, tetapi juga kuat secara ekonomi (*māliyah*). Pesantren yang memiliki kemandirian ekonomi melalui pengelolaan produk unggulan di Tasikmalaya, baik di sektor agribisnis, konveksi, maupun kerajinan, akan memiliki posisi tawar (*bargaining position*) yang lebih tinggi dan mampu memberikan manfaat lebih luas dibanding pesantren yang lemah pendanaannya.

Oleh karena itu, Teori Kesejahteraan dalam penelitian ini mendudukan "Produk Unggulan" sebagai instrumen vital. Ketika pesantren di Tasikmalaya mampu mengelola bisnisnya dengan profesional, maka terciptalah *public welfare* (kesejahteraan umum) yang meliputi: (1) Kesejahteraan Institusional (sarana prasarana pendidikan yang layak), (2) Kesejahteraan SDM (gaji asatidz yang

⁷¹ M. Umer Chapra, *Islam and the Economic Challenge*, diterjemahkan oleh Ikhwān Abidin Basri dengan judul *Masa Depan Ilmu Ekonomi: Sebuah Tinjauan Islam* (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), hlm. 16. Chapra menekankan bahwa kesejahteraan dalam Islam meliputi kepuasan fisik dan kedamaian mental.

⁷² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: Diponegoro, 2010), hlm. 394.

⁷³ Imam Muslim, *Ṣaḥīḥ Muslim*, Kitab *Al-Qadar*, Bab *Fī al-Amr bi al-Quwwah wa Turk al-'Ajz*, Hadis No. 2664 (Beirut: Dar Ihya' At-Turats Al-'Arabi, t.t), Jilid 4, hlm. 2052.

mencukupi), dan (3) Kesejahteraan Komunitas (pemberdayaan masyarakat sekitar pesantren).⁷⁴ Dengan demikian, model bisnis yang dibangun bukan sekadar aktivitas komersial, melainkan upaya mewujudkan *maṣlahah* melalui jalan kemandirian finansial.

13. Applied Theory: Teori Model Bisnis dan Keunggulan Sumber Daya

Untuk mengimplementasikan cita-cita kesejahteraan (*welfare*) dalam realitas ekonomi pesantren yang konkret, diperlukan teori terapan yang mampu membedah operasionalisasi usaha. Dalam konteks penelitian ini, digunakan Teori Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View/RBV*) yang digabungkan dengan Model Bisnis Kanvas (*Business Model Canvas/BMC*). Teori RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif pesantren di Tasikmalaya tidak lahir dari faktor eksternal semata, melainkan dari kemampuan pesantren mengidentifikasi dan mengelola sumber daya internal yang unik, langka, dan sulit ditiru (*inimitable*).⁷⁵ Sumber daya ini meliputi aset fisik (lahan pertanian, alat produksi kerajinan), aset manusia (keterampilan santri dan alumni), serta modal sosial (kepercayaan masyarakat/ *trust*). Produk unggulan baik berupa komoditas pertanian maupun industri kreatif khas Tasikmalaya seperti bordir atau anyaman adalah manifestasi dari optimalisasi sumber daya internal tersebut.

Namun, memiliki produk unggulan saja tidak cukup tanpa strategi komersialisasi yang terstruktur. Di sinilah peran Teori *Business Model Canvas* (BMC) sebagai kerangka kerja manajerial. BMC berfungsi menerjemahkan potensi produk unggulan ke dalam sembilan elemen strategis, mulai dari *value proposition* (nilai manfaat produk bagi konsumen), *customer segments* (siapa pembeli produk pesantren), hingga *revenue streams* (arus pendapatan untuk kemandirian lembaga).⁷⁶ Dalam perspektif ekonomi syariah, penerapan BMC di pesantren harus dimodifikasi dengan mengintegrasikan nilai-nilai etika bisnis Islam, di mana *key partners* (mitra utama) dan *cost structure* (struktur biaya) harus bebas dari unsur *ribā*, *gharar*, dan *maīṣir*, serta memastikan akad yang digunakan—seperti *muḍārabah* atau *musyārakah*—berjalan sesuai syariat.⁷⁷

Integrasi kedua teori ini memberikan panduan praktis: RBV memastikan pesantren di Kota dan Kabupaten Tasikmalaya fokus pada "apa yang mereka miliki dan kuasai" (produk unggulan lokal),

⁷⁴ Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, terj. Zainal Arifin (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), hlm. 89. Qardhawi menjelaskan bahwa kekayaan yang dikelola dengan baik adalah tulang punggung kehidupan (*qiyām al-ḥayāh*) yang memungkinkan manusia menegakkan agamanya.

⁷⁵ Jay B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1 (1991), hlm. 99-120. Barney menjelaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable*) berasal dari sumber daya internal yang *valuable, rare, imperfectly imitable, and non-substitutable*.

⁷⁶ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), hlm. 15-18. Buku ini adalah rujukan utama yang mendefinisikan 9 blok bangunan model bisnis.

⁷⁷ Muhammad Syafi'i Antonio, *Bisnis dan Manajemen Syariah: Mengelola Bisnis Sesuai Tuntunan Rasulullah SAW*, (Jakarta: Tazkia Publishing, 2008), hlm. 214. Antonio menekankan bahwa manajemen modern harus dijiwai oleh kepatuhan syariah dalam setiap rantai nilainya.

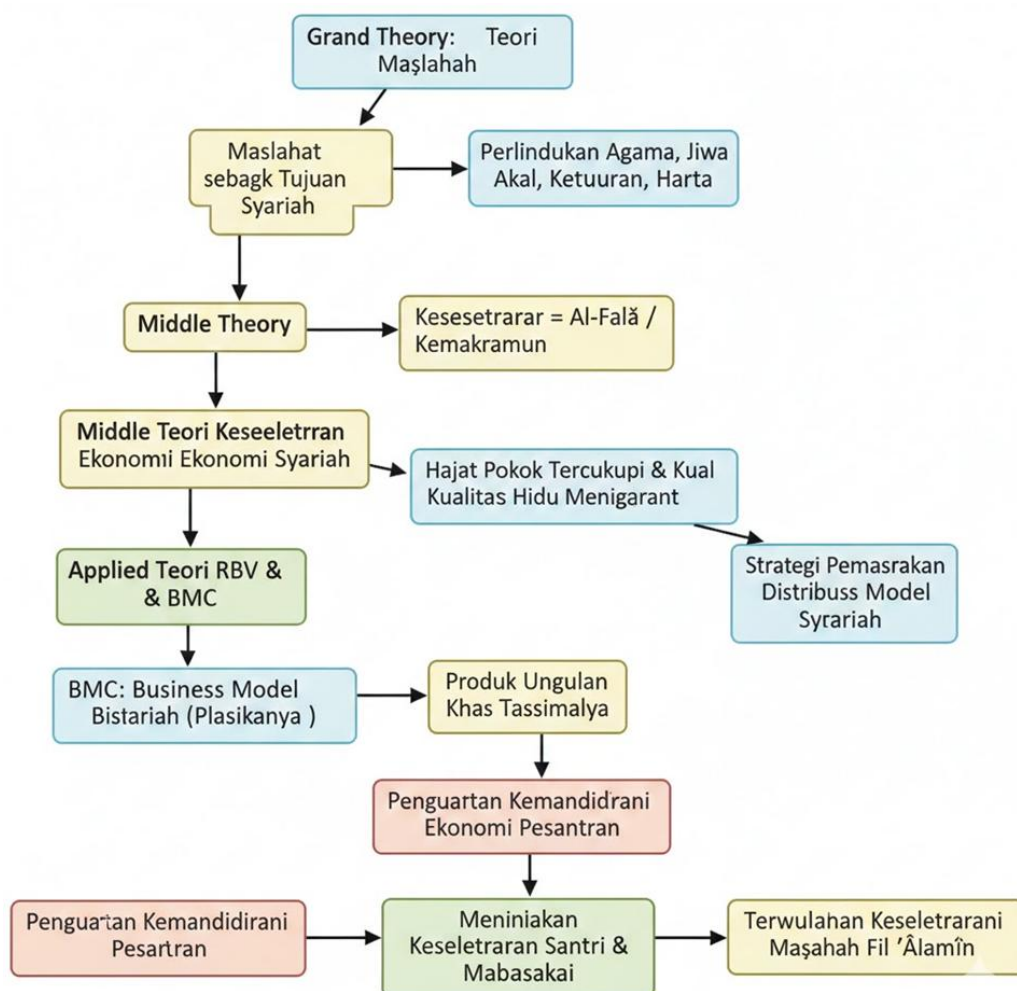
sementara BMC memastikan "bagaimana cara menjual dan mengelolanya" secara profesional. Dengan demikian, kemandirian ekonomi bukan lagi sekadar wacana teologis, melainkan hasil dari tata kelola manajemen modern yang memadukan potensi lokal dengan strategi pasar yang tepat guna, sehingga surplus usaha dapat dikembalikan untuk menopang operasional dakwah dan pendidikan pesantren.⁷⁸

Hidup manusia diwujudkan dalam bentuk aktivitas usaha produktif yang membawa kesejahteraan, yakni terpenuhinya hajat lahir dan batin sehingga tercipta kebahagiaan hidup yang hakiki bagi ekosistem pesantren (Middle Theory: Teori Kesejahteraan). Untuk mewujudkan aktivitas ekonomi yang berdaya saing dan berkelanjutan, diperlukan strategi yang mampu mengidentifikasi potensi unik serta peta jalan manajemen yang terukur. Hal ini dituangkan dalam penguasaan sumber daya internal dan perencanaan bisnis yang matang, sehingga pesantren memperoleh keunggulan kompetitif dan kepastian arah usaha (Applied Theory: Teori RBV & BMC).

Rangkaian ketiga teori di atas (Grand Theory *Maṣlahah*, Middle Theory *Kesejahteraan*, dan Applied Theory *RBV & BMC*) diaplikasikan dalam pengelolaan unit usaha pesantren yang berbasis pada produk unggulan khas Tasikmalaya. Pesantren mengelola bisnisnya dengan bertitik tolak dari niatan untuk membangun kemaslahatan, yakni menjaga independensi lembaga (*hifz al-din*) dan memajukan aset ekonomi (*hifz al-mal*). Kemaslahatan tersebut diusahakan melalui optimalisasi produk unggulan agar memperoleh kesejahteraan dalam pengertian yang luas; yaitu profit yang menopang biaya pendidikan santri serta pemberdayaan yang mengangkat taraf hidup masyarakat sekitar.

Pengikat keberlangsungan usaha ini dibingkai oleh tata kelola profesional menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) yang memadukan nilai syariah dengan strategi pasar modern. Ketiga implementasi teori tersebut menjadi landasan fondasi dalam membangun sebuah Model Bisnis Pesantren Berbasis Produk Unggulan. Model ini diharapkan menjadi solusi strategis dalam mentransformasi potensi lokal menjadi kekuatan ekonomi riil, menggantikan pola manajemen tradisional, sehingga tercapai kemandirian ekonomi yang optimal di Kota dan Kabupaten Tasikmalaya sebagaimana diharapkan. Dengan demikian, hubungan ketiga teori tersebut dalam membentuk model bisnis digambarkan dalam skema kerangka pemikiran berikut:.

⁷⁸ Buchori, *Manajemen Bisnis Pesantren: Potret Kemandirian Ekonomi Santri*, (Semarang: Walisongo Press, 2018), hlm. 45. Menjelaskan bahwa profit dalam bisnis pesantren memiliki fungsi sosial-religius, bukan sekadar kapitalisasi modal pribadi.



Gambar 1.1 kerangka teori model bisnis pesantren berbasis produk unggulan untuk penguatan kemandirian ekonomi

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu menjadi fondasi penting untuk memahami perkembangan keilmuan yang berkaitan dengan ekonomi pesantren dan model bisnis lembaga keagamaan, sekaligus menilai ruang kosong penelitian yang masih belum disentuh secara memadai oleh studi sebelumnya. Dalam literatur, pemetaan penelitian semacam ini dipandang sebagai *scholarly positioning* yang memastikan bahwa penelitian baru tidak hanya mengulang temuan lama, tetapi mampu memberikan kontribusi substantif terhadap pengembangan teori maupun praktik (*theoretical contribution*)⁷⁹. Melalui penelaahan sistematis atas penelitian mengenai ekonomi pesantren, business model, value chain, produk unggulan, serta kolaborasi kelembagaan, peneliti dapat mengidentifikasi pola, divergensi, dan keterbatasan metodologis yang relevan dengan konteks Tasikmalaya. Dengan demikian, bagian ini bukan sekadar ringkasan, tetapi analisis kritis yang mengarahkan peneliti dalam merumuskan *research gap* yang valid serta menentukan posisi penelitian dalam peta keilmuan kontemporer.

1. Penelitian tentang Ekonomi Pesantren

Untuk mengawali kajian penelitian terdahulu, peneliti memandang penting untuk menelaah studi-studi yang fokus pada dinamika ekonomi pesantren sebagai aktor sosial-keagamaan yang memiliki potensi ekonomi strategis. Peneliti menemukan bahwa berbagai penelitian telah memetakan kekuatan dan kelemahan pesantren dalam menjalankan aktivitas ekonomi, baik dari sisi kelembagaan, model usaha, maupun keterlibatan komunitas. Oleh karena itu, tabel berikut disusun untuk memberikan ringkasan komprehensif mengenai kontribusi penelitian sebelumnya terkait ekonomi pesantren, sehingga peneliti dapat mengidentifikasi pola temuan, ruang kolaborasi, dan titik-titik kritis yang relevan bagi perumusan model bisnis pesantren berbasis produk unggulan

Tabel 2.2.: Penelitian tentang Ekonomi Pesantren

Subyek Penelitian	Judul Penelitian	Latar Belakang	Hasil Utama Penelitian	Persamaan & Perbedaan
1. Abdul Hafeez Siddiqi (2019) — <i>Ph.D Dissertation</i> , International Islamic University Malaysia (IIUM) ⁸⁰	<i>An Institutional Framework for Islamic Boarding School Economic Empowerment: A Case Study of Community-Based Islamic Institutions in Southeast Asia</i>	Disertasi ini berangkat dari lemahnya kapasitas institusional lembaga pendidikan Islam dalam mengelola aktivitas ekonomi secara profesional.	Menemukan bahwa struktur tata kelola, kapasitas manajerial, dan integrasi komunitas adalah faktor kunci keberhasilan ekonomi pesantren.	Persamaan: sama-sama menyoroti kelembagaan dan struktur ekonomi pesantren. Perbedaan: Siddiqi fokus empowerment institusional; penelitian ini fokus penyusunan <i>Model Bisnis Pesantren Berbasis Produk Unggulan</i> .
2. Muhammad Rijal (2021) — <i>Disertasi</i> , UIN Alauddin Makassar ⁸¹	<i>Model Penguatan Ekonomi Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial di Sulawesi Selatan</i>	Memotret lemahnya unit usaha pesantren akibat tidak adanya prinsip kewirausahaan sosial yang terstruktur.	Menegaskan pentingnya sinergi antara modal sosial, kepemimpinan kiai, dan jejaring komunitas dalam pertumbuhan ekonomi pesantren.	Persamaan: sama-sama fokus pada penguatan ekonomi pesantren. Perbedaan: Rijal fokus social entrepreneurship; penelitian ini menekankan <i>business model</i> , <i>value chain</i> , dan <i>produk unggulan</i> .
3. Nurrahman Fauzi (2023) — <i>Tesis Magister</i> ,	<i>Strategi Pengembangan Ekonomi Pesantren melalui Model</i>	Pesantren dengan potensi pertanian belum memaksimalkan komoditas	Agro-based model terbukti meningkatkan efisiensi produksi dan	Persamaan: sama-sama mengkaji produk unggulan. Perbedaan: Fauzi

⁸⁰ Abdul Hafeez Siddiqi, *An Institutional Framework for Islamic Boarding School Economic Empowerment: A Case Study of Community-Based Islamic Institutions in Southeast Asia* (Ph.D dissertation, International Islamic University Malaysia, 2019), 112

⁸¹ Muhammad Rijal, *Model Penguatan Ekonomi Pesantren Berbasis Kewirausahaan Sosial di Sulawesi Selatan* (Disertasi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2021), 87

Subyek Penelitian	Judul Penelitian	Latar Belakang	Hasil Utama Penelitian	Persamaan & Perbedaan
IPB University ⁸²	<i>Agro-Based Business</i>	unggulan secara terintegrasi.	memperkuat jaringan pemasaran berbasis komunitas.	fokus pada agro; penelitian ini mencakup multi-produk (pangan, herbal, kerajinan, dll.).
4. Mohamed Abdelrahman & Hassan El-Feky (2022) — <i>International Journal of Islamic Economics and Finance Studies</i> (Scopus Q2) ⁸³	<i>Community-Based Islamic Institutions and Local Economic Empowerment: A Value Chain Perspective</i>	Penelitian dilakukan karena lembaga Islam komunitas belum mampu menghubungkan aktivitas ekonomi dengan pasar modern.	Menunjukkan bahwa <i>value chain integration</i> dan kolaborasi komunitas adalah kunci peningkatan daya saing produk.	Persamaan: sama-sama menggunakan konsep <i>value chain</i> . Perbedaan: artikel ini bersifat regional-general; penelitian peneliti fokus kontekstual pada pesantren Tasikmalaya.
5. Ubaid Hamid (2022) — <i>Falah: Jurnal Ekonomi Syariah</i> (SINTA-2) ⁸⁴	<i>Skala Ekonomi Pesantren dan Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Berbasis Komunitas</i>	Pesantren menghadapi keterbatasan skala ekonomi sehingga sulit menciptakan efisiensi biaya.	Menyimpulkan bahwa konsolidasi produksi dan kolaborasi antarpesantren meningkatkan efisiensi biaya dan daya saing pasar.	Persamaan: sama-sama menyoroti kolaborasi dan produk unggulan. Perbedaan: tulisan ini fokus skala ekonomi; penelitian peneliti fokus konstruksi model bisnis komprehensif.

Sumber: Disusun oleh peneliti (2025) berdasarkan telaah sistematis terhadap disertasi, tesis, dan jurnal bereputasi (2020–2023)

2. Penelitian tentang Model Bisnis dan Value Chain

Memasuki kajian yang lebih teknis, peneliti menelaah penelitian yang mengupas konsep *business model* dan *value chain* karena kedua kerangka ini menjadi fondasi penting dalam memahami alur penciptaan nilai pada lembaga produksi, termasuk pesantren. Peneliti menilai bahwa integrasi teori tersebut sangat menentukan keberhasilan analisis terhadap kekuatan internal pesantren, struktur proses produksi, strategi pemasaran, serta jaringan bisnis yang mengitarinya. Untuk itu, tabel berikut dirancang

⁸² Nurrahman Fauzi, *Strategi Pengembangan Ekonomi Pesantren melalui Model Agro-Based Business* (Tesis Magister, IPB University, 2023), 56

⁸³ Mohamed Abdelrahman and Hassan El-Feky, "Community-Based Islamic Institutions and Local Economic Empowerment: A Value Chain Perspective," *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies* 8, no. 2 (2022): 134–152

⁸⁴ Ubaid Hamid, "Skala Ekonomi Pesantren dan Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Berbasis Komunitas," *Falah: Jurnal Ekonomi Syariah* 7, no. 1 (2022): 101–119.

guna memetakan bagaimana riset terdahulu memanfaatkan teori model bisnis dan rantai nilai dalam berbagai konteks, sehingga peneliti dapat melihat posisi penelitian ini sekaligus memetakan kebutuhan penguatan model yang lebih sesuai dengan realitas pesantren.

Tabel 2.3.: Penelitian tentang Model Bisnis & Value Chain

Subyek Penelitian	Judul Penelitian	Latar Belakang	Hasil Utama Penelitian	Persamaan & Perbedaan
Dr. Henry W. Copeland (2021), Disertasi, University of Melbourne ⁸⁵	<i>Business Model Reconstruction in Community-Based Enterprises: Analyzing Value Creation Mechanisms in Religious Social Institutions</i>	Meneliti bagaimana lembaga berbasis komunitas—termasuk lembaga keagamaan—mengadaptasi <i>business model</i> untuk memperkuat keberlanjutan ekonomi di tengah perubahan pasar.	Menemukan bahwa organisasi keagamaan mampu membangun nilai ekonomi melalui rekonstruksi model bisnis berbasis aset sosial dan <i>trust capital</i> .	Persamaan: sama-sama menganalisis model bisnis lembaga keagamaan. Perbedaan: penelitian Copeland tidak fokus pada produk unggulan dan konteks pesantren Indonesia.
Dr. H. Luthfi Maulana (2020), Disertasi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ⁸⁶	<i>Penguatan Model Bisnis Berbasis Kelembagaan pada Lembaga Pendidikan Islam</i>	Mengkaji kelemahan struktur bisnis lembaga pendidikan Islam dan kebutuhan integrasi antara nilai keagamaan dan kerangka bisnis modern.	Menyimpulkan bahwa <i>business model</i> lembaga Islam perlu diperkuat melalui tata kelola, pemetaan nilai, dan struktur biaya yang lebih jelas.	Persamaan: sama-sama mengkaji model bisnis lembaga Islam. Perbedaan: fokus pada pendidikan Islam secara umum, bukan pada produk unggulan pesantren.
Siti Khodijah (2021), Tesis, Universitas Airlangga ⁸⁷	<i>Analisis Value Chain pada Industri Berbasis Komunitas Keagamaan di Jawa Timur</i>	Menentukan titik lemah rantai nilai pada usaha komunitas bernuansa religius yang mengandalkan produksi kerajinan lokal.	Menemukan fragmentasi rantai nilai pada tahap produksi—pemasaran serta perlunya standarisasi mutu.	Persamaan: sama-sama membahas <i>value chain</i> komunitas keagamaan. Perbedaan: fokus pada industri komunitas, bukan pada

⁸⁵ Copeland, Henry W. *Business Model Reconstruction in Community-Based Enterprises: Analyzing Value Creation Mechanisms in Religious Social Institutions*. Doctoral Dissertation, University of Melbourne, 2021, 144

⁸⁶ Maulana, Luthfi. *Penguatan Model Bisnis Berbasis Kelembagaan pada Lembaga Pendidikan Islam*. Disertasi Doktor, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020, 93.

⁸⁷ Khodijah, Siti. *Analisis Value Chain pada Industri Berbasis Komunitas Keagamaan di Jawa Timur*. Tesis Magister, Universitas Airlangga, 2021, 67.

Subyek Penelitian	Judul Penelitian	Latar Belakang	Hasil Utama Penelitian	Persamaan & Perbedaan
				kelembagaan pesantren.
Ahmed Al-Sayeed & Martin Cook (2022), <i>Journal of Business Research</i> (Scopus Q1) ⁸⁸	<i>Value Chain Optimization in Faith-Based Enterprises: Empirical Evidence from Southeast Asia</i>	Meneliti efisiensi rantai nilai pada lembaga ekonomi berbasis agama di Asia Tenggara sebagai respon terhadap tekanan pasar digital.	Menghasilkan model optimasi rantai nilai yang menekankan digitalisasi pemasaran dan integrasi sektor hulu–hilir.	Persamaan: sama-sama menyoroti optimasi <i>value chain</i> . Perbedaan: penelitian ini berbasis data kuantitatif dan fokus Asia Tenggara umum, bukan pesantren Tasikmalaya.
Rahmat Hidayat (2023), <i>Jurnal SINTA-2 — Al-Mashlahah</i> ⁸⁹	<i>Model Bisnis UMKM Pesantren: Integrasi Rantai Nilai dan Penguatan Kelembagaan</i>	Meninjau tantangan UMKM pesantren dalam mengembangkan produk unggulan dan memperkuat jaringan pemasaran.	Menyatakan bahwa integrasi <i>value chain</i> dan peningkatan tata kelola kelembagaan menjadi kunci penguatan usaha pesantren.	Persamaan: sama-sama membahas produk unggulan pesantren dan integrasi <i>value chain</i> . Perbedaan: penelitian RF lebih luas, mencakup konstruksi model bisnis secara konseptual dan holistik.

Sumber: Disusun oleh peneliti (2025) berdasarkan telaah sistematis terhadap disertasi, tesis, dan jurnal bereputasi (2020–2023)

3. Penelitian tentang Produk Unggulan Daerah / Pesantren

Dalam rangka memahami logika pengembangan produk unggulan sebagai fokus utama penelitian ini, peneliti meninjau berbagai karya ilmiah yang menyoroti karakter, potensi, dan tantangan produk unggulan di berbagai daerah maupun dalam konteks pesantren. Peneliti menemukan bahwa keberhasilan produk unggulan ditentukan oleh kekhasan lokal, kualitas produksi, inovasi, serta kemampuan lembaga menghubungkan produk dengan kebutuhan pasar. Karena itu, tabel di bawah ini disusun untuk merangkum penelitian yang telah mengkaji produk unggulan secara mendalam, sehingga memberikan

⁸⁸ Al-Sayeed, Ahmed, and Martin Cook. "Value Chain Optimization in Faith-Based Enterprises: Empirical Evidence from Southeast Asia." *Journal of Business Research* 148 (2022): 112–130.

⁸⁹ Hidayat, Rahmat. "Model Bisnis UMKM Pesantren: Integrasi Rantai Nilai dan Penguatan Kelembagaan." *Al-Mashlahah: Jurnal Ekonomi Syariah* 13, no. 2 (2023): 201–225.

arah jelas bagi peneliti dalam mengembangkan model bisnis pesantren berbasis produk unggulan yang lebih sistematis dan terukur.

Tabel 2.4.: Penelitian tentang Produk Unggulan Daerah / Pesantren

Subyek Penelitian	Judul Penelitian	Latar Belakang	Hasil Utama Penelitian	Persamaan & Perbedaan
Dr. Maria L. Thomson (2022) Disertasi, Wageningen University ⁹⁰	<i>Developing Local Superior Products within Rural Islamic Communities: A Socio-Economic Analysis of Agro-Based Innovation</i>	Mengkaji bagaimana komunitas Islam di pedesaan mengembangkan produk unggulan berbasis agro dan tantangannya dalam penetrasi pasar regional.	Menemukan bahwa keberhasilan produk unggulan sangat dipengaruhi manajemen mutu, inovasi, dan integrasi hulu-hilir.	Persamaan: sama-sama membahas produk unggulan komunitas religius. Perbedaan: tidak membahas pesantren, melainkan komunitas Islam pedesaan di Eropa dan Afrika Utara.
Dr. Nur Aeni Fathurrahman (2021) Disertasi, UIN Sunan Gunung Djati Bandung ⁹¹	<i>Strategi Pengembangan Produk Unggulan Pesantren Berbasis Kearifan Lokal di Jawa Barat</i>	Menelaah peran kearifan lokal dalam membentuk diferensiasi produk unggulan pesantren.	Produk unggulan dapat naik kelas bila ditopang inovasi kemasan, legalitas, dan literasi bisnis santri.	Persamaan: fokus pada produk unggulan pesantren. Perbedaan: tidak masuk ke konstruksi <i>business model</i> , hanya strategi teknis.
Lutfi Ramadhan (2020) Tesis, Universitas Brawijaya ⁹²	<i>Analisis Potensi Produk Unggulan Desa dalam Mendukung Penguatan Ekonomi Berbasis Komunitas</i>	Mengidentifikasi potensi produk unggulan desa dan kontribusinya terhadap ekonomi lokal.	Menunjukkan bahwa produk unggulan efektif bila didukung diferensiasi identitas lokal dan jejaring distribusi.	Persamaan: sama-sama mengkaji produk unggulan. Perbedaan: bukan pesantren, melainkan desa umum.
Farhana Malik & David Rowlands (2023) <i>Journal of Rural Studies</i> (Scopus Q1) ⁹³	<i>Strengthening Local Superior Products through Community Innovation Systems in Southeast Asia</i>	Menganalisis bagaimana inovasi komunitas mempengaruhi daya saing produk unggulan di Asia Tenggara.	Menyimpulkan bahwa <i>innovation ecosystem</i> dan jejaring digital menjadi pengungkit utama peningkatan nilai produk.	Persamaan: relevan dengan penguatan produk unggulan. Perbedaan: level analisis makro, bukan lembaga pesantren.

⁹⁰ Thomson, Maria L. *Developing Local Superior Products within Rural Islamic Communities: A Socio-Economic Analysis of Agro-Based Innovation*. Doctoral Dissertation, Wageningen University, 2022, 88.

⁹¹ Fathurrahman, Nur Aeni. *Strategi Pengembangan Produk Unggulan Pesantren Berbasis Kearifan Lokal di Jawa Barat*. Disertasi Doktor, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2021, 101.

⁹² Ramadhan, Lutfi. *Analisis Potensi Produk Unggulan Desa dalam Mendukung Penguatan Ekonomi Berbasis Komunitas*. Tesis Magister, Universitas Brawijaya, 2020, 74.

⁹³ Malik, Farhana, and David Rowlands. "Strengthening Local Superior Products through Community Innovation Systems in Southeast Asia." *Journal of Rural Studies* 103 (2023): 45–63.

Subyek Penelitian	Judul Penelitian	Latar Belakang	Hasil Utama Penelitian	Persamaan & Perbedaan
Siti Rahmani (2023) Jurnal SINTA-2 <i>Iqtishodia</i> ⁹⁴	<i>Peran Pesantren dalam Mengembangkan Produk Unggulan Berbasis Ekonomi Lokal</i>	Menelaah kontribusi pesantren sebagai pusat produksi dan pemasaran produk lokal.	Produk unggulan pesantren tumbuh baik bila ada kolaborasi dengan UMKM dan pendampingan pemerintah.	Persamaan: langsung membahas produk unggulan pesantren. Perbedaan: belum mengintegrasikan konsep <i>model bisnis</i> .

Sumber: Disusun oleh peneliti (2025) berdasarkan telaah sistematis terhadap disertasi, tesis, dan jurnal bereputasi (2020–2023)

4. Penelitian tentang Kolaborasi dan Kemandirian Ekonomi

Untuk memperkaya pemahaman terhadap dimensi kolaborasi sebagai elemen kunci kemandirian ekonomi pesantren, peneliti menelaah penelitian yang membahas kerja sama antar-lembaga, sinergi komunitas, dan mekanisme multipihak dalam penguatan ekonomi lokal. Peneliti memandang bahwa kolaborasi merupakan variabel strategis yang menentukan keberlanjutan usaha pesantren, terutama dalam konteks produksi, distribusi, dan akses pasar. Oleh sebab itu, tabel berikut merangkum berbagai penelitian yang relevan untuk menunjukkan bagaimana kolaborasi berperan dalam membangun kemandirian ekonomi, sekaligus memperlihatkan ruang penguatan yang perlu diisi melalui model bisnis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Tabel 2.5.: Penelitian tentang Kolaborasi & Kemandirian Ekonomi

Subyek Penelitian	Judul Penelitian	Latar Belakang	Hasil Utama Penelitian	Persamaan & Perbedaan
Dr. Helen P. McCord (2021) Disertasi, University of Oxford ⁹⁵	<i>Collaborative Governance and Local Economic Autonomy: An Institutional Study of Faith-Based Organizations</i>	Menjelaskan bagaimana organisasi berbasis agama membangun jejaring kolaboratif untuk meningkatkan <i>local economic autonomy</i> di wilayah rural.	Menemukan bahwa kolaborasi multipihak memperkuat kapasitas kelembagaan dan meningkatkan keberlanjutan ekonomi komunitas.	Persamaan: sama-sama menekankan kolaborasi dan kemandirian. Perbedaan: fokus pada lembaga multifaith, bukan pesantren.
Dr. Ahmad Zainul Arifin (2020) Disertasi, UIN Maulana Malik	<i>Model Kolaborasi Ekonomi Pesantren dan UMKM untuk Penguatan</i>	Mengkaji hubungan pesantren dan UMKM dalam menciptakan pola sinergi	Kolaborasi strategis terbukti meningkatkan efisiensi rantai nilai dan	Persamaan: langsung membahas kolaborasi pesantren. Perbedaan:

⁹⁴ Rahmani, Siti. "Peran Pesantren dalam Mengembangkan Produk Unggulan Berbasis Ekonomi Lokal." *Iqtishodia: Jurnal Ekonomi Syariah* 13, no. 1 (2023): 67–89.

⁹⁵ McCord, Helen P. *Collaborative Governance and Local Economic Autonomy: An Institutional Study of Faith-Based Organizations*. Doctoral Dissertation, University of Oxford, 2021, 128.

Subyek Penelitian	Judul Penelitian	Latar Belakang	Hasil Utama Penelitian	Persamaan & Perbedaan
Ibrahim Malang ⁹⁶	<i>Kemandirian Lembaga</i>	ekonomi berkelanjutan.	memperkuat daya saing usaha pesantren.	tidak mengkonstruksi model bisnis lengkap berbasis produk unggulan.
Yusuf Alim (2021) Tesis, Universitas Gadjah Mada ⁹⁷	<i>Kontribusi Kolaborasi Lembaga Lokal terhadap Kemandirian Ekonomi Komunitas Desa</i>	Mengidentifikasi bagaimana lembaga lokal berkolaborasi dalam meningkatkan kapasitas ekonomi desa.	Menemukan bahwa kolaborasi lintas lembaga meningkatkan efektivitas program ekonomi dan menurunkan ketergantungan eksternal.	Persamaan: relevan pada aspek kemandirian. Perbedaan: bukan pesantren, bukan produk unggulan.
Baker, Arno & Tyler Chen (2022) <i>Journal of Social Economics</i> (Scopus Q1) ⁹⁸	<i>Multi-Stakeholder Collaboration as a Catalyst for Economic Independence: Evidence from Southeast Asia</i>	Menganalisis hubungan antara kolaborasi multipihak dan kemandirian ekonomi pada komunitas berbasis tradisi.	Kolaborasi efektif meningkatkan inovasi, efisiensi produksi, dan perluasan pasar.	Persamaan: menekankan peran jejaring multipihak. Perbedaan: level analisis makro, bukan berbasis lembaga pendidikan Islam.
Nurlina & Yusuf Rahman (2023) Jurnal SINTA-2 — <i>Tsaqafah al-Iqtishadiyah</i> ⁹⁹	<i>Kolaborasi Pesantren dan Pemerintah Daerah dalam Penguatan Kemandirian Ekonomi Berbasis Produk Halal</i>	Mengkaji sinergi pesantren-pemerintah dalam pengembangan produk halal dan pemberdayaan ekonomi lokal.	Menyatakan bahwa intervensi kebijakan publik dan pendampingan teknis signifikan mendorong kemandirian pesantren.	Persamaan: langsung relevan pada pesantren & kemandirian. Perbedaan: fokus pada produk halal, bukan <i>produk unggulan pesantren</i> secara luas.

Sumber: Disusun oleh peneliti (2025) berdasarkan telaah sistematis terhadap disertasi, tesis, dan jurnal bereputasi (2020–2023)

5. Peta Kritis Penelitian Terdahulu (Gap Analysis)

⁹⁶ Arifin, Ahmad Zainul. *Model Kolaborasi Ekonomi Pesantren dan UMKM untuk Penguatan Kemandirian Lembaga*. Disertasi Doktor, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2020, 156.

⁹⁷ Alim, Yusuf. *Kontribusi Kolaborasi Lembaga Lokal terhadap Kemandirian Ekonomi Komunitas Desa*. Tesis Magister, Universitas Gadjah Mada, 2021, 83.

⁹⁸ Baker, Arno, and Tyler Chen. "Multi-Stakeholder Collaboration as a Catalyst for Economic Independence: Evidence from Southeast Asia." *Journal of Social Economics* 39, no. 2 (2022): 115–139.

⁹⁹ Nurlina, and Yusuf Rahman. "Kolaborasi Pesantren dan Pemerintah Daerah dalam Penguatan Kemandirian Ekonomi Berbasis Produk Halal." *Tsaqafah al-Iqtishadiyah* 11, no. 1 (2023): 54–78.

Hasil penelusuran menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian sebelumnya menempatkan pesantren sebagai entitas sosial atau lembaga pendidikan tanpa menelaah secara mendalam bagaimana struktur kelembagaan bisnisnya bekerja. Studi seperti yang dilakukan oleh Copeland (2021) dan McCord (2021) menjelaskan peran organisasi keagamaan dalam *collaborative governance*, namun tidak menyentuh detail pengelolaan bisnis pesantren yang memiliki karakteristik unik, seperti kepemimpinan karismatik kiai, struktur *trust-based governance*, serta produksi berbasis *local embeddedness*. Di Indonesia, penelitian Fathurrahman (2021) maupun Rahmani (2023) lebih fokus pada strategi teknis pengembangan produk unggulan, bukan pada perancangan model bisnis yang terintegrasi. Dengan demikian, terdapat kesenjangan signifikan dalam memahami pesantren sebagai institusi ekonomi yang membutuhkan kerangka bisnis komprehensif, bukan sekadar strategi operasional parsial.

Kajian terdahulu memperlihatkan bahwa belum ada penelitian yang mengintegrasikan *Business Model Canvas*, *value chain*, *shared value creation*, dan landasan *maqāṣid al-syarī'ah* ke dalam satu model konseptual yang utuh. Sebagian penelitian hanya mengadopsi satu kerangka, misalnya analisis *value chain* seperti pada karya Khodijah (2021), atau pendekatan CSV sebagaimana dijelaskan oleh Pfitzer et al. (2022), tetapi keduanya tidak dipadukan dengan kebutuhan normatif pesantren yang berbasis nilai. Penelitian Hidayat (2023) juga belum menghubungkan antara struktur bisnis modern dan prinsip syariah secara sistematis. Inilah celah teoretis yang krusial: belum ada formulasi model bisnis pesantren yang menerjemahkan nilai-nilai Islam menjadi struktur operasional yang kompatibel dengan dinamika pasar modern.

Dari sisi metodologi, sebagian besar penelitian mengenai pesantren menggunakan pendekatan deskriptif sederhana dan berfokus pada pemetaan kondisi tanpa membangun konstruksi model konseptual yang kuat. Penelitian Malik & Rowlands (2023) misalnya menggunakan analisis kuantitatif untuk industri komunitas Asia Tenggara, tetapi tidak menggali kedalaman dinamika internal lembaga keagamaan. Sementara penelitian Arifin (2020) dan Alim (2021) menggunakan analisis kualitatif, tetapi belum mengembangkan kerangka pemodelan berbasis dialog teoretis antara data lapangan dan teori bisnis modern. Karena itu, terdapat kekosongan metodologis berupa kebutuhan *thick description* yang dikombinasikan dengan *theoretical synthesis* sehingga menghasilkan model yang tidak hanya deskriptif, tetapi juga konseptual dan dapat direplikasi.

Sebagian penelitian pesantren lebih menekankan peran sosial, pendidikan, dan moral sehingga aspek ekonomi-produktif tidak menjadi fokus utama. Studi seperti yang dilakukan Thomson (2022) dan Ramadhan (2020) membahas produk unggulan daerah, namun tidak secara eksplisit memasukkan dinamika pesantren sebagai aktor ekonomi. Sementara itu, penelitian terkait kemandirian ekonomi pesantren seperti Nurlina & Rahman (2023) cenderung menyoroti kolaborasi dengan pemerintah tanpa memetakan struktur internal model bisnis produk unggulan. Dengan demikian, masih terdapat jurang penelitian (research gap) berupa kebutuhan memahami bagaimana produk unggulan pesantren

dirumuskan dalam kerangka bisnis yang sistematis, terstandar, dan berorientasi kemandirian ekonomi jangka panjang.

G. Definisi Operasional

Peneliti menyusun definisi operasional sebagai berikut:

1. Model Bisnis Pesantren

Secara teoretis, model bisnis adalah logika dasar bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (*value*).¹⁰⁰ Secara operasional dalam penelitian ini, model bisnis pesantren adalah gambaran komprehensif mengenai strategi yang diterapkan oleh pesantren di Kota dan Kabupaten Tasikmalaya dalam mengelola unit usahanya. Hal ini mencakup sembilan elemen kunci yang diadaptasi dari *Business Model Canvas* (BMC) namun dibingkai dengan nilai-nilai syariah, meliputi: segmen pasar (siapa pembelinya), proposisi nilai (keunggulan produk halal/berkah), saluran distribusi, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama (santri/wakaf), aktivitas kunci, kemitraan, dan struktur biaya.

2. Pesantren (Pondok Pesantren)

Merujuk pada UU No. 18 Tahun 2019, pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam yang menanamkan nilai iman dan takwa.¹⁰¹ Secara operasional, pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lembaga pendidikan Islam di wilayah Kota dan Kabupaten Tasikmalaya yang memiliki karakteristik:

- a) Memiliki Kiai/Pengasuh, santri mukim, asrama, dan masjid.
- b) Memiliki dan menjalankan unit usaha ekonomi riil (sektor agribisnis, perdagangan, jasa, atau industri kreatif).
- c) Terdaftar di Kementerian Agama dan berpotensi atau telah masuk dalam program kemandirian (seperti OPOP).

3. Produk Unggulan

Menurut teori *Resource-Based View* (RBV), keunggulan produk lahir dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisir.¹⁰² Secara operasional, produk unggulan adalah barang atau jasa yang diproduksi oleh unit bisnis pesantren yang memiliki ciri khas:

¹⁰⁰ Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010), 14.

¹⁰¹ Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*, Pasal 1 angka 1.

¹⁰² Jay B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 105-106. Lihat juga: Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).

- a) Berbasis potensi lokal Tasikmalaya (misal: bordir, kerajinan mendong, pertanian organik, perikanan, atau kuliner khas).
- b) Memiliki volume produksi yang kontinyu (berkelanjutan) dan bukan insidental.
- c) Menjadi penopang utama pendapatan (*revenue stream*) pesantren dibandingkan produk lainnya.
- d) Memiliki daya saing pasar baik di tingkat lokal maupun regional.

4. Penguatan Kemandirian Ekonomi

Kemandirian ekonomi adalah kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan kewajibannya tanpa bergantung pada pihak eksternal.¹⁰³ Secara operasional, penguatan kemandirian ekonomi didefinisikan sebagai proses atau upaya peningkatan kapasitas finansial pesantren yang ditandai dengan:

- a) Kemampuan menutup biaya operasional pendidikan (biaya listrik, makan santri, *bisyarah* guru) dari keuntungan usaha, bukan semata dari uang SPP atau sumbangan donatur.
- b) Adanya pertumbuhan aset wakaf produktif.
- c) Terciptanya ekosistem kewirausahaan yang melibatkan santri (*santripreneur*) sebagai sarana pembelajaran kecakapan hidup (*life skill*).

5. Kota dan Kabupaten Tasikmalaya

Merujuk pada locus penelitian, yaitu dua wilayah administratif di Jawa Barat. Secara operasional, ini membedakan konteks lingkungan bisnis:

- a) Pesantren di Kota Tasikmalaya: Merepresentasikan karakteristik masyarakat urban, akses pasar ritel yang dekat, dan jenis usaha yang cenderung ke arah jasa, perdagangan, atau industri kreatif.
- b) Pesantren di Kabupaten Tasikmalaya: Merepresentasikan karakteristik masyarakat rural (pedesaan), lahan luas, dan jenis usaha yang cenderung ke arah agribisnis (pertanian, peternakan, perikanan).

¹⁰³ Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, *Peta Jalan (Roadmap) Kemandirian Pesantren* (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2021), 8. Definisi ini juga disarikan dari konsep kemandirian dalam: Mubyarto, *Membangun Sistem Ekonomi* (Yogyakarta: BPFE, 2000), 234.