JURNAL IKHTIBAR NUSANTARA
E-ISSN: 2964-5255
Editorial Address: Jl. T. Nyak Arief No. 333 Jeulingke Kota Banda Aceh Provinsi Aceh

Received: 03-05-2026 | **Accepted:** 05-06-2026 | **Published:** 03-11-2026

INOVASI MODEL BISNIS DAN DIVERSIFIKASI PROGRAM LEMBAGA DAKWAH DI ERA DISRUPTIF

Khoiruddin Ali Rahman [1)], **Cecep Castrawijaya** [2)]
Email: khoiruddinalirahman561@gmail.com [1], cecep.castrawijaya@uinjkt.ac.id [2]
[1,2)] UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

Da'wah institutions face challenges in maintaining program sustainability amid technological changes, evolving community needs, and limited organizational resources. These conditions require business model innovation and program diversification that strengthen organizational capacity without compromising religious and social missions. This study aims to analyze business model innovation and program diversification in da'wah institutions in the disruptive era, with particular attention to digital transformation and governance based on Islamic economic principles. The study employs a literature review approach by examining scholarly publications related to business model innovation, Islamic social entrepreneurship, program diversification, and organizational sustainability. The analysis focuses on a conceptual synthesis of program development strategies, technology adoption, resource management, and institutional accountability. The review suggests that business model innovation and program diversification need to be developed systematically by considering community needs, organizational capacity, and compliance with Islamic principles. Digital transformation and strategic partnerships can support broader service delivery, while transparent governance is essential for maintaining public trust. This study proposes a conceptual framework for developing adaptive and sustainable da'wah institutions that remain committed to serving the public interest and advancing community welfare.

Keywords: *Business Model Innovation, Da'wah Institutions, Digital Transformation, Organizational Sustainability, Program Diversification*

ABSTRAK

Lembaga dakwah menghadapi tantangan dalam menjaga keberlanjutan program di tengah perubahan teknologi, kebutuhan masyarakat, dan keterbatasan sumber daya. Kondisi ini menuntut pengembangan model bisnis dan diversifikasi program yang mampu memperkuat kapasitas organisasi tanpa mengesampingkan misi sosial dan keagamaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis inovasi model bisnis dan diversifikasi program lembaga dakwah di era disruptif, dengan memperhatikan peran transformasi digital dan tata kelola berbasis prinsip ekonomi syariah. Penelitian menggunakan pendekatan literature review melalui kajian terhadap publikasi ilmiah yang relevan dengan inovasi model bisnis, kewirausahaan sosial Islam, diversifikasi program, dan keberlanjutan organisasi. Analisis difokuskan pada sintesis konseptual mengenai strategi pengembangan program, pemanfaatan teknologi, pengelolaan sumber daya, serta akuntabilitas kelembagaan. Kajian ini mengarah pada pemahaman bahwa inovasi model bisnis dan diversifikasi program perlu dikembangkan secara terencana dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat, kapasitas organisasi, dan kesesuaian terhadap prinsip syariah. Transformasi digital dan kemitraan dapat mendukung perluasan pelayanan, sedangkan tata kelola yang transparan diperlukan untuk menjaga kepercayaan masyarakat.

Penelitian ini menawarkan kerangka konseptual bagi pengembangan lembaga dakwah yang adaptif, berkelanjutan, dan tetap berorientasi pada kemaslahatan umat.

Kata Kunci: *Diversifikasi Program, Inovasi Model Bisnis, Keberlanjutan Organisasi, Lembaga Dakwah, Transformasi Digital*

PENDAHULUAN

Lembaga dakwah menjalankan fungsi keagamaan sekaligus berkontribusi terhadap pembentukan kepedulian sosial dan pemberdayaan masyarakat. Pelaksanaan fungsi tersebut membutuhkan tata kelola yang mampu menjaga kesinambungan program di tengah keterbatasan sumber daya dan perubahan kebutuhan masyarakat. Ketersediaan dana, kapasitas sumber daya manusia, kualitas pelayanan, dan kemampuan mengembangkan program menjadi bagian dari persoalan manajerial yang perlu diperhatikan. Keberhasilan lembaga dakwah karena itu tidak cukup diukur melalui terlaksananya kegiatan keagamaan, tetapi juga perlu dilihat dari kemampuannya mempertahankan manfaat program bagi masyarakat. Pengembangan kewirausahaan sosial Islam dapat menjadi salah satu pendekatan untuk menghubungkan aktivitas ekonomi dengan pencapaian tujuan sosial dan keagamaan tanpa mengabaikan misi utama lembaga (Fahmi, 2022).

Perkembangan teknologi digital turut mengubah cara lembaga dakwah berkomunikasi, mengelola program, dan membangun hubungan dengan jamaah. Media sosial, situs web, dan platform digital menyediakan sarana untuk memperluas jangkauan dakwah, mempermudah penyampaian informasi, serta mendukung penghimpunan dana. Meskipun demikian, penggunaan teknologi tidak dengan sendirinya menghasilkan perubahan organisasi yang efektif. Manfaatnya bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, penyesuaian proses kerja, dan kemampuan pengelola mengintegrasikan teknologi ke dalam sistem manajemen. Transformasi digital dengan demikian perlu dipahami sebagai proses perubahan organisasi, bukan sekadar penggunaan perangkat digital dalam kegiatan dakwah. Perspektif ini sejalan dengan pentingnya mempertimbangkan karakteristik, kapasitas, dan kebutuhan organisasi dalam mengembangkan transformasi digital pada sektor nirlaba (Cipriano & Za, 2024).

Di samping perubahan teknologi, keberlanjutan pendanaan menjadi persoalan yang memengaruhi kemampuan lembaga dakwah dalam mempertahankan dan mengembangkan program. Ketergantungan pada donasi atau bantuan dari pihak tertentu berpotensi membatasi fleksibilitas pengelolaan ketika sumber dana mengalami penurunan. Diversifikasi sumber pendanaan dapat dipertimbangkan untuk memperkuat kapasitas organisasi, tetapi penerapannya perlu mempertimbangkan kesesuaian kegiatan ekonomi dengan tujuan dakwah. Dalam konteks tersebut, konsep Islamic Social Enterprise memberikan perspektif untuk mengintegrasikan aktivitas produktif dengan penciptaan manfaat sosial dan keagamaan. Pembahasan mengenai penerapan konsep tersebut dalam tata kelola masjid dapat memberikan landasan konseptual untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi ekonomi produktif

pada lembaga keagamaan. Perspektif ini sejalan dengan pemikiran bahwa masjid tidak hanya berfungsi sebagai pusat ibadah, tetapi juga dapat berperan sebagai institusi pemberdayaan masyarakat melalui pengelolaan sumber daya, pengembangan kegiatan usaha, dan pendayagunaan hasil ekonomi untuk mendukung kemaslahatan umat (Ayub, 1996).

Inovasi model bisnis dapat digunakan untuk memahami bagaimana lembaga dakwah menyesuaikan pengelolaan organisasi dengan perubahan kebutuhan masyarakat. Konsep ini mencakup perubahan dalam cara organisasi menciptakan nilai, menyampaikan manfaat, dan memperoleh sumber daya untuk mempertahankan kegiatannya (Ojala & Baber, 2024). Pada lembaga dakwah, penciptaan nilai tidak dapat dibatasi pada pendapatan finansial karena organisasi juga bertanggung jawab menghasilkan manfaat keagamaan dan sosial. Model bisnis yang dikembangkan perlu menghubungkan misi dakwah, kebutuhan penerima manfaat, kapasitas sumber daya, aktivitas utama, dan mekanisme pendanaan. Inovasi model bisnis pada perusahaan sosial melibatkan pengaturan aktivitas yang memungkinkan penciptaan nilai sosial dan finansial secara bersamaan (Tykkyläinen & Ritala, 2021). Temuan tersebut relevan untuk memahami peluang pengembangan model pengelolaan lembaga dakwah, meskipun karakteristik organisasi keagamaan memerlukan pertimbangan tersendiri.

Diversifikasi program merupakan salah satu bentuk perubahan yang dapat dilakukan melalui inovasi model bisnis. Lembaga dakwah dapat mengembangkan layanan pendidikan, pelatihan keterampilan, pemberdayaan usaha mikro, pelayanan sosial, konten dakwah digital, dan kegiatan produktif yang sesuai dengan prinsip syariah. Pengembangan program tersebut perlu didasarkan pada kebutuhan masyarakat dan kemampuan organisasi, bukan semata-mata keinginan memperluas kegiatan. Penambahan program tanpa perencanaan dapat meningkatkan biaya operasional, memperbesar beban kerja, dan mengalihkan perhatian dari misi utama lembaga. Setiap inisiatif karena itu perlu dinilai berdasarkan manfaat sosial, kelayakan sumber daya, keberlanjutan pembiayaan, serta kesesuaiannya dengan tujuan dakwah. Inovasi model bisnis melibatkan beragam proses yang saling berkaitan, termasuk perumusan strategi, penciptaan nilai, pembentukan pengetahuan, dan pembelajaran organisasi (Andreini et al., 2022). Perspektif tersebut membantu menjelaskan bahwa diversifikasi memerlukan proses pengelolaan yang terencana, bukan sekadar penambahan jenis kegiatan.

Pengembangan model bisnis dan diversifikasi program juga memerlukan tata kelola yang menjaga konsistensi antara tujuan ekonomi dan misi keagamaan. Orientasi pada pendapatan dapat membantu memperkuat kapasitas organisasi, tetapi tidak boleh mengesampingkan tanggung jawab sosial dan ketentuan syariah. Prinsip amanah, keadilan, transparansi, dan akuntabilitas perlu diterapkan dalam pengelolaan dana maupun pelaksanaan program. Dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf harus dikelola berdasarkan ketentuan yang berlaku, termasuk peruntukan dan pembatasan masing-masing instrumen. Pencatatan pendapatan usaha juga perlu dipisahkan secara jelas dari pengelolaan dana yang memiliki ketentuan khusus. Penelitian mengenai keberlanjutan

masjid menunjukkan hubungan antara ekonomi Islam, keuangan Islam, dan keberlanjutan masjid, dengan keuangan Islam berperan sebagai variabel mediasi (Hidayat et al., 2025). Temuan tersebut memberikan dasar empiris untuk membahas peran pengelolaan keuangan dalam mendukung keberlanjutan lembaga keagamaan.

Literatur mengenai inovasi model bisnis, perusahaan sosial, dan keberlanjutan masjid menyediakan landasan konseptual untuk memahami pengembangan organisasi yang menggabungkan tujuan sosial dan ekonomi. Hubungan antara penciptaan nilai sosial dan finansial menjadi salah satu perhatian dalam kajian inovasi model bisnis pada perusahaan sosial (Tykkyläinen & Ritala, 2021). Proses inovasi model bisnis juga mencakup keterkaitan antara strategi, aktivitas organisasi, dan penciptaan nilai (Andreini et al., 2022). Sementara itu, penelitian mengenai masjid memberikan konteks empiris tentang hubungan ekonomi Islam, keuangan Islam, dan keberlanjutan lembaga keagamaan (Hidayat et al., 2025). Ketiga kajian tersebut memiliki fokus yang berbeda dan belum dengan sendirinya membuktikan adanya kekosongan penelitian pada konteks lembaga dakwah secara keseluruhan. Celah penelitian dapat diarahkan pada kebutuhan untuk menyintesiskan inovasi model bisnis, diversifikasi program, transformasi digital, dan tata kelola berbasis syariah dalam satu kerangka analisis manajemen dakwah. Sintesis tersebut penting untuk menjelaskan bagaimana lembaga dakwah dapat beradaptasi terhadap disrupsi digital tanpa kehilangan orientasi keagamaan dan tanggung jawab sosialnya.

Berdasarkan persoalan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis inovasi model bisnis dan diversifikasi program lembaga dakwah dalam menghadapi disrupsi digital melalui pendekatan literature review. Analisis difokuskan pada bentuk inovasi model bisnis, pertimbangan dalam diversifikasi program, serta peran transformasi digital dan tata kelola berbasis prinsip ekonomi syariah dalam mendukung keberlanjutan organisasi. Kajian ini diharapkan menghasilkan sintesis konseptual yang memperjelas hubungan antara adaptasi organisasi, penciptaan nilai sosial, dan keberlanjutan lembaga dakwah. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola dalam merancang program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, kapasitas organisasi, dan prinsip-prinsip syariah

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian literatur (literature review). Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis konsep, perspektif teoretis, dan hasil penelitian terdahulu mengenai inovasi model bisnis, diversifikasi program, transformasi digital, kewirausahaan sosial Islam, serta keberlanjutan lembaga dakwah. Kajian literatur tidak hanya digunakan untuk merangkum publikasi yang relevan, tetapi juga untuk mengidentifikasi hubungan antarkonsep, membandingkan perspektif penelitian, dan menyusun sintesis konseptual yang sesuai dengan permasalahan penelitian (Snyder, 2024).

Sumber data penelitian terdiri atas sumber primer berupa artikel jurnal ilmiah hasil penelitian yang relevan dengan fokus kajian dan sumber sekunder berupa buku akademik, artikel konseptual, serta publikasi ilmiah pendukung. Literatur dipilih berdasarkan relevansinya terhadap tema inovasi model bisnis pada organisasi sosial, diversifikasi program dan pendanaan, transformasi digital organisasi nirlaba, kewirausahaan sosial Islam, serta tata kelola kelembagaan berbasis prinsip syariah. Prioritas diberikan kepada publikasi yang memiliki keterkaitan langsung dengan pertanyaan penelitian, kejelasan identitas bibliografis, dan kontribusi konseptual atau empiris yang dapat digunakan dalam proses analisis.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan dokumentasi literatur yang relevan. Proses penelusuran diarahkan pada kata kunci yang berkaitan dengan business model innovation, program diversification, digital transformation, Islamic social enterprise, nonprofit sustainability, dan Islamic governance. Kata kunci tersebut digunakan untuk mengidentifikasi publikasi yang membahas perubahan model pengelolaan organisasi, pengembangan layanan, diversifikasi sumber daya, pemanfaatan teknologi digital, serta mekanisme akuntabilitas lembaga sosial dan keagamaan. Literatur yang ditemukan selanjutnya diseleksi berdasarkan kesesuaian topik, kredibilitas sumber, kejelasan metode atau argumentasi, dan kontribusinya terhadap tujuan penelitian. Publikasi yang tidak memiliki hubungan substantif dengan fokus kajian tidak digunakan sebagai dasar utama dalam sintesis.

Analisis data dilakukan melalui analisis isi tematik (thematic content analysis) dengan mengidentifikasi, mengelompokkan, membandingkan, dan menafsirkan gagasan utama dari literatur terpilih. Tahap analisis meliputi pembacaan kritis terhadap sumber, pencatatan konsep dan temuan yang relevan, pengelompokan informasi ke dalam tema analitis, serta sintesis hubungan antartema. Tema analisis mencakup inovasi model bisnis, diversifikasi program dan sumber pendanaan, transformasi digital, kewirausahaan sosial Islam, serta tata kelola syariah dan akuntabilitas. Proses pengelompokan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi kesamaan argumentasi, perbedaan perspektif, peluang penerapan pada lembaga dakwah, dan keterbatasan pengetahuan yang masih memerlukan penelitian lanjutan.

Keabsahan analisis dijaga melalui pemeriksaan silang antarsumber, penilaian kesesuaian argumentasi dengan konteks penelitian, dan pembedaan antara temuan empiris dalam literatur dengan interpretasi konseptual penulis. Hasil analisis kemudian disintesiskan untuk menjelaskan keterkaitan antara inovasi model bisnis, diversifikasi program, dukungan transformasi digital, dan tata kelola berbasis prinsip syariah dalam mendukung keberlanjutan lembaga dakwah. Sintesis tersebut menjadi dasar penyusunan kerangka konseptual yang menempatkan penciptaan nilai sosial, keberlanjutan finansial, dan konsistensi misi keagamaan sebagai pertimbangan utama dalam pengembangan organisasi dakwah di era disruptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Inovasi Model Bisnis dalam Pengelolaan Lembaga Dakwah

Inovasi model bisnis merupakan upaya mengubah cara organisasi mengelola sumber daya, menyelenggarakan layanan, dan menghasilkan manfaat bagi pihak yang dilayani. Pada lembaga dakwah, inovasi perlu diarahkan pada penguatan misi keagamaan sekaligus peningkatan kemampuan organisasi mempertahankan program. Orientasi ini berbeda dari perusahaan komersial yang umumnya menempatkan keuntungan sebagai tujuan utama. Organisasi sosial perlu menyeimbangkan penciptaan nilai sosial dengan kebutuhan finansial agar aktivitasnya dapat berjalan secara berkelanjutan (Neessen et al., 2021).

Pengembangan model bisnis dapat dimulai dengan mengevaluasi hubungan antara kebutuhan jamaah, bentuk layanan, kapasitas pengelola, sumber pendanaan, dan mitra strategis. Lembaga dakwah dapat mengintegrasikan program pendidikan Islam dengan pelatihan keterampilan, pendampingan usaha mikro, atau layanan pemberdayaan keluarga. Integrasi tersebut perlu didasarkan pada kebutuhan masyarakat, bukan semata-mata keinginan memperbanyak kegiatan. Pengembangan model bisnis pada organisasi sosial perlu mempertimbangkan kebutuhan para pemangku kepentingan dalam menentukan nilai yang ditawarkan dan cara manfaat tersebut disampaikan kepada masyarakat (Tykkyläinen & Ritala, 2021).

Diversifikasi kegiatan ekonomi juga dapat dipertimbangkan sebagai bagian dari pembaruan model pengelolaan. Unit usaha yang sesuai dengan kapasitas lembaga dapat memberikan sumber pendapatan tambahan sekaligus membuka kesempatan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Namun, pembentukan unit usaha tidak otomatis menjamin keberlanjutan karena keberhasilannya bergantung pada kelayakan usaha, kompetensi pengelola, dan kemampuan mempertahankan manfaat sosial. Penelitian mengenai perubahan organisasi nirlaba menjadi perusahaan sosial menunjukkan bahwa inovasi model bisnis dapat membantu organisasi mengatasi keterbatasan pendanaan, tetapi proses tersebut memerlukan perubahan dalam pengelolaan aktivitas dan penciptaan nilai (Reficco et al., 2021).

Diversifikasi Program dan Keberlanjutan Organisasi

Diversifikasi program dapat dipahami sebagai strategi memperluas layanan atau mengembangkan kegiatan baru yang masih berkaitan dengan tujuan organisasi. Bagi lembaga dakwah, strategi ini dapat diwujudkan melalui pendidikan keislaman, pelatihan kewirausahaan, pendampingan usaha mikro, layanan sosial, dan pengembangan materi dakwah digital. Pemilihan program perlu mempertimbangkan kebutuhan penerima manfaat, ketersediaan sumber daya, dan kemampuan lembaga menjalankan kegiatan secara konsisten. Penelitian mengenai diversifikasi produk pada perusahaan sosial menunjukkan bahwa pengembangan produk dapat mendukung perluasan kegiatan

organisasi, tetapi strategi tersebut tetap menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara dampak sosial dan kinerja finansial (Jha et al., 2021).

Diversifikasi sumber pendapatan perlu dibedakan dari diversifikasi program. Diversifikasi program berhubungan dengan ragam layanan yang diberikan, sedangkan diversifikasi pendapatan berkaitan dengan variasi sumber pembiayaan organisasi. Keduanya dapat saling mendukung, tetapi tidak selalu bergerak searah. Lembaga yang memiliki banyak program belum tentu memiliki sumber pendanaan yang beragam, sementara organisasi dengan beberapa sumber pendapatan belum tentu mampu memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Keputusan untuk melakukan diversifikasi pendapatan perlu mempertimbangkan misi organisasi, karakteristik manfaat yang dihasilkan, serta kesesuaian antara sumber pendanaan dan kapasitas pengelolaan. Diversifikasi tidak selalu menjadi pilihan terbaik bagi setiap organisasi karena efektivitasnya bergantung pada kebutuhan dan karakteristik masing-masing organisasi sosial (Young, 2017).

Pengembangan program ekonomi berbasis masjid memberikan gambaran konkret mengenai peluang diversifikasi dalam lembaga keagamaan. Program pemberdayaan usaha mikro dapat menghubungkan fungsi masjid sebagai pusat kegiatan keagamaan dengan penguatan kapasitas ekonomi jamaah. Pendekatan marketpreneur yang diterapkan dalam kajian pemberdayaan UMKM berbasis Masjid Jogokariyan menunjukkan pentingnya menghubungkan pemberdayaan usaha dengan orientasi pasar dan tujuan maqashid syariah (Fathma et al., 2024). Program semacam ini perlu dievaluasi berdasarkan kebermanfaatan, kelayakan operasional, dan kemampuannya menjangkau kelompok masyarakat yang membutuhkan.

Transformasi Digital dan Pengembangan Layanan Dakwah

Transformasi digital dapat memperluas cara lembaga dakwah menyampaikan layanan, berinteraksi dengan jamaah, dan mengelola kegiatan organisasi. Pemanfaatan platform digital memungkinkan lembaga menyelenggarakan kajian daring, menyediakan materi edukasi, menghimpun dukungan masyarakat, dan membangun komunikasi dengan penerima manfaat. Namun, perubahan tersebut tidak cukup dilakukan melalui penggunaan media sosial. Organisasi nirlaba perlu menyesuaikan proses kerja, pembagian tanggung jawab, dan strategi pelayanan agar pemanfaatan teknologi selaras dengan misi kelembagaan. Transformasi digital pada organisasi nirlaba memerlukan pendekatan yang mempertimbangkan kesiapan organisasi, budaya kerja, etika, dan karakteristik pelayanan, bukan sekadar mengadopsi teknologi yang digunakan perusahaan komersial (Gooyabadi et al., 2024).

Pengembangan layanan digital juga dapat menjadi bagian dari inovasi model bisnis. Lembaga dakwah dapat menyediakan kelas daring berbayar yang relevan, menjual produk edukasi, atau mengembangkan layanan pelatihan dengan tetap menjaga akses masyarakat terhadap kegiatan dakwah yang bersifat sosial. Model

semacam ini membutuhkan kejelasan mengenai layanan yang diberikan, biaya yang dikenakan, kelompok penerima manfaat, serta penggunaan pendapatan. Transformasi digital pada organisasi nirlaba memerlukan pendekatan yang mempertimbangkan karakteristik organisasi, keterbatasan sumber daya, orientasi misi sosial, dan kebutuhan para pemangku kepentingan. Kerangka transformasi digital yang dikembangkan untuk perusahaan komersial tidak dapat diterapkan begitu saja tanpa mempertimbangkan perbedaan tujuan dan karakteristik organisasi nirlaba (Cipriano & Za, 2024).

Pemanfaatan teknologi juga perlu mempertimbangkan aksesibilitas dan perlindungan data. Tidak semua jamaah memiliki perangkat, koneksi internet, atau keterampilan digital yang memadai. Karena itu, pelayanan daring sebaiknya tidak menggantikan seluruh kegiatan tatap muka, terutama bagi kelompok yang membutuhkan pendampingan langsung. Lembaga dakwah perlu mengevaluasi manfaat digitalisasi berdasarkan indikator yang mencerminkan pencapaian tujuan pelayanan, seperti jangkauan layanan, keterlibatan jamaah, kualitas informasi, dan efisiensi operasional. Evaluasi tersebut perlu menghubungkan pemanfaatan teknologi dengan hasil yang ingin dicapai organisasi, sehingga keberhasilan transformasi digital tidak hanya diukur berdasarkan penggunaan teknologi, tetapi juga kontribusinya terhadap misi kelembagaan (Gazzola & Amelio, 2022).

Kewirausahaan Sosial Islam dan Pemberdayaan Ekonomi

Kewirausahaan sosial Islam dapat menjadi pendekatan untuk menghubungkan aktivitas ekonomi dengan misi pemberdayaan masyarakat. Dalam kerangka ini, kegiatan usaha tidak hanya dinilai berdasarkan pendapatan, tetapi juga berdasarkan manfaat yang dihasilkan bagi jamaah dan masyarakat sekitar. Kegiatan usaha yang dikelola lembaga dakwah dapat dikembangkan melalui penyediaan produk halal, penyelenggaraan pelatihan kewirausahaan, pendampingan pelaku usaha mikro, serta penyediaan layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dalam kerangka Islamic Social Enterprise, aktivitas komersial yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam dan pengalokasian kembali hasil usaha untuk kepentingan sosial merupakan elemen penting dalam membangun model usaha yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada pemberdayaan masyarakat dan keberlanjutan misi dakwah (Somali, 2026).

Pemberdayaan ekonomi berbasis masjid membutuhkan hubungan yang kuat antara nilai keagamaan, pendidikan, dan pengembangan kapasitas usaha. Pengelola dapat mengintegrasikan pembinaan akhlak dengan pelatihan keterampilan, literasi keuangan, dan pendampingan pemasaran. Pendekatan tersebut membantu memastikan bahwa program ekonomi tidak berhenti pada pemberian bantuan, tetapi juga mendukung kemampuan penerima manfaat untuk mengembangkan usaha secara mandiri. Studi mengenai pemberdayaan UMKM di Masjid Jogokariyan memperlihatkan bahwa nilai-nilai pendidikan Islam, khususnya kejujuran, tanggung

jawab, dan kolaborasi, memiliki peran penting dalam mendorong penguatan ekonomi masyarakat (Risky et al., 2025).

Peran masjid dalam pemberdayaan ekonomi juga perlu dilihat dari kemampuan organisasi membangun hubungan dengan lembaga keuangan syariah, pemerintah, perguruan tinggi, dan pelaku usaha. Kemitraan dapat menyediakan dukungan berupa pelatihan, pendampingan, akses pasar, dan pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan penerima manfaat. Kajian mengenai transformasi masjid untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat menempatkan integrasi keuangan sosial Islam, digitalisasi, dan kolaborasi multipihak sebagai unsur penting dalam penyusunan model pemberdayaan yang terpadu (Mulauddin et al., 2025)

Tata Kelola Syariah dan Akuntabilitas Program

Inovasi dan diversifikasi membutuhkan sistem tata kelola yang memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara bertanggung jawab. Lembaga dakwah perlu memiliki pembagian tugas yang jelas, mekanisme pengawasan, pencatatan keuangan, dan pelaporan kegiatan. Prinsip amanah dan transparansi tidak cukup disampaikan sebagai nilai normatif, tetapi perlu diwujudkan dalam prosedur yang dapat diperiksa oleh pengurus, donatur, dan pihak terkait. Kajian mengenai pemberdayaan ekonomi berbasis masjid dalam perspektif hukum ekonomi syariah menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan aktivitas ekonomi yang berlandaskan nilai-nilai Islam ditentukan oleh kualitas tata kelola kelembagaan, partisipasi substantif masyarakat, serta kapasitas institusi dalam mengelola dan mengembangkan potensi ekonomi secara berkelanjutan (Sumarni et al., 2025).

Pengelolaan dana perlu disesuaikan dengan karakteristik dan peruntukannya. Dana zakat, infak, sedekah, wakaf, serta pendapatan unit usaha tidak boleh diperlakukan sebagai sumber dana yang sepenuhnya dapat dipertukarkan. Lembaga perlu memiliki sistem pencatatan yang memungkinkan setiap transaksi ditelusuri dan setiap penggunaan dana dipertanggungjawabkan. Kajian tentang optimalisasi wakaf uang berbasis masjid di Medan menunjukkan bahwa struktur kelembagaan, keterlibatan jamaah, kolaborasi dengan lembaga keuangan Islam, dan dukungan digital merupakan faktor yang relevan dalam pengelolaan dana untuk pemberdayaan sektor riil (M. Iqbal, Nasution, & Nasution, 2025).

Evaluasi program sebaiknya mencakup hasil finansial dan dampak sosial. Indikator finansial dapat digunakan untuk menilai kecukupan pendanaan, efisiensi biaya, dan kemampuan mempertahankan kegiatan. Indikator sosial dapat mencakup jumlah penerima manfaat, peningkatan keterampilan, perkembangan usaha binaan, dan kualitas layanan. Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan melalui sejumlah indikator yang merepresentasikan dimensi ekonomi dan sosial, sehingga

keberhasilan tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya pendapatan yang berhasil dihimpun. Perspektif ini relevan bagi lembaga sosial dan lembaga dakwah yang keberlanjutan operasionalnya perlu berjalan selaras dengan pencapaian misi serta manfaat yang dihasilkan bagi masyarakat. Analisis terhadap model bisnis perusahaan sosial menunjukkan bahwa penciptaan nilai ekonomi dan sosial merupakan dua dimensi yang saling berkaitan. Oleh karena itu, evaluasi model bisnis perlu mempertimbangkan keterkaitan antara sumber pendapatan, aktivitas utama, pengelolaan sumber daya, dan kontribusi sosial organisasi dalam menopang keberlanjutan kelembagaan (Khumukcham, 2021; Neessen et al., 2021).

Sintesis Strategi Inovasi dan Diversifikasi Lembaga Dakwah

Literatur yang dibahas memperlihatkan bahwa inovasi model bisnis dan diversifikasi program merupakan strategi yang berbeda, tetapi saling berkaitan. Inovasi model bisnis menyangkut perubahan cara organisasi menciptakan dan menyampaikan nilai, sedangkan diversifikasi berhubungan dengan perluasan program atau sumber pendapatan. Transformasi digital dapat mendukung kedua strategi melalui perubahan proses kerja dan jangkauan pelayanan. Tata kelola syariah berperan sebagai landasan normatif dalam memastikan bahwa setiap kebijakan dan strategi organisasi tetap berorientasi pada pencapaian misi sosial serta tujuan keagamaan. Perancangan model bisnis sosial perlu mengintegrasikan penciptaan nilai sosial dengan keberlanjutan finansial agar organisasi mampu mempertahankan kesinambungan operasional sekaligus memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi masyarakat (Harangozo et al., 2026).

Keberhasilan strategi tersebut bergantung pada kesesuaian antara kebutuhan masyarakat dan kapasitas lembaga. Program baru yang tidak memiliki dukungan sumber daya berisiko meningkatkan biaya dan membebani pengelola. Sebaliknya, diversifikasi yang dirancang berdasarkan kebutuhan penerima manfaat, kemampuan organisasi, dan kemitraan yang tepat dapat memperluas jangkauan pelayanan. Tata kelola syariah berfungsi sebagai landasan normatif untuk memastikan bahwa kebijakan dan strategi organisasi selaras dengan prinsip-prinsip Islam serta orientasi sosial kelembagaan. Pengembangan model bisnis sosial perlu mengintegrasikan penciptaan nilai sosial dengan keberlanjutan finansial agar organisasi mampu menjaga kesinambungan operasional sekaligus merealisasikan misi sosialnya secara berkelanjutan (Iqbal & Lewis, 2009).

Berdasarkan sintesis tersebut, kerangka konseptual yang diusulkan menempatkan keberlanjutan lembaga dakwah sebagai tujuan pengelolaan. Inovasi model bisnis dan diversifikasi program menjadi strategi utama, sedangkan teknologi digital dan kemitraan berperan sebagai pendukung. Tata kelola syariah, kapasitas sumber daya manusia, serta evaluasi dampak sosial menjadi faktor yang memengaruhi pelaksanaan strategi. Kerangka ini merupakan hasil konseptual awal

dan masih perlu diuji melalui analisis literatur yang lebih luas sebelum dapat dinyatakan sebagai model yang terbukti efektif.

KESIMPULAN

Inovasi model bisnis dan diversifikasi program merupakan pendekatan manajerial yang dapat dipertimbangkan oleh lembaga dakwah untuk mempertahankan keberlanjutan organisasi di tengah disrupsi digital. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa inovasi model bisnis tidak terbatas pada pengembangan sumber pendapatan, tetapi juga mencakup penyesuaian cara lembaga menciptakan nilai, menyampaikan layanan, mengelola sumber daya, dan membangun kemitraan. Diversifikasi program berfungsi memperluas manfaat kelembagaan melalui pengembangan layanan pendidikan Islam, pemberdayaan ekonomi masyarakat, pelayanan sosial, dan dakwah digital. Kedua pendekatan tersebut perlu dirancang secara terintegrasi dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat, kapasitas organisasi, dan konsistensi terhadap misi keagamaan.

Transformasi digital berperan sebagai faktor pendukung dalam memperluas jangkauan pelayanan, meningkatkan akses informasi, dan memperkuat hubungan antara lembaga dakwah dengan jamaah. Pemanfaatan teknologi memerlukan penyesuaian tata kelola, kompetensi sumber daya manusia, dan proses kerja agar tidak berhenti pada penggunaan media digital sebagai sarana komunikasi. Pengembangan aktivitas produktif melalui perspektif kewirausahaan sosial Islam juga membuka peluang untuk menghubungkan keberlanjutan finansial dengan pemberdayaan masyarakat. Pelaksanaannya tetap membutuhkan perencanaan yang matang, kelayakan operasional, serta pengelolaan sumber pendanaan yang sesuai dengan ketentuan syariah.

Tata kelola syariah dan akuntabilitas menjadi landasan penting dalam memastikan bahwa inovasi dan diversifikasi tidak menggeser orientasi utama lembaga dakwah. Prinsip amanah, transparansi, keadilan, dan pertanggungjawaban perlu diwujudkan melalui pembagian tugas yang jelas, pencatatan keuangan yang tertib, pengawasan program, serta evaluasi kinerja berdasarkan aspek finansial dan sosial. Keberhasilan lembaga dakwah dengan demikian perlu dinilai tidak hanya dari kemampuan mempertahankan operasional, tetapi juga dari manfaat yang dihasilkan bagi masyarakat dan keberlanjutan misi keagamaannya.

Penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual yang menghubungkan inovasi model bisnis dan diversifikasi program sebagai strategi utama, transformasi digital dan kemitraan sebagai faktor pendukung, serta tata kelola syariah, kapasitas sumber daya manusia, dan evaluasi dampak sosial sebagai unsur yang memengaruhi pelaksanaannya. Kerangka tersebut menawarkan perspektif integratif bagi pengembangan manajemen dakwah yang adaptif dan berorientasi pada kemaslahatan umat. Namun, karena penelitian ini menggunakan kajian literatur,

kerangka yang dihasilkan masih bersifat konseptual dan belum membuktikan efektivitas penerapannya pada lembaga dakwah tertentu. Penelitian selanjutnya perlu menguji relevansi kerangka tersebut melalui studi kasus atau penelitian lapangan pada lembaga dakwah dengan karakteristik organisasi, kapasitas sumber daya, dan pola pendanaan yang berbeda.

REFERENSI

Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2022). Business model innovation: A review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, *26*(4), 1089–1121. https://doi.org/10.1007/s10997-021-09590-wAyub, M. E. (1996). *Manajemen masjid*. Gema Insani.

Cipriano, M., & Za, S. (2024). Non-profit organisations in the digital age: A research agenda for supporting the development of a digital transformation strategy. *Journal of Information Technology*, *39*(4), 732–755. https://doi.org/10.1177/02683962231219515

Fahmi, R. A. (2022). Transformation of Mosque Management Through Islamic Social Enterprise Concept. *Journal of Islamic Economics Lariba*, *8*(1), 157–178. https://doi.org/10.20885/jielariba.vol8.iss1.art10

Fathma, â€˜Azizah, Rizki, D., & Fatimah, R. (2024). The Empowerment of Mosque-Based Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) with a Marketpreneur Approach and Maqashid Syariah. *International Journal of Nusantara Islam*, *12*(1), 1–18. https://doi.org/10.15575/ijni.v12i1.32135

Gazzola, P., & Amelio, S. (2022). *Performance Measurement in Non-Profit Organizations: The Road to Integrated Reporting*. Taylor & Francis.

Gooyabadi, A. A., GorjianKhanzad, Z., & Lee, N. (2024). *Nonprofit Digital Transformation Demystified: A Practical Guide*. Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-47182-7

Harangozo, G., Ngo, T. T. L., & Asvanyi, K. (2026). A socially extended business model canvas approach to social enterprises – A systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *38*(2), 235–262. https://doi.org/10.1080/08276331.2025.2563358

Hidayat, R., Rodoni, A., Sukardi, B., Fachrurazi, Asmanto, E., & Ismail, N. (2025). Transforming Mosque Sustainability: Leveraging Islamic Economics and Finance for Community Empowerment. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, *16*(2), 313–334. https://doi.org/10.21580/economica.2025.16.2.28314

Iqbal, Z., & Lewis, M. K. (2009). An Islamic Perspective on Governance. In *An Islamic Perspective on Governance*. Edward Elgar Publishing.

Jha, S. K., Bhawe, N., & Satish, P. (2021). Scaling Social Enterprises through Product Diversification. *Sustainability*, *13*(21), 11660. https://doi.org/10.3390/su132111660

Khumukcham, J. (2021). *Community-Based Business Model of Indigenous People: Indigenous Entrepreneurship, Innovation and Value Proposition* (pp. 209–231). https://doi.org/10.1007/978-981-16-0390-7_10

Mulauddin, A., Waluya, A. H., & Matondang, M. R. P. (2025). Mosque Transformation for Community Economic Empowerment: Integrating Islamic Social Finance, Digitalization, and Pentahelix Collaboration. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, *12*(2), 186–207. https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v12i2.22414

Neessen, P. C. M., Voinea, C. L., & Dobber, E. (2021). Business Models of Social Enterprises: Insight into Key Components and Value Creation. *Sustainability*, *13*(22), 12750. https://doi.org/10.3390/su132212750

Ojala, A., & Baber, W. (2024). *Business Model*. https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00034-7

Reficco, E., Layrisse, F., & Barrios, A. (2021). From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation. *Journal of Business Research*, *125*, 720–732. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.031

Risky, A., Suyadi, S., Masruri, S., Wantini, W., & Bustam, B. M. R. (2025). Islamic Educational Values in the Empowerment of MSMEs at Masjid Jogokariyan: Reviving the Mosque as a Center of Community Prosperity. *Unisia*, *43*(1). https://doi.org/10.20885/unisia.vol43.iss1.art7

Snyder, H. (2024). Designing the literature review for a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, *33*(4), 551–558. https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2197704

Somali, M. F. F. (2026). Socio-cultural dynamics of mosque-based halal enterprises: An islamic social enterprise case study. *Halal Studies and Society*, *3*(1), 18–21. https://doi.org/10.29244/hass.3.1.18-21

Sumarni, Y., Isnaini, D., & Wahyuni, E. S. (2025). Mosque-Based Economic Empowerment as Living Sharia Economic Law: Principles and Challenges. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, *17*(2), 439–474. https://doi.org/10.15408/aiq.v17i2.50027

Tykkyläinen, S., & Ritala, P. (2021). Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*, *125*, 684–697. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045

Young, D. R. (2017). *Financing Nonprofits and Other Social Enterprises: A Benefits Approach*. Edward Elgar Publishing.