

## TRANSFORMASI BISNIS PESANTREN BERBASIS MEDIA DIGITAL

Indana Zulfa<sup>1</sup>, Yuli Dwi Yusrani Anugrah<sup>2\*</sup>

Received: March 18, 2025 | Accepted: April 29, 2025 | Published: June 27, 2025

<sup>1</sup> Yayasan Manbaul Hidayah Wahid Banyuwangi, Indonesia; [indanazulfa@gmail.com](mailto:indanazulfa@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Islam Syarifuddin Lumajang, Indonesia; [anggra.yusrani@gmail.com](mailto:anggra.yusrani@gmail.com)

\*Correspondence: [anggra.yusrani@gmail.com](mailto:anggra.yusrani@gmail.com)

**Abstract:** This study examines the business transformation process of Islamic boarding schools through digital media-based units to achieve economic independence, focusing on the Santri Berasan (SB) Media unit at Pondok Pesantren Manbaul Ulum, Banyuwangi. Using a qualitative method with a phenomenological approach, data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation involving key informants including the person in charge of SB Media, unit manager, internal and external employees, students, and consumers. The findings reveal that the business transformation occurred gradually, beginning with live streaming of routine religious studies using simple equipment, evolving into a professional digital media service unit serving both internal boarding school needs and the broader community. This transformation encompasses structural, functional, and organizational changes adapting to technological developments. The pesantren plays three critical roles: as facilitator providing material and immaterial support, as supervisor ensuring alignment with Islamic values, and as director maintaining strategic vision alignment. Despite challenges including limited equipment and non-optimal training programs, the entrepreneurial spirit and continuous innovation of students have driven business growth. The transformation has enhanced the pesantren's economic independence through cost efficiency in internal promotions, external income from public services, and strengthened institutional reputation attracting new students. This research contributes to the theoretical development of Islamic boarding school economic empowerment and offers practical insights for similar institutions seeking digital transformation strategies.

**Keywords:** *Business Transformation, Digital Media, Economic Independence, Pesantren, Student Entrepreneurship*

<https://doi.org/10.59943/economic>

**Publisher's Note:** Program Studi Ekonomi Syariah Sekolah Tinggi Agama Islam Darul Ulum Banyuwangi, Indonesia stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Pendahuluan

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia memiliki posisi strategis tidak hanya dalam mentransmisikan nilai-nilai keagamaan, tetapi juga dalam pengembangan ekonomi masyarakat (Azra, 2020). Seiring dengan perkembangan zaman, pesantren dituntut untuk melakukan transformasi agar tetap relevan dan mampu bertahan di tengah dinamika perubahan sosial-ekonomi yang semakin kompleks. Kemandirian ekonomi pesantren menjadi isu krusial mengingat ketergantungan pada sumber pendanaan eksternal dapat mengancam keberlanjutan operasional dan misi pendidikan pesantren (Rahayu et al., 2024).

Era revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan digitalisasi di berbagai sektor kehidupan telah membawa perubahan fundamental dalam lanskap bisnis global. Digitalisasi ekonomi membuka peluang baru bagi berbagai institusi, termasuk pesantren, untuk mengembangkan unit usaha berbasis teknologi yang tidak hanya mendukung pendanaan internal tetapi juga menjadi sarana dakwah kreatif (Majid et al., 2023). Fenomena ini menuntut pesantren untuk melakukan reorientasi dan metamorfosis dalam pendekatan pengelolaan sumber daya dan pengembangan kewirausahaan santri.

Pondok Pesantren Manbaul Ulum yang berlokasi di Desa Wringinputih, Kecamatan Muncar, Kabupaten Banyuwangi, merupakan salah satu pesantren yang merespons tantangan zaman melalui transformasi bisnis berbasis media digital. Inisiatif ini diwujudkan dalam pembentukan unit usaha Santri Berasan (SB) Media pada tahun 2018, yang berawal dari kegiatan dokumentasi internal sederhana menggunakan perangkat seadanya, kemudian berkembang menjadi unit usaha jasa media profesional yang melayani berbagai kebutuhan masyarakat luas, mulai dari live streaming pengajian, dokumentasi pernikahan, pembuatan konten digital, hingga desain grafis dan percetakan.

Transformasi yang dilakukan SB Media menarik untuk dikaji karena merepresentasikan model pemberdayaan ekonomi pesantren yang mengintegrasikan potensi internal santri, pemanfaatan teknologi digital, dan pengembangan jiwa kewirausahaan dalam bingkai nilai-nilai keislaman. Keberhasilan SB Media meraih juara 3 dalam ajang Santri Digitalpreneur Indonesia tingkat nasional tahun 2024 menunjukkan bahwa model transformasi ini memiliki potensi untuk direplikasi di pesantren lain.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini yaitu bagaimana proses transformasi bisnis yang dilakukan Pondok Pesantren Manbaul Ulum melalui SB Media dalam mengelola kemandirian ekonomi? Dan Bagaimana peran

pesantren dalam manajemen transformasi bisnis SB Media untuk meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam proses transformasi bisnis yang dilakukan pesantren melalui SB Media dalam membangun kemandirian ekonomi. Mengidentifikasi dan mendeskripsikan peran pesantren dalam manajemen transformasi bisnis SB Media untuk penguatan kemandirian ekonomi.

## **Kajian Teoretis**

### **Konsep Transformasi Bisnis**

Transformasi secara etimologis berarti perubahan bentuk, sifat, atau fungsi secara berangsur-angsur hingga mencapai tahap tertentu (Najoan Stephanie & Johansen, 2011). Laseau dalam Wati (2020) mengategorikan transformasi menjadi empat jenis: tipologikal (perubahan geometri dan fungsi), gramatikal (perubahan bentuk melalui pergeseran, pemutaran, pencerminan), refersal (perubahan melalui kombinasi menjadi bentuk sebaliknya), dan distortion (perubahan bebas sesuai kreativitas).

Dalam konteks bisnis, transformasi didefinisikan sebagai proses perubahan yang dilakukan korporasi untuk memosisikan diri agar lebih adaptif terhadap tantangan baru dan lingkungan usaha yang berubah (Nurdin et al., 2008). Transformasi bisnis digital secara spesifik merujuk pada perubahan organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, dan daya saing (Putri et al., 2021). Matt et al. (2015) mengidentifikasi empat dimensi penting dalam strategi transformasi digital: penggunaan teknologi, perubahan dalam penciptaan nilai, perubahan struktur organisasi, dan aspek keuangan.

Tahir et al. (2023) mengemukakan beberapa model transformasi bisnis di era digital, antara lain: (1) E-commerce, (2) Platform digital, (3) Model bisnis berbasis layanan pelanggan, (4) Transformasi data dan analisis, dan (5) Transformasi digital organisasi. Model-model ini menjadi kerangka analisis untuk memahami bagaimana organisasi melakukan adaptasi digital.

### **Kemandirian Ekonomi Pesantren**

Kemandirian ekonomi merujuk pada kemampuan individu atau lembaga untuk mengelola dan memenuhi kebutuhannya sendiri tanpa bergantung pada pihak lain (Gufronul, 2020). Dalam konteks pesantren, kemandirian ekonomi menjadi penting agar lembaga dapat beroperasi secara berkelanjutan tanpa ketergantungan pada donatur

eksternal, sekaligus menjalankan misi sosial dan pendidikan secara mandiri (Rahayu et al., 2024).

Benny Susetyo dalam Bloom & Reenen (2013) merumuskan lima aspek kemandirian ekonomi: (1) bebas hutang konsumtif, (2) memiliki keyakinan dalam bisnis, (3) memiliki investasi, (4) mampu mengelola arus kas, dan (5) siap mental terhadap gangguan finansial. Aspek-aspek ini menjadi indikator untuk mengukur tingkat kemandirian ekonomi suatu entitas.

Dalam perspektif Islam, kemandirian ekonomi memiliki landasan teologis yang kuat. Rasulullah SAW dikenal sebagai pedagang profesional yang memiliki reputasi dan integritas tinggi sebelum diangkat menjadi nabi (Bloom & Reenen, 2013). Kemandirian yang diajarkan Rasulullah bertujuan membentuk pribadi Muslim yang kreatif, produktif, dan tidak menjadi beban orang lain. Ekonomi Islam bertujuan merealisasikan kesejahteraan (falah) melalui pemenuhan kebutuhan dasar, distribusi yang adil, pembangunan berkelanjutan, dan kemandirian ekonomi (Chapra, 2016).

### **Manajemen Bisnis Islam**

Manajemen bisnis Islam didefinisikan sebagai aturan dan batasan dalam kegiatan bisnis yang berpedoman pada prinsip-prinsip Al-Quran dan Hadits (Herzeqovina, 2020). Prinsip-prinsip tersebut meliputi ikhlas, jujur, amanah, adil, dan bertanggung jawab. Abdullah (2018) menekankan bahwa manajemen bisnis Islam harus bertitik tolak dari niat baik sebagai perwujudan amal saleh, dengan empat landasan utama: kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian.

Integrasi antara nilai-nilai keislaman dan praktik bisnis modern menjadi karakteristik khas manajemen bisnis pesantren. Pesantren tidak hanya mengejar keuntungan material tetapi juga keberkahan dan kemaslahatan umat (Ahmady, 2013). Hal ini sejalan dengan konsep maqashid syariah yang menempatkan perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta sebagai tujuan utama.

### **Kerangka Konseptual**

Penelitian ini menggunakan kerangka konseptual yang mengintegrasikan teori transformasi bisnis digital dan teori kemandirian ekonomi pesantren. Transformasi bisnis dianalisis melalui proses perubahan bentuk, fungsi, dan struktur organisasi, serta model transformasi yang diadopsi. Kemandirian ekonomi diukur melalui aspek finansial dan non-finansial, serta kontribusinya terhadap keberlanjutan pesantren. Peran pesantren

dianalisis sebagai fasilitator, supervisor, dan pengarah dalam proses transformasi. Integrasi kedua teori ini diharapkan mampu menjelaskan fenomena transformasi bisnis pesantren secara komprehensif

## **2. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami fenomena secara mendalam, holistik, dan kontekstual (Creswell & Poth, 2018). Studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi secara intensif proses transformasi bisnis SB Media dalam setting alaminya. Pendekatan fenomenologi juga diintegrasikan untuk memahami pengalaman subjektif para aktor yang terlibat (Helaluddin, 2018). Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Manbaul Ulum, Banyuwangi pada periode 1 Juni hingga 1 Agustus 2025. Lokasi dipilih karena pesantren memiliki unit usaha media digital yang bertransformasi dari kegiatan internal menjadi unit bisnis profesional, serta belum pernah dilakukan penelitian serupa di lokasi ini. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang dipilih secara purposive (Patton, 2015), meliputi penanggung jawab SB Media, ketua unit usaha, karyawan eksternal dan internal, serta konsumen. Data sekunder diperoleh dari dokumen pesantren, arsip unit usaha, dan publikasi media sosial.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik (Yin, 2018): wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif dengan catatan lapangan, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang terdiri atas kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check (Lincoln & Guba, 1985 dalam Aeniyatul, 2019).

## **3. Hasil dan Pembahasan**

### **5.1 Gambaran Umum Santri Berasan (SB) Media**

Santri Berasan Media merupakan unit usaha pesantren yang bergerak di bidang jasa media digital, meliputi live streaming, photo studio, cetak foto dan undangan, video profil lembaga, foto ijazah, shooting pernikahan, pembuatan brosur, serta desain grafis. Unit usaha ini berlokasi di kompleks Pondok Pesantren Manbaul Ulum dan berada di bawah naungan Yayasan Manbaul Ulum Banyuwangi.

SB Media didirikan pada tahun 2018 atas inisiatif pimpinan pesantren yang melihat kebutuhan mendesak akan dokumentasi dan publikasi kegiatan pesantren yang

selama ini tidak terkelola dengan baik (Rahayu et al., 2024). Latar belakang pendirian juga didorong oleh potensi besar yang dimiliki pesantren, yaitu keberadaan lembaga pendidikan kejuruan dengan jurusan multimedia yang menghasilkan lulusan kompeten di bidang media, serta Balai Latihan Kerja jurusan Desain Grafis Muda yang menjadi sumber rekrutmen sumber daya manusia (Ahmady, 2013).

Visi SB Media adalah menjadi media kreatif dan edukatif berbasis pesantren yang berperan aktif dalam dakwah digital serta meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren melalui pengembangan media kreatif berbasis nilai-nilai pesantren dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Misi yang diemban meliputi pengembangan unit usaha media yang inovatif, mendorong jiwa wirausaha santri, mengembangkan kreativitas di bidang media digital, menyediakan layanan profesional, mendukung kemandirian ekonomi, dan menjadi sarana dakwah digital (Munifah, 2019).

Struktur organisasi SB Media terdiri atas Yayasan Manbaul Ulum sebagai pelindung, penanggung jawab, ketua unit usaha, serta anggota internal dan eksternal yang berjumlah lima belas orang. Anggota internal terdiri atas santri aktif yang direkrut berdasarkan kompetensi, sementara anggota eksternal adalah alumni yang tetap terlibat dalam operasional unit usaha (Harahap & Syarif, 2022).

## **5.2 Proses Transformasi Bisnis SB Media**

### **5.2.1 Tahapan Historis Transformasi**

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, proses transformasi bisnis SB Media berlangsung melalui tahapan-tahapan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut, sejalan dengan konsep transformasi organisasi yang dikemukakan oleh Nurdin et al. (2008) dan Putri et al. (2021).

Fase Embrio (2017-2018): Transformasi dimulai dari kegiatan sederhana berupa live streaming pengajian Ahad Wage menggunakan perangkat telepon genggam dan peralatan seadanya. Kegiatan ini murni bersifat internal untuk mendokumentasikan kegiatan pesantren tanpa orientasi bisnis (Majid et al., 2023). Pada awalnya, pesantren hanya mendokumentasikan kegiatan mengaji secara langsung melalui media sosial dengan menggunakan telepon genggam. Ketika pandemi melanda dan mengharuskan semua kegiatan dilakukan secara daring, pesantren menggunakan alat seadanya untuk tetap bisa menyelenggarakan pengajian.

Fase Pelembagaan (2018-2019): Pimpinan pesantren memutuskan untuk melembagakan kegiatan media ini menjadi unit usaha formal dengan nama Santri Berasan Media. Pada fase ini, mulai dilakukan perekrutan santri yang memiliki kompetensi di bidang multimedia, terutama dari lulusan sekolah menengah kejuruan (Nanda & Fitriyani, 2024). Aktivitas mulai berkembang dari sekadar siaran langsung menjadi dokumentasi foto tamatan, guru madrasah, dan pembuatan konten sederhana.

Fase Akselerasi (2020-2021): Pandemi COVID-19 menjadi katalis percepatan transformasi digital. Kebutuhan akan platform daring untuk kegiatan keagamaan dan pendidikan meningkat drastis (Harto et al., 2023). SB Media merespons dengan mengoptimalkan siaran langsung pengajian, haul, dan kegiatan pesantren lainnya melalui berbagai platform seperti Facebook, Instagram, dan YouTube. Perkembangan yang terlihat dari awal bergabung, ketika belum memiliki alat-alat memadai dan hanya menggunakan telepon genggam untuk siaran langsung, video, atau foto kegiatan pesantren, seiring berjalannya waktu terutama saat pandemi yang menuntut segala sesuatu serba media, membuat SB Media berkembang pesat (Fauji & Puspasari, 2022).

Fase Profesionalisasi (2022-2023): Setelah pandemi, SB Media mulai membuka layanan untuk masyarakat umum. Pekerjaan dari luar pesantren mulai berdatangan, mulai dari event antar desa hingga antar kecamatan (Tahir et al., 2023). Pada fase ini, dilakukan pembentukan tim internal dan eksternal serta penguatan manajemen organisasi. Peralatan mulai dilengkapi secara bertahap melalui sistem talangan yang dibayar dari hasil pekerjaan.

Fase Ekspansi dan Pengakuan Nasional (2024-sekarang): Puncak transformasi ditandai dengan partisipasi dan kemenangan dalam ajang Santri Digitalpreneur Indonesia yang diselenggarakan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif di TMII Jakarta. SB Media meraih juara ketiga dari sepuluh pesantren terbaik se-Indonesia, mendapatkan hadiah uang pembinaan dan satu set alat media. Prestasi ini semakin memperkuat legitimasi dan ekspansi pasar SB Media (Darmawan, 2022).

### **5.2.2 Karakteristik Transformasi**

Berdasarkan analisis data, transformasi bisnis SB Media menunjukkan karakteristik yang sesuai dengan teori transformasi Laseau (dalam Wati, 2020), meliputi beberapa aspek penting. Transformasi Tipologikal terjadi melalui perubahan fungsi dari sekadar dokumentasi internal menjadi unit usaha jasa media profesional (Najoan

Stephanie & Johansen, 2011). Ruang lingkup kegiatan bertransformasi dari pelayanan internal pesantren menjadi layanan publik yang menjangkau masyarakat luas. Masyarakat melihat bagaimana di pesantren terdapat media yang sangat bagus, sehingga banyak yang menginginkan untuk ikut merasakan jasa tersebut. Selain untuk pesantren, unit usaha ini juga membantu masyarakat sekitar dalam mensukseskan berbagai event.

Transformasi Gramatikal tercermin dalam perubahan bentuk layanan melalui inovasi produk (Wati, 2020). SB Media tidak hanya melayani siaran langsung, tetapi mengembangkan portofolio layanan meliputi studio foto, desain grafis, perfilman, cetak undangan, dan konten digital untuk berbagai platform media sosial. Model layanan juga beradaptasi dengan kebutuhan konsumen yang beragam.

Transformasi Referral diwujudkan melalui kombinasi antara nilai-nilai pesantren dengan teknologi modern (Susanti et al., 2018). Konten yang diproduksi tetap mempertahankan nilai-nilai keislaman dan etika pesantren, namun dikemas secara kreatif dan kekinian. Hal ini sejalan dengan misi dakwah digital pesantren (Munifah, 2019).

Transformasi Distortion terlihat dari kebebasan kreatif yang diberikan kepada tim dalam mengembangkan konten dan inovasi layanan, selama tetap dalam koridor nilai pesantren (Wati, 2020). Hal ini mendorong lahirnya ide-ide baru dan pendekatan kreatif dalam pemasaran dan pelayanan.

### **5.2.3 Model Transformasi Bisnis yang Diadopsi**

SB Media mengadopsi beberapa model transformasi bisnis digital yang relevan dengan karakteristik pesantren dan perkembangan teknologi saat ini, sebagaimana dikemukakan oleh Tahir et al. (2023). Model Platform Digital menjadi fondasi utama seluruh kegiatan usaha. Pemanfaatan platform digital untuk promosi, komunikasi, dan transaksi menjadi kunci perkembangan SB Media (Fauji & Puspasari, 2022). Penggunaan media sosial seperti Facebook, Instagram, WhatsApp, TikTok, dan YouTube untuk mempromosikan layanan, menerima pesanan, dan mendistribusikan konten telah membuka akses pasar yang lebih luas. Penggunaan perangkat lunak desain grafis dan perangkat editing video menjadi alat kerja utama yang menunjang profesionalisme layanan. Model Bisnis Berbasis Layanan Pelanggan sangat diutamakan dengan pendekatan personal dan fleksibilitas layanan (Tahir et al., 2023). Konsumen dapat memesan sesuai kebutuhan dan melakukan negosiasi harga berdasarkan kompleksitas pekerjaan. Pelayanan yang diberikan sesuai dengan keinginan konsumen, setiap

permintaan akan dipenuhi tanpa membeda-bedakan. Yang menarik, karena pelaksana berasal dari kalangan santri, maka profesionalisme dan integritas tetap terjaga.

Transformasi Digital Organisasi diwujudkan melalui perubahan struktur organisasi dengan membentuk unit usaha baru yang dikelola secara profesional (Putri et al., 2021). Budaya kerja juga bertransformasi dari sekadar pembelajaran kitab menjadi pembelajaran kewirausahaan terintegrasi. Santri dilibatkan secara aktif dalam operasional bisnis sebagai bagian dari pendidikan keterampilan (Nanda & Fitryani, 2024).

Namun demikian, dua model transformasi lainnya yaitu e-commerce dan transformasi data analisis masih dalam tahap awal pengembangan. SB Media belum memiliki platform e-commerce khusus dan sistem analisis data yang terstruktur untuk pengambilan keputusan bisnis (Tahir et al., 2023).

### **5.3 Peran Pesantren dalam Manajemen Transformasi Bisnis**

#### **5.3.1 Peran sebagai Fasilitator**

Pesantren berperan sebagai fasilitator utama dalam transformasi bisnis SB Media, baik dalam bentuk dukungan material maupun immaterial (Gufronul, 2020). Dukungan material meliputi penyediaan modal awal, fasilitas fisik berupa ruang kerja, dan peralatan dasar seperti kamera dan laptop. Meskipun pada awalnya fasilitas yang diberikan terbatas, pesantren secara konsisten mendukung upaya pengadaan peralatan lebih lengkap melalui berbagai skema, termasuk sistem talangan dan partisipasi dalam kompetisi.

Pesantren mendorong SB Media agar berkembang dengan menyiapkan modal awal dan fasilitas, serta mengatur agar semua kegiatan tetap sesuai syariat (Herzeqovina, 2020). Walaupun pesantren tidak memberi modal atau fasilitas yang besar di awal, namun terus memantau perkembangan dan membantu mencari jalan agar dapat memiliki banyak alat media. Dukungan immaterial mencakup pemberian arahan strategis, legitimasi operasional, dan jaringan kemitraan (Purnomo, 2020). Pesantren memanfaatkan jaringan alumni dan kemitraan dengan berbagai lembaga untuk membuka peluang pasar bagi SB Media. Dukungan moral dan spiritual juga diberikan secara konsisten untuk menjaga motivasi tim.

#### **5.3.2 Peran sebagai Supervisor**

Pesantren menjalankan fungsi pengawasan untuk memastikan operasional SB Media tetap sejalan dengan nilai-nilai dan etika pesantren (Herzeqovina, 2020).

Pengawasan dilakukan melalui mekanisme pelaporan berkala dan keterlibatan langsung keluarga pengasuh dalam proses produksi konten.

Pemangku kebijakan pesantren berperan sebagai filter dari konten yang dibuat oleh tim. Karena konten pesantren memiliki berbagai sifat dan rambu-rambu, baik dari sisi etika maupun materi, maka diperlukan adanya penyaring (Abdullah, 2018). Fungsi pengawasan ini penting untuk menjaga reputasi pesantren dan memastikan bahwa kegiatan bisnis tidak melenceng dari misi dakwah. Dewan Masyayikh dan pengurus senior dilibatkan dalam proses evaluasi konten untuk memastikan kesesuaian dengan norma pesantren.

### 5.3.3 Peran sebagai Pengarah

Pesantren memberikan arahan strategis untuk menjaga keselarasan antara pengembangan bisnis dengan visi dan misi pesantren (Purnomo, 2020). Arahan mencakup penetapan prioritas pengembangan, pemilihan target pasar yang sesuai, dan pengintegrasian kegiatan bisnis dengan program pendidikan santri. Keinginan pesantren adalah agar santri tidak hanya fokus pada ilmu agama, tetapi juga mandiri dalam segi ekonomi (Nanda & Fitryani, 2024). Keberadaan SB Media menjadi sarana agar santri dapat belajar usaha dan sekaligus mendukung pesantren supaya lebih mandiri (Gufronul, 2020). Arahan juga mencakup kebijakan regenerasi untuk memastikan keberlanjutan usaha (Harahap & Syarif, 2022). Pesantren mendorong transfer pengetahuan dari santri senior ke junior melalui mekanisme magang dan pendampingan, sehingga kompetensi media dapat terus diwariskan meskipun santri lama telah menyelesaikan pendidikan.

### 5.3.4 Dampak Peran Pesantren terhadap Kemandirian Ekonomi

Peran multifungsi pesantren tersebut berdampak signifikan terhadap pencapaian kemandirian ekonomi. Berdasarkan analisis menggunakan lima aspek kemandirian ekonomi yang dikemukakan Benny Susetyo (dalam Bloom & Reenen, 2013), dapat diuraikan sebagai berikut:

#### Bebas Hutang Konsumtif

SB Media masih memiliki tantangan dalam aspek ini karena masih menggunakan sistem talangan untuk pengadaan peralatan (Bloom & Reenen, 2013). Seluruh pemasukan saat ini dialokasikan untuk pelunasan hutang peralatan sebelum dapat memberikan kontribusi signifikan kepada pesantren. Untuk sementara, pemasukan yang didapat belum sepenuhnya masuk ke pesantren karena peralatan yang dimiliki masih menggunakan

sistem talangan. Setiap ada pekerjaan, uang pemasukan akan digunakan untuk pembayaran alat yang sistem talangan tersebut.

#### Memiliki Keyakinan dalam Bisnis

SB Media menunjukkan keyakinan tinggi dalam berbisnis, didukung oleh semangat inovasi, kemampuan pengembangan diri, dan dukungan kuat dari pimpinan pesantren (Majid et al., 2023). Partisipasi dalam kompetisi nasional dan keberanian membuka layanan untuk publik menjadi bukti keyakinan ini.

#### Memiliki Investasi

Aset investasi SB Media masih terbatas pada peralatan kerja yang diperoleh dari hasil pekerjaan dan hadiah kompetisi (Bloom & Reenen, 2013). Investasi jangka panjang seperti properti atau instrumen keuangan belum dimiliki. Namun demikian, pengembangan sumber daya manusia santri dapat dipandang sebagai investasi sosial yang bernilai strategis.

#### Mampu Mengelola Arus Kas

SB Media menunjukkan kemampuan mengelola arus kas dengan sistem alokasi yang jelas (Bloom & Reenen, 2013). Setelah seluruh hutang peralatan terlunasi, direncanakan pembagian empat puluh persen untuk pesantren dan enam puluh persen untuk biaya perawatan dan operasional. Saat ini, pengelolaan kas difokuskan pada pelunasan hutang secara disiplin.

#### Siap Mental terhadap Gangguan Finansial

Tim SB Media menunjukkan ketahanan mental yang tinggi, terbukti dari kemampuan bertahan dan berkembang sejak tahun 2018 meskipun menghadapi berbagai tantangan termasuk pandemi (Bloom & Reenen, 2013). Dukungan spiritual dari lingkungan pesantren memperkuat resiliensi ini.

### **5.4 Analisis Manajemen Bisnis Islam dalam Transformasi SB Media**

Operasional SB Media menunjukkan kesesuaian dengan prinsip-prinsip manajemen bisnis Islam sebagaimana dikemukakan Herzeqovina (2020) dan Abdullah (2018), yang diimplementasikan dalam praktik sehari-hari. Prinsip Ikhlas tercermin dari seluruh kegiatan bisnis yang dilandasi niat ibadah dan dakwah, tidak semata-mata mengejar keuntungan material (Herzeqovina, 2020). Hal ini terlihat dari kesediaan melayani kegiatan internal pesantren tanpa membebani biaya, serta sikap melayani dengan sepenuh hati.

Prinsip Jujur diwujudkan melalui transparansi dalam pelayanan dan komunikasi harga menjadi prioritas (Abdullah, 2018). Konsumen diberikan penjelasan rinci tentang biaya dan spesifikasi layanan sebelum kesepakatan. Konsumen mengonfirmasi bahwa tim memberikan penjelasan yang jelas tentang apa yang akan didapatkan, tidak ada janji yang tidak ditepati.

Prinsip Amanah dijaga dengan memberikan layanan terbaik atas kepercayaan yang diberikan konsumen (Herzeqovina, 2020). Tim SB Media memahami bahwa mereka membawa nama baik pesantren dalam setiap pekerjaan, sehingga menjaga amanah menjadi prioritas utama.

Prinsip Adil diterapkan melalui penetapan harga secara proporsional berdasarkan kompleksitas pekerjaan dan kemampuan konsumen (Abdullah, 2018). Tidak ada diskriminasi dalam pelayanan, semua konsumen diperlakukan sama tanpa memandang status sosial.

Prinsip Bertanggung Jawab dilaksanakan dengan mengerjakan setiap pekerjaan secara tuntas (Herzeqovina, 2020). Jika ada ketidakpuasan, tim siap melakukan revisi sesuai kesepakatan. Pertanggungjawaban juga dilakukan kepada pimpinan pesantren melalui mekanisme pelaporan berkala.

### **5.5 Tantangan dan Strategi Keberlanjutan**

Meskipun menunjukkan kemajuan signifikan, transformasi bisnis SB Media masih menghadapi beberapa tantangan yang perlu diantisipasi untuk menjaga keberlanjutan usaha, sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya tentang pengembangan bisnis pesantren (Harahap & Syarif, 2022; Majid et al., 2023).

Keterbatasan Peralatan menjadi kendala utama, meskipun sudah bertambah, peralatan yang dimiliki masih terbatas untuk menangani event-event besar secara simultan (Rahayu et al., 2024). Hal ini membatasi kapasitas produksi dan pelayanan.

Pelatihan Berkelanjutan belum berjalan optimal karena padatnya kegiatan pesantren (Munifah, 2019). Program pelatihan khusus selama ini ada tetapi tidak berjalan lancar, dikarenakan di pesantren banyak kegiatan sehingga kurang dalam segi waktu dan waktu pelatihan yang ada relatif singkat. Tim lebih banyak mengandalkan pembelajaran mandiri atau mengikuti pelatihan-pelatihan di luar pesantren (Nanda & Fitryani, 2024).

Manajemen Keuangan dengan sistem talangan yang masih berlangsung menghambat kontribusi finansial langsung kepada pesantren (Bloom & Reenen, 2013).

Diperlukan strategi percepatan pelunasan dan penguatan modal untuk mengoptimalkan manfaat ekonomi bagi pesantren.

Regenerasi Sumber Daya Manusia menjadi tantangan karena santri yang terlibat bersifat temporer akibat penyelesaian pendidikan (Harahap & Syarif, 2022). Mekanisme transfer pengetahuan dan rekrutmen berkelanjutan perlu diperkuat agar kompetensi tidak hilang ketika santri lama lulus.

Strategi keberlanjutan yang diterapkan meliputi beberapa langkah strategis, sebagaimana direkomendasikan dalam literatur pengembangan bisnis pesantren (Ahmady, 2013; Gufronul, 2020). Diversifikasi layanan dilakukan untuk memperluas pasar dan mengurangi ketergantungan pada jenis layanan tertentu. Penguatan jaringan alumni sebagai mitra strategis membantu memperluas jejaring pemasaran dan sumber daya. Partisipasi aktif dalam kompetisi dan pelatihan eksternal menjadi sarana pengembangan kapasitas dan promosi. Pengembangan sistem manajemen yang lebih profesional dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional (Purnomo, 2020). Integrasi dengan kurikulum pendidikan menjadi strategi jangka panjang untuk memastikan regenerasi berkelanjutan melalui keterlibatan santri dalam proses pembelajaran terstruktur (Nanda & Fitryani, 2024).

### **5.6. Keunikan Model Transformasi Bisnis Pesantren**

Model transformasi bisnis yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Manbaul Ulum melalui SB Media memiliki keunikan yang membedakannya dari model transformasi bisnis konvensional maupun model pengembangan usaha pada umumnya. Keunikan tersebut terletak pada integrasi antara nilai-nilai keislaman, tradisi pesantren, dan teknologi digital dalam suatu kerangka usaha yang produktif dan berkelanjutan (Munifah, 2019; Majid et al., 2023).

Pertama, model ini lahir dari kebutuhan internal pesantren akan dokumentasi dan publikasi kegiatan, bukan semata-mata dorongan ekonomi. Hal ini sejalan dengan konsep ekonomi Islam yang menempatkan niat ibadah dan kemaslahatan sebagai fondasi utama kegiatan bisnis (Herzeqovina, 2020). Transformasi yang berawal dari kegiatan live streaming pengajian Ahad Wage menggunakan perangkat sederhana menunjukkan bahwa inisiatif bisnis pesantren dapat tumbuh dari aktivitas rutin keagamaan yang kemudian dikembangkan menjadi unit usaha profesional.

Kedua, model ini memanfaatkan potensi internal pesantren secara optimal, terutama sumber daya manusia santri yang memiliki kompetensi di bidang multimedia. Keberadaan lembaga pendidikan kejuruan (SMK) dengan jurusan multimedia dan Balai Latihan Kerja (BLK) Desain Grafis Muda menjadi faktor pendukung yang mempercepat proses transformasi (Nanda & Fitriyani, 2024). Hal ini membuktikan bahwa pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga sebagai pusat pengembangan keterampilan vokasional yang dapat dikapitalisasi untuk mendukung kemandirian ekonomi (Harahap & Syarif, 2022).

Ketiga, model ini mengadopsi pendekatan bertahap (*gradual approach*) yang memungkinkan adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan. Tahapan transformasi dari fase embrio hingga ekspansi nasional menunjukkan bahwa pesantren memiliki kapasitas untuk melakukan perencanaan strategis jangka panjang meskipun dimulai dari inisiatif sederhana (Putri et al., 2021). Pendekatan bertahap ini juga meminimalkan risiko kegagalan karena setiap fase dilalui dengan evaluasi dan penyesuaian berdasarkan kondisi riil di lapangan.

### **5.7 Sinergitas Peran Pesantren dalam Model Transformasi**

Model transformasi SB Media memperlihatkan sinergitas yang kuat antara tiga peran utama pesantren: fasilitator, supervisor, dan pengarah. Sinergitas ini menciptakan ekosistem yang mendukung pertumbuhan usaha sekaligus menjaga nilai-nilai fundamental pesantren (Purnomo, 2020).

Peran sebagai fasilitator diwujudkan melalui dukungan material dan immaterial yang konsisten. Dukungan material berupa modal awal, fasilitas fisik, dan peralatan dasar menjadi fondasi awal berdirinya SB Media. Sementara dukungan immaterial berupa arahan strategis, legitimasi operasional, dan jaringan kemitraan membuka akses pasar yang lebih luas (Gufronul, 2020). Yang menarik, pesantren tidak memberikan dukungan secara berlebihan yang dapat menciptakan ketergantungan, tetapi justru mendorong kemandirian melalui sistem talangan dan partisipasi dalam kompetisi. Hal ini sejalan dengan konsep pemberdayaan yang mengutamakan partisipasi aktif dan tanggung jawab mandiri (Rahayu et al., 2024).

Peran sebagai supervisor menjadi filter penting dalam menjaga kualitas dan nilai-nilai pesantren. Keterlibatan dzuriah (keluarga pengasuh) dan Dewan Masyayikh dalam proses evaluasi konten memastikan bahwa produk media yang dihasilkan tidak melanggar

etika dan norma pesantren (Abdullah, 2018). Fungsi pengawasan ini krusial mengingat media digital memiliki potensi penyebaran informasi yang luas dan cepat. Kesalahan kecil dalam konten dapat berdampak besar terhadap reputasi pesantren. Oleh karena itu, mekanisme filter yang ketat namun tetap memberikan ruang kreativitas menjadi ciri khas model transformasi pesantren.

Peran sebagai pengarah memastikan bahwa pengembangan bisnis tetap selaras dengan visi dan misi pesantren. Arah strategis mencakup penetapan prioritas pengembangan, pemilihan target pasar yang sesuai, dan pengintegrasian kegiatan bisnis dengan program pendidikan santri (Purnomo, 2020). Hal ini penting untuk mencegah terjadinya komersialisasi berlebihan yang dapat menggeser fokus utama pesantren sebagai lembaga pendidikan. Dengan arahan yang jelas, SB Media dapat berkembang tanpa kehilangan identitas sebagai bagian integral dari pesantren.

### **5.8 Implementasi Prinsip Manajemen Bisnis Islam**

Model transformasi SB Media mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen bisnis Islam secara konkret dalam operasional sehari-hari. Implementasi ini tidak hanya bersifat simbolis, tetapi terinternalisasi dalam budaya kerja dan pelayanan (Herzeqovina, 2020).

Prinsip ikhlas tercermin dari kesediaan melayani kegiatan internal pesantren tanpa membebani biaya. Sikap ini menunjukkan bahwa orientasi utama SB Media bukan semata-mata keuntungan material, tetapi juga kontribusi terhadap kemajuan pesantren dan dakwah. Dalam perspektif ekonomi Islam, niat yang ikhlas akan mendatangkan keberkahan meskipun keuntungan finansial belum maksimal (Abdullah, 2018).

Prinsip jujur diwujudkan melalui transparansi dalam pelayanan dan komunikasi harga. Konsumen diberikan penjelasan rinci tentang spesifikasi layanan dan biaya sebelum terjadi kesepakatan. Hal ini membangun kepercayaan jangka panjang dan reputasi positif di masyarakat. Dalam bisnis berbasis pesantren, kejujuran menjadi modal sosial yang sangat berharga karena konsumen memiliki ekspektasi moral yang tinggi terhadap lembaga keagamaan (Herzeqovina, 2020).

Prinsip amanah dijaga dengan memberikan layanan terbaik atas kepercayaan yang diberikan. Tim SB Media memahami bahwa mereka membawa nama baik pesantren dalam setiap pekerjaan, sehingga menjaga amanah menjadi prioritas utama. Kesadaran

ini mendorong peningkatan kualitas secara berkelanjutan karena setiap kegagalan tidak hanya merugikan secara finansial tetapi juga mencoreng reputasi pesantren.

Prinsip adil diterapkan melalui penetapan harga secara proporsional berdasarkan kompleksitas pekerjaan dan kemampuan konsumen. Tidak ada diskriminasi dalam pelayanan, semua konsumen diperlakukan sama tanpa memandang status sosial. Keadilan juga tercermin dalam pembagian hasil yang direncanakan (40% pesantren, 60% operasional) setelah pelunasan talangan, meskipun implementasinya masih tertunda karena fokus pada pelunasan hutang.

Prinsip bertanggung jawab dilaksanakan dengan mengerjakan setiap pekerjaan secara tuntas dan siap melakukan revisi jika ada ketidakpuasan. Pertanggungjawaban juga dilakukan kepada pimpinan pesantren melalui mekanisme pelaporan berkala, memastikan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan.

#### **4. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Pertama, proses transformasi bisnis yang dilakukan Pondok Pesantren Manbaul Ulum melalui SB Media berlangsung secara bertahap melalui lima fase: fase embrio (2017-2018), fase pelembagaan (2018-2019), fase akselerasi (2020-2021), fase profesionalisasi (2022-2023), dan fase ekspansi nasional (2024-sekarang). Transformasi ini mencakup perubahan tipologikal (fungsi dari dokumentasi internal menjadi unit bisnis profesional), gramatikal (inovasi bentuk layanan), referral (kombinasi nilai pesantren dengan teknologi modern), dan distortion (kebebasan kreatif dalam koridor nilai). Model transformasi yang diadopsi meliputi platform digital, layanan pelanggan, dan transformasi organisasi, sementara model e-commerce dan analisis data masih dalam tahap pengembangan.

Kedua, pesantren memainkan tiga peran kunci dalam manajemen transformasi bisnis SB Media: (1) sebagai fasilitator yang menyediakan dukungan material dan immaterial, (2) sebagai supervisor yang memastikan operasional sesuai nilai syariah, dan (3) sebagai pengarah yang menjaga keselarasan dengan visi pesantren. Peran-peran ini berkontribusi signifikan terhadap pencapaian kemandirian ekonomi meskipun masih terdapat tantangan dalam aspek bebas hutang konsumtif dan investasi jangka panjang. Implementasi prinsip manajemen bisnis Islam (ikhlas, jujur, amanah, adil, bertanggung jawab) menjadi fondasi yang memperkuat legitimasi dan keberlanjutan usaha.

Transformasi bisnis SB Media tidak hanya berdampak pada aspek ekonomi melalui efisiensi biaya promosi pesantren dan pendapatan dari layanan eksternal, tetapi juga pada aspek sosial dan pendidikan melalui pengembangan keterampilan santri, penguatan reputasi pesantren, dan perluasan dakwah digital. Model transformasi ini menawarkan replikasi bagi pesantren lain yang ingin mengembangkan kemandirian ekonomi berbasis potensi internal dan teknologi digital.

Saran penelitian Bagi Pondok Pesantren Manbaul Ulum untuk memperkuat program pelatihan berkelanjutan bagi tim SB Media melalui kerjasama dengan lembaga pelatihan eksternal dan alokasi waktu khusus, mengembangkan sistem manajemen keuangan yang lebih terstruktur dengan target percepatan pelunasan talangan, mempertimbangkan pengembangan platform e-commerce khusus untuk memperluas jangkauan pasar, dan (4) mendokumentasikan proses transformasi sebagai model pengembangan unit usaha pesantren.

Bagi Pengelola SB Media disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi melalui partisipasi dalam pelatihan dan kompetisi, mengembangkan sistem dokumentasi dan knowledge management untuk memudahkan regenerasi, melakukan riset pasar secara berkala untuk mengidentifikasi peluang pengembangan layanan, dan memperkuat jejaring kemitraan dengan alumni dan institusi eksternal.

Bagi Pemerintah dan Pemangku Kebijakan disarankan untuk memberikan dukungan program pelatihan kewirausahaan digital bagi pesantren, menyediakan akses permodalan lunak untuk pengembangan unit usaha pesantren, memfasilitasi jejaring dan kemitraan antar pesantren dalam pengembangan ekonomi digital dan mengakui dan mempromosikan praktik baik transformasi bisnis pesantren sebagai model pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas.

Bagi Peneliti Selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian kuantitatif untuk mengukur dampak ekonomi transformasi bisnis pesantren secara lebih terukur, mengembangkan model analisis keberlanjutan usaha pesantren berbasis digital, melakukan studi komparatif antar pesantren dengan model transformasi berbeda, dan meneliti aspek psikologis dan sosiologis dari pelibatan santri dalam kewirausahaan digital.

## 5. Referensi

Abdullah, A. G. (2018). *Manajemen Bisnis Syariah: Konsep dan Implementasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Aeniyatul. (2019). Bab III Metoda Penelitian. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(2), 1-9.
- Ahmady, N. (2013). Pesantren dan Kewirausahaan (Peran Pesantren Sidogiri Pasuruan dalam Mencetak Wirausaha Muda Mandiri). *Jurnal Ekonomi Syariah*, 1(1), 45-62.
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1-9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Azra, A. (2020). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana.
- Berman, S. J., Korsten, P. J., & Marshall, A. (2016). Digital Reinvention in Action: What to Do and How to Make It Happen. *IBM Institute for Business Value*, 3, 1-24.
- Bloom, N., & Reenen, J. Van. (2013). Etheses IAIN Kediri. *Etheses IAIN KEDIRI*, 89. <http://www.nber.org/papers/w16019>
- Chapra, M. U. (2016). *The Future of Economics: An Islamic Perspective*. Leicester: The Islamic Foundation.
- Citriadin, Y. (2020). *Teknik Analisis Data Penelitian Kualitatif dan Penelitian Kuantitatif dalam Metodologi Penelitian Pendekatan Multidisipliner*. Mataram: Penerbit P41.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Darmawan, H. (2022). Kemenkominfo Mencatat Jumlah Pengguna Internet di Indonesia Mencapai 202,35 Juta Orang. *Tribun Techno*. <https://www.tribunnews.com/techno/2022/01/20/kemenkominfo-mencatat-jumlah-pengguna-internet-di-indonesia-mencapai-20235-juta-orang>
- Fauji, D. A. S., & Puspasari, I. D. (2022). *Transformasi Bisnis Digital*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Fuad, M., Christin H., Nurlela, Sugiarto, Paulus, Y. E. (2018). Pengantar Bisnis. *Jurnal Bisnis Indonesia*, 1, 25-42.
- Gufronul, A. (2020). Gaya Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Kemandirian Ekonomi Pesantren. *Muhasabatuna: Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, 1(2), 30-46.
- Harahap, S., & Syarif, D. (2022). Model dan Strategi Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren Modern Subulussalam Padang Pariaman. *Jihbiz: Jurnal Ekonomi*,

*Keuangan dan Perbankan Syariah*, 6(1), 27-47. <https://doi.org/10.33379/jihbiz.v6i1.1148>

- Hardani. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Harto, B., Rukmana, A. Y., Subekti, R., Tahir, R., Waty, E., Situru, A. C., & Sepriano. (2023). *Transformasi Bisnis di Era Digital: Teknologi Informasi dalam Mendukung Transformasi Bisnis di Era Digital*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Helaluddin. (2018). Mengenal Lebih Dekat dengan Pendekatan Fenomenologi: Sebuah Penelitian Kualitatif. *UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, 1-15.
- Herzeqovina, B. (2020). Konsep Manajemen Bisnis dalam Pandangan Islam berdasarkan Al-Qur'an dan Hadits. *Jurnal Al-Fatih*, 3(1), 139-154.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Majid, A., Noviarita, H., & Anggraeni, E. (2023). Peran Digitalisasi Ekonomi untuk Membentuk Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 4(4), 1265-1273.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Munifah, M. (2019). Antara Tradisi dan Modernitas: Metamorfosis Pesantren di Era Digital. *Prosiding Nasional*, 2, 1-24.
- Najoan Stephanie, & Johansen, M. (2011). Transformasi Sebagai Strategi Desain. *Media Matrasain*, 8(2), 1-130.
- Nanda, A. S., & Fitryani, F. (2024). Mendorong Kemandirian Ekonomi Santri melalui Entrepreneurship pada Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum di Mojokerto. *Ecopreneur*, 5(1), 11-20.
- Nurdin, Di, K., & Diy, W. (2008). *Transformasi Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Nwaiwu, F. (2018). Review and Comparison of Conceptual Frameworks on Digital Business Transformation. *Journal of Competitiveness*, 10(3), 86-100.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Purnomo, S. (2020). Manajemen Pendidikan Islam Ditinjau dari Tripusat Pendidikan. *Jurnal Alasma: Media Informasi dan Komunikasi Ilmiah*, 2(1), 43-58.

- Putri, N. I., Herdiana, Y., Suharya, Y., & Munawar, Z. (2021). Kajian Empiris pada Transformasi Bisnis Digital. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 1-15.
- Rahayu, I. D., Sutanto, A., Suliswanto, M. S. W., & Tonda, R. (2024). Transformasi Pesantren Melalui Agribisnis: Review Model Pengembangan Ekonomi Pondok dan Kewirausahaan Santri Melalui Hidroponik Terpadu. *Seminar Nasional Hasil Pengabdian Masyarakat (SENIAS)*, 8(1), 87-95.
- Susanti, I., Indra, N., Dewi, K., & Permana, A. Y. (2018). Tatanan Teritorial dalam Proses Transformasi Hunian. *Jurnal Arsitektur*, 1(1), 27-37.
- Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 53-61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>
- Tahir, R., Harto, B., Rukmana, A. Y., Subekti, R., Waty, E., Situru, A. C., & Sepriano. (2023). Transformasi Bisnis di Era Digital. In *Teknologi Informasi dalam Mendukung Transformasi Bisnis di Era Digital*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Wati, E. A. (2020). Analisis Transformasi Digital Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan di Era Teknologi dalam Perspektif Ekonomi Digital (Studi Kasus pada PT. Pos Indonesia Cabang Utama Kediri). *Skripsi*. Kediri: IAIN Kediri.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zulkarnain, T. (2024). Transformasi Bisnis dengan Etika Bisnis Islam: Keadilan dan Tanggung Jawab dalam Ekonomi Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 8(2), 112-128.