



KEMANDIRIAN EKONOMI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM MELALUI SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Fadhilla Washilla¹, Yusuf Effendi², Agung Safitri³, Subandi⁴, Amiruddin⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Indonesia

Email: fadhillawashilla@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2578>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 11 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 25 June 2026

Keywords:

Economic Independence

Islamic Education Institution

Social Entrepreneurship

Sustainable Financing

Institutional Governance



ABSTRACT

This study aims to formulate a conceptual model of institutional economic independence through social entrepreneurship in Islamic educational institutions. The issue is important because many educational institutions depend on tuition, donations, and unstable external support, while social expectations toward access, quality, and community empowerment continue to increase. Methods: This article uses an integrative literature review by synthesizing studies on social entrepreneurship, hybrid organization, nonprofit finance, pesantren business units, cooperative governance, and sustainable institutional management. The analysis was conducted through thematic coding, conceptual comparison, and model construction. Results: The study identifies five interrelated elements of economic independence: asset mapping, social value proposition, diversified income portfolio, hybrid governance, and impact-based reinvestment. Social entrepreneurship enables institutions to generate revenue without abandoning their educational and social missions, provided that accountability, transparency, mission protection, and stakeholder participation are institutionalized. Novelty: The article offers an institutional economic independence model that integrates global social entrepreneurship theory with the Indonesian Islamic education context. The proposed model positions business activities not as commercial deviation, but as a mission-driven strategy to strengthen educational sustainability, social impact, and community welfare.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan merumuskan model konseptual kemandirian ekonomi lembaga melalui social entrepreneurship pada lembaga pendidikan Islam. Isu ini penting karena banyak lembaga pendidikan masih bergantung pada iuran peserta didik, donasi, dan dukungan eksternal yang tidak selalu stabil, sementara tuntutan terhadap akses, mutu, dan pemberdayaan masyarakat terus meningkat. Metode: Artikel ini menggunakan studi literatur integratif dengan mensintesis kajian tentang social entrepreneurship, organisasi hibrida, pembiayaan nirlaba, unit usaha pesantren, tata kelola koperasi, dan manajemen kelembagaan berkelanjutan. Analisis dilakukan melalui pengodean tematik, perbandingan konseptual, dan konstruksi model. Hasil: Studi ini menemukan lima elemen utama kemandirian ekonomi, yaitu pemetaan aset, proposisi nilai sosial, diversifikasi portofolio pendapatan, tata kelola hibrida, dan reinvestasi berbasis dampak. Social entrepreneurship memungkinkan lembaga memperoleh pendapatan tanpa meninggalkan misi pendidikan dan sosial apabila akuntabilitas, transparansi, perlindungan misi, serta partisipasi pemangku kepentingan dilembagakan. Kebaruan: Artikel ini menawarkan model kemandirian ekonomi kelembagaan yang mengintegrasikan teori social entrepreneurship global dengan konteks pendidikan Islam Indonesia. Model ini menempatkan aktivitas bisnis bukan sebagai penyimpangan komersial, melainkan sebagai strategi berbasis misi untuk memperkuat keberlanjutan pendidikan, dampak sosial, dan kesejahteraan komunitas.

Kata kunci: kemandirian ekonomi; lembaga pendidikan Islam; social entrepreneurship; pembiayaan berkelanjutan; tata kelola lembaga

PENDAHULUAN

Kemandirian ekonomi lembaga pendidikan menjadi isu strategis dalam manajemen pendidikan karena keberlanjutan layanan pendidikan tidak dapat sepenuhnya disandarkan pada sumber pembiayaan yang tunggal. Banyak lembaga, terutama lembaga pendidikan Islam berbasis masyarakat, menghadapi tekanan yang berlapis: kebutuhan peningkatan mutu pembelajaran, perluasan akses, tuntutan kesejahteraan pendidik, pembiayaan sarana prasarana, dan kebutuhan adaptasi teknologi. Pada saat yang sama, sumber pendapatan seperti iuran peserta didik, bantuan pemerintah, wakaf, donasi, dan sumbangan masyarakat sering tidak stabil serta rentan dipengaruhi kondisi ekonomi keluarga dan dinamika kebijakan publik. Dalam situasi ini, kemandirian ekonomi tidak hanya berarti kemampuan memperoleh pemasukan, tetapi juga kemampuan mengelola aset, menciptakan nilai sosial, mengembangkan usaha produktif, dan mempertahankan misi pendidikan secara etis dan berkelanjutan (Drucker, 1990; Fowler, 2000; Young, 2007).

Social entrepreneurship menawarkan kerangka yang relevan karena menggabungkan orientasi misi sosial dengan mekanisme kewirausahaan. Dalam literatur global, social entrepreneurship dipahami sebagai proses penciptaan nilai sosial melalui inovasi, pengorganisasian sumber daya, dan pemanfaatan peluang untuk menyelesaikan masalah sosial secara berkelanjutan (Austin et al., 2006; Mair & Martí, 2006; Santos, 2012). Berbeda dari kewirausahaan komersial murni, social entrepreneurship menempatkan surplus ekonomi sebagai instrumen untuk memperkuat misi, bukan sekadar akumulasi keuntungan. Dalam konteks lembaga pendidikan, orientasi ini penting karena kegiatan usaha harus tetap tunduk pada misi pendidikan, pembentukan karakter, perluasan akses, dan pemberdayaan komunitas.

Kebutuhan terhadap pendekatan kewirausahaan sosial semakin mendesak karena organisasi nirlaba dan lembaga pendidikan menghadapi keterbatasan sumber daya. Desa dan Basu (2013) menjelaskan bahwa organisasi sosial sering menggunakan bricolage atau optimalisasi sumber daya untuk mengatasi keterbatasan modal. Sementara itu, Haugh (2007) menekankan bahwa usaha sosial yang dipimpin komunitas dapat tumbuh dari aset lokal, kepercayaan sosial, dan partisipasi warga. Perspektif ini relevan bagi lembaga pendidikan Islam karena banyak lembaga memiliki modal sosial yang kuat, jejaring alumni, legitimasi keagamaan, kepercayaan masyarakat, aset tanah atau bangunan, serta sumber daya manusia yang dapat dikembangkan menjadi basis usaha sosial.

Namun, pengembangan unit usaha dalam lembaga pendidikan tidak bebas dari risiko. Organisasi sosial yang mengembangkan aktivitas komersial berpotensi mengalami mission drift, yaitu pergeseran orientasi dari misi sosial menuju kepentingan komersial yang sempit (Cornforth, 2014; Ebrahim et al., 2014). Risiko lain adalah konflik logika institusional, karena lembaga harus menyeimbangkan logika pendidikan, sosial, keagamaan, dan pasar secara bersamaan (Battilana & Lee, 2014; Besharov & Smith, 2014; Pache & Santos, 2013). Oleh sebab itu, kemandirian ekonomi melalui social entrepreneurship membutuhkan desain tata kelola yang jelas, sistem akuntabilitas, indikator dampak, dan mekanisme reinvestasi surplus agar kegiatan bisnis tidak merusak mandat pendidikan.

Dalam konteks Indonesia, praktik kewirausahaan sosial pada lembaga pendidikan Islam telah muncul melalui koperasi pesantren, unit usaha santri, pelatihan kewirausahaan, pengembangan produk halal, pertanian terpadu, ritel pesantren, serta kemitraan dengan masyarakat. Studi tentang kewirausahaan pesantren menunjukkan bahwa unit usaha dapat berkontribusi pada kemandirian lembaga, pembentukan

karakter entrepreneur santri, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat apabila dikelola secara terencana (Afandi, 2019; Fahmi et al., 2022; Falach et al., 2023; Rohima et al., 2024). Kajian lain menegaskan bahwa koperasi pesantren dan unit bisnis berbasis nilai Islam mampu menjadi instrumen pemberdayaan ekonomi komunitas sekaligus basis pembelajaran kewirausahaan etis (Annisa, 2021; Cahyo, 2021; Siregar et al., 2025).

Meskipun demikian, sebagian kajian sebelumnya masih berfokus pada studi kasus unit usaha pesantren, pendidikan kewirausahaan santri, atau pemberdayaan ekonomi komunitas. Belum banyak artikel yang secara eksplisit merumuskan model konseptual kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam melalui social entrepreneurship dengan mengintegrasikan literatur global tentang organisasi hibrida, akuntabilitas, model bisnis sosial, dan kajian lokal tentang pesantren serta koperasi lembaga pendidikan. Kesenjangan ini penting karena lembaga pendidikan membutuhkan kerangka yang operasional: dari pemetaan aset, desain nilai sosial, pembentukan portofolio usaha, tata kelola, hingga evaluasi dampak.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan merumuskan model kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam melalui social entrepreneurship. Secara khusus, artikel ini menjawab tiga pertanyaan: pertama, bagaimana social entrepreneurship dapat menjadi strategi pembiayaan berkelanjutan bagi lembaga pendidikan Islam; kedua, elemen tata kelola apa yang diperlukan agar kegiatan usaha tetap selaras dengan misi pendidikan; dan ketiga, bagaimana model konseptual kemandirian ekonomi dapat diterapkan secara bertahap pada lembaga pendidikan berbasis masyarakat.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan desain studi literatur integratif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan artikel bukan menguji hipotesis empiris, melainkan menyusun sintesis konseptual mengenai kemandirian ekonomi lembaga melalui social entrepreneurship. Studi literatur integratif memungkinkan peneliti menggabungkan temuan dari berbagai tradisi kajian, seperti kewirausahaan sosial, organisasi nirlaba, tata kelola organisasi hibrida, manajemen pendidikan Islam, koperasi pesantren, dan pemberdayaan ekonomi komunitas. Pendekatan ini sejalan dengan kebutuhan untuk membangun model konseptual yang tidak hanya kuat secara teoritik, tetapi juga kontekstual bagi lembaga pendidikan Islam Indonesia.

Sumber literatur dipilih berdasarkan relevansi tema, mutu akademik, dan keterhubungan langsung dengan variabel utama penelitian. Literatur internasional diprioritaskan dari jurnal bereputasi dan terindeks Scopus yang membahas social entrepreneurship, hybrid organization, mission drift, nonprofit finance, sustainable entrepreneurship, accountability, dan social business model. Literatur nasional dipilih dari jurnal terakreditasi nasional yang membahas unit usaha pesantren, koperasi pesantren, pendidikan kewirausahaan santri, dan kemandirian ekonomi lembaga. Selain artikel jurnal, buku dan laporan kebijakan digunakan untuk memperkuat landasan konseptual manajemen nirlaba, desain model bisnis, dan kewirausahaan sosial.

Proses analisis dilakukan melalui empat tahap. Tahap pertama adalah identifikasi literatur dengan kata kunci social entrepreneurship, social enterprise, hybrid organization, nonprofit finance, mission drift, pesantren entrepreneurship, koperasi pesantren, dan kemandirian ekonomi lembaga. Tahap kedua adalah seleksi literatur berdasarkan keterkaitan dengan tujuan artikel dan ketersediaan DOI untuk artikel jurnal. Tahap ketiga adalah pengodean tematik terhadap konsep yang berulang, seperti misi sosial, penciptaan nilai, diversifikasi pendapatan, akuntabilitas, tata kelola, reinvestasi surplus, dan evaluasi dampak. Tahap keempat adalah sintesis model dengan menghubungkan literatur global dan temuan lokal dalam kerangka implementasi kelembagaan.

Validitas konseptual dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan perspektif teori social entrepreneurship global dengan literatur lokal tentang lembaga pendidikan Islam. Selain itu, sintesis tidak hanya menekankan peluang ekonomi, tetapi juga risiko tata kelola, seperti komersialisasi berlebihan, konflik kepentingan, lemahnya transparansi, dan pergeseran misi. Dengan demikian, model yang dihasilkan tidak bersifat normatif semata, tetapi memperhatikan prasyarat manajerial yang diperlukan agar social entrepreneurship benar-benar memperkuat kemandirian ekonomi dan misi pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Social Entrepreneurship sebagai Paradigma Kemandirian Ekonomi Lembaga

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa social entrepreneurship dapat dipahami sebagai paradigma manajemen kelembagaan yang menghubungkan keberlanjutan ekonomi dengan penciptaan dampak sosial. Dalam kerangka ini, lembaga pendidikan tidak sekadar mencari sumber dana tambahan, tetapi mengembangkan sistem nilai yang memungkinkan aktivitas ekonomi mendukung misi pendidikan. Social entrepreneurship menuntut lembaga untuk mengidentifikasi masalah sosial yang ingin diselesaikan, merumuskan proposisi nilai, memobilisasi sumber daya, dan mengembangkan aktivitas produktif yang menghasilkan pendapatan sekaligus manfaat sosial (Austin et al., 2006; Santos, 2012; Yunus et al., 2010).

Pada lembaga pendidikan Islam, paradigma ini sangat relevan karena misi sosial, moral, dan keagamaan telah menjadi bagian dari identitas kelembagaan. Kemandirian ekonomi tidak boleh dipahami sebagai privatisasi lembaga atau komersialisasi pendidikan, tetapi sebagai upaya memperkuat daya tahan lembaga agar mampu menyediakan layanan pendidikan yang bermutu, terjangkau, dan berorientasi pada kemaslahatan. Prinsip ini sejalan dengan gagasan social business yang menempatkan surplus sebagai sumber penguatan misi dan perluasan dampak (Yunus, 2007; Yunus et al., 2010).

Literatur juga menunjukkan bahwa social entrepreneurship memiliki karakter hibrida. Lembaga harus menjalankan logika sosial dan logika bisnis secara bersamaan. Logika sosial menekankan pelayanan, keadilan, pemberdayaan, dan pembentukan karakter, sedangkan logika bisnis menekankan efisiensi, inovasi produk, kepuasan pelanggan, kualitas layanan, dan keberlanjutan pendapatan (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014; Pache & Santos, 2013). Kemandirian ekonomi lembaga hanya dapat dicapai apabila kedua logika tersebut diintegrasikan melalui tata kelola yang jelas.

Di Indonesia, studi-studi tentang pesantren menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam memiliki potensi besar untuk mengembangkan social entrepreneurship. Program kewirausahaan santri, koperasi pesantren, unit ritel, usaha pertanian, produksi makanan halal, jasa pelatihan, dan pengembangan produk kreatif dapat menjadi sumber pembiayaan internal sekaligus sarana pembelajaran karakter kerja, kemandirian, dan kepemimpinan (Afandi, 2019; Falach et al., 2023; Fahmi et al., 2022; Rohima et al., 2024). Namun, potensi tersebut membutuhkan manajemen profesional agar tidak berhenti sebagai aktivitas insidental atau bergantung pada figur tertentu.

Tabel 1. Elemen Model Kemandirian Ekonomi Lembaga melalui Social Entrepreneurship

Elemen	Fokus Manajerial	Praktik Kelembagaan	Indikator Keberhasilan
Pemetaan aset	Mengidentifikasi modal fisik, sosial, manusia, digital, dan reputasi lembaga.	Audit aset, analisis kebutuhan komunitas, pemetaan jejaring alumni dan mitra.	Tersedia peta aset dan peluang usaha berbasis misi.
Proposisi nilai sosial	Menentukan masalah sosial yang ingin dijawab melalui usaha	Desain produk/jasa yang mendukung pendidikan,	Produk/jasa memiliki manfaat sosial dan potensi pasar.

	lembaga.	pemberdayaan, dan akses layanan.	
Portofolio pendapatan	Membangun sumber pendapatan yang tidak bergantung pada satu kanal.	Koperasi, ritel, pelatihan, layanan digital, produksi kreatif, agribisnis, kemitraan.	Pendapatan lembaga lebih stabil dan terdiversifikasi.
Tata kelola hibrida	Menjaga keseimbangan antara misi pendidikan dan keberlanjutan bisnis.	SOP unit usaha, laporan keuangan, pembagian peran, komite pengawas, audit internal.	Tidak terjadi mission drift dan konflik kepentingan.
Reinvestasi dampak	Mengembalikan surplus untuk memperkuat misi lembaga.	Beasiswa, peningkatan mutu guru, fasilitas belajar, pemberdayaan masyarakat.	Surplus usaha berkontribusi pada mutu dan akses pendidikan.

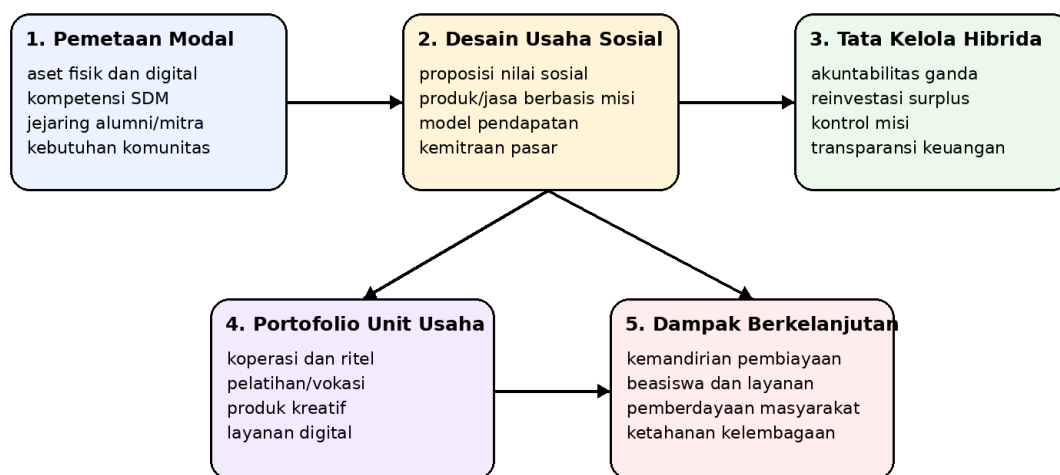
Portofolio Unit Usaha sebagai Sumber Pembiayaan Berkelanjutan

Kemandirian ekonomi lembaga membutuhkan portofolio usaha yang terdiversifikasi. Ketergantungan pada satu unit usaha dapat menimbulkan risiko apabila terjadi penurunan pasar, pergantian pengelola, atau perubahan kebijakan. Oleh karena itu, lembaga perlu membangun kombinasi usaha yang sesuai dengan aset dan kebutuhan komunitas. Portofolio tersebut dapat berupa koperasi lembaga, kantin sehat, toko kebutuhan pendidikan, penerbitan modul, pelatihan keterampilan, jasa konsultasi pendidikan, produksi makanan halal, jasa digital, agribisnis, atau kemitraan layanan masyarakat.

Diversifikasi pendapatan harus disesuaikan dengan kapasitas lembaga. Literatur kewirausahaan sosial menekankan bahwa inovasi tidak selalu dimulai dari modal besar, tetapi dari kemampuan mengelola keterbatasan sumber daya secara kreatif (Desa & Basu, 2013; Haugh, 2007). Konsep bricolage membantu lembaga memanfaatkan sumber daya yang sudah ada, seperti ruang kosong, kompetensi guru, jaringan wali murid, alumni, dan aset digital. Namun, optimalisasi aset tidak boleh dilakukan secara sporadis; lembaga tetap memerlukan perencanaan bisnis, analisis pasar, pengendalian mutu, dan sistem pertanggungjawaban.

Dalam konteks pesantren dan lembaga pendidikan Islam, portofolio usaha memiliki fungsi ganda. Pertama, ia menyediakan pendapatan tambahan untuk menopang operasional lembaga. Kedua, ia menjadi laboratorium pembelajaran kewirausahaan, etika bisnis, kemandirian, dan kepemimpinan peserta didik. Studi tentang santripreneurship menunjukkan bahwa kegiatan usaha yang terstruktur dapat membentuk mindset kewirausahaan sekaligus memperkuat keberlanjutan lembaga (Falach et al., 2023; Pratiwi et al., 2022). Dengan demikian, unit usaha tidak ditempatkan di luar sistem pendidikan, tetapi menjadi bagian dari ekosistem pembelajaran yang kontekstual.

Meskipun portofolio usaha dapat memperkuat pembiayaan, lembaga perlu menghindari dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah memandang usaha hanya sebagai aktivitas ekonomi yang terpisah dari misi pendidikan. Ekstrem kedua adalah menolak aktivitas ekonomi karena dianggap mencemari idealisme pendidikan. Social entrepreneurship justru menawarkan jalan tengah: aktivitas ekonomi dirancang, dikendalikan, dan dievaluasi berdasarkan misi sosial. Dalam kerangka ini, kualitas usaha diukur bukan hanya dari omzet, tetapi juga dari kontribusinya terhadap akses pendidikan, pemberdayaan komunitas, pembentukan karakter, dan keberlanjutan kelembagaan (Doherty et al., 2014; Ebrahim et al., 2014).



Gambar 1. Model konseptual kemandirian ekonomi lembaga melalui social entrepreneurship *Tata Kelola Hibrida dan Perlindungan Misi Pendidikan*

Tata kelola menjadi faktor penentu keberhasilan social entrepreneurship. Organisasi sosial yang mengembangkan aktivitas bisnis selalu menghadapi ketegangan antara misi sosial dan logika pasar. Jika tata kelola lemah, unit usaha dapat mendorong lembaga terlalu fokus pada pendapatan, mengabaikan kualitas pendidikan, atau menciptakan konflik kepentingan. Literatur tentang organisasi hibrida menunjukkan bahwa ketegangan semacam ini wajar, tetapi dapat dikelola melalui pembagian peran, akuntabilitas, transparansi, serta selective coupling antara praktik sosial dan bisnis (Battilana & Lee, 2014; Besharov & Smith, 2014; Pache & Santos, 2013).

Perlindungan misi perlu dilembagakan dalam struktur organisasi. Lembaga dapat membentuk dewan pengawas unit usaha, komite etik, sistem pelaporan keuangan berkala, SOP pengadaan, kebijakan reinvestasi surplus, dan indikator dampak sosial. Dengan perangkat tersebut, pengelola usaha tidak hanya bertanggung jawab pada laba, tetapi juga pada kesesuaian aktivitas usaha dengan tujuan pendidikan. Ebrahim et al. (2014) menekankan bahwa social enterprise membutuhkan akuntabilitas yang berbeda dari bisnis komersial karena ia harus mempertanggungjawabkan dampak sosial, bukan hanya kinerja finansial.

Di lembaga pendidikan Islam, tata kelola hibrida juga perlu memperhatikan nilai syariah dan etika bisnis. Unit usaha harus bebas dari praktik yang merugikan, tidak transparan, atau bertentangan dengan nilai keadilan. Kajian Cahyo (2021) tentang etika bisnis unit usaha pesantren menegaskan bahwa aktivitas ekonomi pesantren harus dikontrol oleh nilai kejujuran, amanah, pelayanan, dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, tata kelola hibrida dalam lembaga pendidikan Islam tidak hanya membutuhkan instrumen manajerial, tetapi juga internalisasi nilai moral sebagai budaya organisasi.

Selain itu, kepemimpinan memiliki peran kunci. Pemimpin lembaga perlu menjadi penjaga misi sekaligus fasilitator inovasi. Ia harus mampu membaca peluang pasar, membangun jejaring, mengelola risiko, dan memastikan bahwa setiap unit usaha memberi manfaat kepada lembaga serta masyarakat. Namun, model kelembagaan tidak boleh bergantung pada karisma pemimpin semata. Kemandirian ekonomi membutuhkan sistem yang berkelanjutan, terdokumentasi, dan dapat dilanjutkan oleh generasi pengelola berikutnya (Drucker, 1990; Young, 2007).

Tabel 2. Strategi Implementasi Social Entrepreneurship pada Lembaga Pendidikan Islam

Tahap	Agenda Kunci	Aktor Utama	Output
Tahap 1: Diagnostik	Audit aset, analisis kebutuhan,	Pimpinan lembaga, bendahara, guru,	Peta aset dan daftar peluang usaha

	identifikasi peluang sosial dan pasar.	alumni, komite.	berbasis misi.
Tahap 2: Desain model bisnis	Menentukan produk/jasa, pelanggan, mitra, biaya, pendapatan, dan nilai sosial.	Tim pengembang usaha dan akademik.	Kanvas model bisnis sosial dan rencana operasional.
Tahap 3: Uji coba	Pilot project berskala kecil, validasi pasar, evaluasi kualitas layanan.	Pengelola unit usaha, peserta didik, mitra.	Data awal kelayakan usaha dan umpan balik pengguna.
Tahap 4: Institusionalisasi	SOP, laporan keuangan, pembagian peran, pengawasan, dan kebijakan reinvestasi.	Pimpinan lembaga, dewan pengawas, bendahara.	Sistem tata kelola unit usaha yang transparan.
Tahap 5: Skalasi dampak	Kemitraan, digitalisasi, penguatan merek, perluasan pasar, evaluasi dampak sosial.	Lembaga, alumni, komunitas, mitra bisnis.	Peningkatan pendapatan, mutu layanan, dan dampak sosial.

Pembahasan

Temuan utama artikel ini menunjukkan bahwa kemandirian ekonomi lembaga melalui social entrepreneurship tidak dapat direduksi menjadi kemampuan mencari keuntungan. Kemandirian ekonomi lebih tepat dipahami sebagai ketahanan kelembagaan, yaitu kemampuan lembaga mempertahankan layanan pendidikan, melindungi misi sosial, dan memperluas manfaat publik melalui pengelolaan sumber daya yang produktif. Perspektif ini memperluas pemahaman tentang pembiayaan pendidikan dari sekadar penghimpunan dana menuju pengembangan ekosistem nilai sosial dan ekonomi.

Dalam literatur social entrepreneurship, nilai sosial menjadi pusat aktivitas. Mair dan Martí (2006) serta Santos (2012) menekankan bahwa social entrepreneurship bukan sekadar bisnis yang memiliki program sosial, tetapi proses penciptaan nilai sosial yang menggunakan logika kewirausahaan. Bagi lembaga pendidikan Islam, konsep ini penting karena aktivitas usaha harus ditempatkan sebagai wasilah untuk memperkuat misi pendidikan, bukan tujuan akhir. Dengan demikian, keberhasilan lembaga tidak hanya diukur dari pertumbuhan pendapatan, tetapi juga dari kemampuan mengurangi ketergantungan pembiayaan, meningkatkan mutu pendidikan, membuka akses bagi kelompok rentan, dan memberdayakan masyarakat sekitar.

Kemandirian ekonomi juga berkaitan dengan resiliensi. Ketika lembaga memiliki pendapatan yang terdiversifikasi, risiko akibat penurunan donasi, keterlambatan bantuan, atau fluktuasi iuran peserta didik dapat dikurangi. Diversifikasi ini sejalan dengan gagasan nonprofit finance yang menekankan pentingnya kombinasi pendapatan internal, dukungan masyarakat, hibah, usaha produktif, dan kemitraan (Dees et al., 2001; Young, 2007). Namun, diversifikasi harus tetap mempertimbangkan kapasitas organisasi. Kegiatan usaha yang terlalu banyak tanpa tata kelola dapat justru membebani lembaga dan menurunkan fokus pendidikan.

Sintesis literatur lokal menunjukkan bahwa pesantren dan lembaga pendidikan Islam memiliki keunggulan dalam membangun social entrepreneurship karena memiliki kepercayaan sosial, kedekatan dengan masyarakat, budaya kemandirian, dan

nilai-nilai religius. Studi Rohima et al. (2024) menunjukkan bahwa strategi pembiayaan berbasis kewirausahaan dapat memperkuat kemandirian pesantren. Sementara itu, Siregar et al. (2025) menunjukkan bahwa koperasi pesantren dapat menjadi instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat. Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa kemandirian ekonomi lembaga bukan hanya agenda internal, tetapi juga agenda sosial yang berkaitan dengan kesejahteraan komunitas.

Salah satu kontribusi penting artikel ini adalah penegasan bahwa social entrepreneurship membutuhkan keseimbangan antara misi sosial dan logika pasar. Lembaga pendidikan yang mengembangkan unit usaha akan berhadapan dengan tuntutan efisiensi, kualitas produk, kepuasan konsumen, dan keberlanjutan pendapatan. Di sisi lain, lembaga tetap wajib menjaga akses pendidikan, etika layanan, keadilan, dan pembentukan karakter. Ketegangan ini merupakan ciri organisasi hibrida (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014).

Ketegangan tersebut tidak harus dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai ruang inovasi. Pache dan Santos (2013) menawarkan gagasan selective coupling, yaitu kemampuan organisasi menggabungkan praktik dari logika yang berbeda secara selektif. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, selective coupling dapat diterapkan dengan mengambil praktik bisnis yang mendukung mutu dan efisiensi, tetapi menolak praktik pasar yang bertentangan dengan etika pendidikan. Misalnya, lembaga dapat menerapkan standar layanan, analisis pasar, pemasaran digital, dan pencatatan keuangan modern, tetapi tetap membatasi produk atau jasa yang tidak sesuai dengan nilai pendidikan dan syariah.

Risiko mission drift perlu diantisipasi sejak awal. Cornforth (2014) menunjukkan bahwa social enterprise dapat mengalami pergeseran misi ketika tekanan pasar lebih dominan daripada komitmen sosial. Dalam lembaga pendidikan, gejala mission drift dapat muncul ketika unit usaha lebih diprioritaskan daripada proses pembelajaran, ketika peserta didik hanya diposisikan sebagai tenaga kerja murah, atau ketika keputusan usaha tidak lagi mempertimbangkan dampak pendidikan. Oleh karena itu, setiap unit usaha harus memiliki batas etik, peran pedagogis yang jelas, serta kebijakan reinvestasi surplus untuk mendukung misi lembaga.

Penguatan akuntabilitas menjadi kunci. Ebrahim et al. (2014) menjelaskan bahwa social enterprise memiliki akuntabilitas ganda kepada pemangku kepentingan ekonomi dan sosial. Pada lembaga pendidikan Islam, akuntabilitas tersebut mencakup peserta didik, orang tua, guru, masyarakat, donatur, regulator, dan mitra usaha. Laporan keuangan perlu dilengkapi dengan laporan dampak, misalnya jumlah beasiswa dari surplus usaha, peningkatan fasilitas belajar, jumlah peserta didik yang terlibat dalam pelatihan, atau manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar.

Integrasi social entrepreneurship dengan manajemen pendidikan Islam memerlukan pergeseran cara pandang. Selama ini, pembiayaan pendidikan sering dipandang sebagai fungsi administratif bendahara atau pimpinan. Padahal, pembiayaan berkelanjutan membutuhkan keterlibatan semua unsur lembaga, mulai dari pemimpin, guru, peserta didik, alumni, orang tua, hingga komunitas. Social entrepreneurship menjadikan pembiayaan sebagai proses kolektif yang terhubung dengan inovasi pembelajaran, penguatan karakter, dan pemberdayaan sosial.

Model yang diajukan dalam artikel ini menempatkan pemetaan aset sebagai langkah awal. Banyak lembaga sebenarnya memiliki aset yang belum dikelola produktif, seperti lahan, ruang, keterampilan guru, reputasi lembaga, jaringan alumni, produk pembelajaran, dan komunitas orang tua. Jika aset ini dipetakan secara sistematis, lembaga dapat menemukan peluang usaha yang sesuai dengan identitasnya. Konsep ini sejalan dengan pendekatan community-led social venture creation yang menekankan pentingnya modal lokal dan partisipasi komunitas (Haugh, 2007).

Tahap berikutnya adalah desain proposisi nilai sosial. Unit usaha lembaga pendidikan harus menjawab kebutuhan nyata, misalnya kebutuhan makanan sehat, perlengkapan belajar, bimbingan literasi, pelatihan vokasi, layanan digital, produk halal lokal, atau jasa konsultasi pendidikan. Jika produk atau jasa berangkat dari kebutuhan komunitas, unit usaha memiliki peluang pasar sekaligus relevansi sosial. Prinsip ini juga sesuai dengan business model generation yang menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai yang ditawarkan, segmen pengguna, sumber daya, dan struktur biaya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Dalam praktiknya, lembaga perlu membedakan antara usaha sebagai sumber pemasukan dan usaha sebagai bagian dari kurikulum hidup. Ketika peserta didik dilibatkan secara edukatif, unit usaha dapat menjadi ruang pembelajaran kewirausahaan, literasi keuangan, tanggung jawab sosial, dan etika bisnis. Studi Falach et al. (2023) serta Pratiwi et al. (2022) menunjukkan bahwa santripreneurship tidak hanya memperkuat ekonomi pesantren, tetapi juga membentuk kompetensi dan karakter santri. Oleh karena itu, aktivitas usaha sebaiknya dirancang dengan prinsip learning by doing yang aman, etis, dan sesuai perkembangan peserta didik.

Secara teoretis, artikel ini memperkuat hubungan antara teori social entrepreneurship dan manajemen pendidikan Islam. Literatur global banyak membahas social enterprise dalam konteks organisasi nirlaba, komunitas, kesehatan, lingkungan, dan pemberdayaan sosial. Artikel ini memperluas penerapan teori tersebut ke ranah lembaga pendidikan Islam sebagai organisasi berbasis misi yang memiliki modal sosial, nilai spiritual, dan tanggung jawab pendidikan. Dengan demikian, kemandirian ekonomi lembaga dapat dipahami sebagai praktik hybrid organizing yang mengintegrasikan misi pendidikan, nilai keagamaan, mekanisme bisnis, dan dampak sosial.

Secara praktis, artikel ini memberikan kerangka bagi pimpinan lembaga untuk memulai pengembangan social entrepreneurship. Langkah awal bukan membangun unit usaha besar, melainkan melakukan audit aset, membaca kebutuhan komunitas, menguji produk kecil, menyusun SOP, dan menciptakan sistem pelaporan. Pendekatan bertahap lebih aman dibandingkan ekspansi usaha tanpa kesiapan manajerial. Dengan demikian, lembaga dapat belajar dari pasar, mengurangi risiko, dan memperbaiki model bisnis sebelum melakukan skalasi.

Artikel ini juga menegaskan pentingnya penguatan kapasitas SDM. Social entrepreneurship membutuhkan kompetensi yang tidak selalu tersedia dalam struktur lembaga pendidikan, seperti manajemen keuangan, pemasaran, desain produk, akuntansi, digital branding, pengukuran dampak, dan kemitraan. Oleh karena itu, lembaga perlu membangun kolaborasi dengan alumni, perguruan tinggi, pelaku usaha, pemerintah daerah, lembaga zakat, koperasi, dan komunitas profesional. Kolaborasi ini penting karena social entrepreneurship jarang berhasil sebagai kerja individual; ia membutuhkan ekosistem dukungan yang luas (European Commission & OECD, 2016; OECD & European Commission, 2013).

Implikasi lain adalah perlunya kebijakan reinvestasi surplus. Tanpa aturan yang jelas, surplus unit usaha dapat menimbulkan konflik, ketidakpercayaan, atau ketimpangan kepentingan. Kebijakan reinvestasi harus menetapkan prioritas penggunaan surplus, misalnya beasiswa, peningkatan mutu guru, pengembangan fasilitas belajar, dana sosial, dan penguatan modal usaha. Kebijakan ini juga perlu dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan agar kegiatan usaha dipahami sebagai bagian dari misi lembaga, bukan kepentingan kelompok tertentu.

Artikel ini memiliki beberapa batasan. Pertama, desain yang digunakan adalah studi literatur integratif sehingga model yang dihasilkan masih bersifat konseptual dan membutuhkan pengujian empiris. Kedua, literatur lokal yang digunakan lebih banyak

berasal dari konteks pesantren dan lembaga pendidikan Islam, sehingga penerapannya pada sekolah umum, madrasah negeri, atau perguruan tinggi perlu disesuaikan dengan karakter organisasi masing-masing. Ketiga, artikel ini belum menghitung kelayakan finansial unit usaha tertentu karena fokusnya adalah merumuskan model manajerial.

Penelitian berikutnya dapat mengembangkan studi kasus pada lembaga pendidikan Islam yang telah memiliki unit usaha sosial. Penelitian empiris dapat mengukur kontribusi unit usaha terhadap pendapatan lembaga, beasiswa, kesejahteraan pendidik, mutu sarana, dan pemberdayaan masyarakat. Selain itu, penelitian kuantitatif dapat mengembangkan instrumen untuk mengukur kesiapan social entrepreneurship lembaga pendidikan, mencakup dimensi kepemimpinan, aset, budaya organisasi, tata kelola, inovasi, dan akuntabilitas dampak.

KESIMPULAN

Temuan mendasar artikel ini menunjukkan bahwa kemandirian ekonomi lembaga pendidikan Islam melalui social entrepreneurship bertumpu pada lima elemen utama: pemetaan aset, proposisi nilai sosial, diversifikasi portofolio pendapatan, tata kelola hibrida, dan reinvestasi berbasis dampak. Kelima elemen tersebut menunjukkan bahwa kemandirian ekonomi bukan sekadar kemampuan menghasilkan keuntungan, melainkan kemampuan mengelola sumber daya untuk memperkuat misi pendidikan dan pemberdayaan sosial. Social entrepreneurship dapat menjadi strategi pembiayaan berkelanjutan karena memungkinkan lembaga mengembangkan unit usaha yang relevan dengan kebutuhan komunitas, sekaligus menciptakan manfaat pendidikan, sosial, dan ekonomi.

Implikasi artikel ini adalah perlunya perubahan paradigma dalam manajemen pembiayaan lembaga pendidikan Islam. Pimpinan lembaga perlu memandang aktivitas ekonomi sebagai bagian dari strategi kelembagaan berbasis misi, bukan aktivitas tambahan yang terpisah dari pendidikan. Namun, pengembangan usaha sosial harus disertai tata kelola yang transparan, akuntabilitas ganda, perlindungan misi, dan kebijakan reinvestasi surplus. Tanpa perangkat tersebut, social entrepreneurship dapat memunculkan risiko mission drift, konflik kepentingan, dan komersialisasi pendidikan. Sebaliknya, jika dikelola secara profesional dan etis, social entrepreneurship dapat memperkuat ketahanan lembaga, memperluas akses pendidikan, meningkatkan mutu layanan, dan memberdayakan masyarakat.

Batasan artikel ini terletak pada sifatnya yang konseptual dan berbasis literatur, sehingga model yang ditawarkan masih memerlukan pengujian empiris pada berbagai jenis lembaga pendidikan. Penelitian masa depan disarankan untuk melakukan studi kasus komparatif, evaluasi kelayakan finansial, serta pengembangan instrumen kesiapan social entrepreneurship lembaga. Dengan demikian, model kemandirian ekonomi lembaga dapat dikembangkan menjadi kerangka implementatif yang terukur, kontekstual, dan bermanfaat bagi penguatan manajemen pendidikan Islam di Indonesia.

REFERENSI

- Afandi, Z. (2019). Strategi pendidikan entrepreneurship di pesantren Al-Mawaddah Kudus. *Bisnis: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 7(1), 55–68. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v7i1.5191>
- Annisa, A. A. (2021). Determining model of halal lifestyle: A study on the role of Kopontren. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 9(1), 153–176. <https://doi.org/10.21043/equilibrium.v9i1.10458>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from

- the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/social-entrepreneurship-9780195396331>
- Cahyo, D. I. (2021). Etika bisnis unit usaha pesantren: Studi kasus Pondok Pesantren Sahid Bogor dan Pondok Pesantren Ummul Qura Al-Islami Bogor. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v8i1.19383>
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we do not need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57. <https://doi.org/10.5465/amp.24.3.37>
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Enterprising+Nonprofits%3A+A+Toolkit+for+Social+Entrepreneurs-p-9780471151166>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26–49. <https://doi.org/10.1002/sej.1150>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the nonprofit organization: Principles and practices*. HarperCollins. <https://www.harpercollins.com/products/managing-the-non-profit-organization-peter-f-drucker>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *California Management Review*, 56(3), 81–100. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.81>
- European Commission & OECD. (2016). *Policy brief on scaling the impact of social enterprises: Policies for social entrepreneurship*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf>
- Fahmi, Z., Seprina, E., Aryuli, K., Friyatmi, F., & Evanita, S. (2022). Social entrepreneurship: Wujud kemaslahatan umat melalui program kewirausahaan santri sebagai upaya membangun generasi robbani. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(3), 3224–3230. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6335>
- Falach, A. N., Ridwan, M., & Zenrif, M. F. (2023). Santripreneurship in practice: A model of entrepreneurship development at Sunan Drajat Islamic Boarding School, Lamongan. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 14(2), 265–292. <https://doi.org/10.21580/economica.2023.14.2.26006>
- Fowler, A. (2000). *The virtuous spiral: A guide to sustainability for NGOs in international development*. Earthscan. <https://www.routledge.com/The-Virtuous-Spiral-A-Guide-to-Sustainability-for-NGOs-in-International-Development/Fowler/p/book/9781853836167>

- Gras, D., & Mendoza-Abarca, K. I. (2014). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 392–404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.003>
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209–229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>
- Haugh, H. (2007). Community-led social venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 161–182. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00168.x>
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018). Deconstructing the way in which value is created in the context of social entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 62–80. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12113>
- Humaidi, A. (2021). Pesantren business entity development as an education basis for the autonomy of santri, pesantren, and the community: A case study at Pesantren Sidogiri Pasuruan. *Didaktika Religia*, 9(1), 121–144. <https://doi.org/10.30762/didaktika.v9i1.1937>
- Indarti, L. (2021). Menggali penerapan kewirausahaan di pondok pesantren. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 241–252. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v9i2.2276>
- Kannampuzha, M. J., & Hockerts, K. (2019). Organizational social entrepreneurship: Scale development and validation. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 290–319. <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2018-0047>
- Littlewood, D., & Holt, D. (2018). Social entrepreneurship in South Africa: Exploring the influence of environment. *Business & Society*, 57(3), 525–561. <https://doi.org/10.1177/0007650315613293>
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 761–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00556.x>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual identities in social ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 805–830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00372.x>
- Nicholls, A. (Ed.). (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/social-entrepreneurship-9780199283873>
- OECD & European Commission. (2013). *Policy brief on social entrepreneurship: Entrepreneurial activities in Europe*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FINAL.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Business+Model+Generation-p-9780470876411>
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Pratiwi, R., Wardhani, W. N. R., Prabowo, M. S., Amaniyah, F., & Rohim, F. (2022).

- Pemberdayaan santripreneur di pesantren: Kajian kepemimpinan perempuan nyai dalam meningkatkan keterlibatan santriwati dalam berwirausaha. *Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah*, 8(2), 98–110. <https://doi.org/10.24252/iqtisaduna.v8i2.31321>
- Rohima, Y. K. I., Sabarudin, M., Rahmat, R., Wulan, S., & Badrudin, B. (2024). Entrepreneurship-based financing strategy towards pesantren independence. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 29(2), 210–225. <https://doi.org/10.19109/td.v29i2.25189>
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 335–351. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.11.007>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking what is to be sustained with what is to be developed. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194. <https://doi.org/10.1002/sej.69>
- Siregar, R. A. S., Rababah, M. A., Ritonga, R., Harahap, T. M., & Siregar, E. (2025). Islamic boarding school cooperatives as an instrument for empowering the community's economy: Analysis of Islamic economic law. *Nurani: Jurnal Kajian Syari'ah dan Masyarakat*, 25(1), 323–343. <https://doi.org/10.19109/nurani.v25i1.27698>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Stephan, U., Uhlaner, L. M., & Stride, C. (2015). Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 308–331. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.38>
- Tracey, P., & Phillips, N. (2016). Managing the consequences of organizational stigmatization: Identity work in a social enterprise. *Academy of Management Journal*, 59(3), 740–765. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0483>
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21–35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Wry, T., & York, J. G. (2017). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0506>
- Young, D. R. (2007). *Financing nonprofits: Putting theory into practice*. AltaMira Press. <https://rowman.com/ISBN/9780759109889/Financing-Nonprofits-Putting-Theory-into-Practice>
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs. <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/muhammad-yunus/creating-a-world-without-poverty/9781586486679/>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>