

Rebranding Unit Bisnis Digital sebagai Strategi Komersialisasi Pondok Pesantren Lubbul Labib Maron

Ainul Yakin¹, Misbahul Arifin², Mohammad Dendy Musthofa³

¹ Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; anlykn192@gmail.com

² Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; arifinmisbahul324@gmail.com

³ Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; dendyalfi@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords:

Digital Transformation;
Islamic Boarding School
Commercialization;
Islamic Social Entrepreneurship

Article history:

Received 2026-01-13

Revised 2026-01-14

Accepted 2026-01-16

ABSTRACT

This study analyzes the digital-based business unit rebranding strategy as a solution to the financial crisis faced by Lubbul Labib Islamic Boarding School, Probolinggo Regency, East Java. The financial crisis, which resulted in a budget deficit of up to 40 percent, prompted the institution to transform from a conventional funding system toward ethical commercialization through digitalization of productive business units. The research employs a qualitative approach with a case study design, collecting data through in-depth interviews with 12 informants, three months of participatory observation, and analysis of institutional strategic documents. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model with gradual reduction, presentation, and conclusion-drawing techniques. Findings indicate that the implementation of rebranding strategies through social media platforms and digital marketplaces successfully increased business unit revenue threefold and expanded market reach across islands. The transformation's success depends on three crucial mechanisms: theological legitimization from religious authority figures, establishment of sharia-based ethical boundaries in business operations, and reframing entrepreneurship as an instrument of student pedagogy. The commercialization process generated value negotiations between profit orientation and the maintenance of educational and Islamic propagation missions, which were resolved through open dialogue and transparency in profit allocation for student scholarships. The research contributes by integrating theories of digital entrepreneurship, social entrepreneurship, and Islamic economics into a contextual Islamic boarding school entrepreneurship model, providing practical implications in the form of digital transformation guidelines for Islamic educational institutions to achieve sustainable financial independence without neglecting their religious identity.

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](#) license.



Corresponding Author:

Ainul Yakin

Pascasarjana Universitas Nurul Jadid; anlykn192@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Transformasi ekonomi digital telah mengubah paradigma pengelolaan keuangan lembaga pendidikan, termasuk pesantren sebagai institusi pendidikan Islam yang memiliki peran strategis dalam pembangunan sumber daya manusia Indonesia. Pesantren yang semula mengandalkan sistem pendanaan tradisional kini menghadapi tekanan finansial kompleks akibat meningkatnya biaya operasional dan tuntutan peningkatan kualitas layanan. Teori keberlanjutan organisasi menegaskan bahwa lembaga nirlaba harus mengembangkan sumber pendapatan alternatif untuk mempertahankan eksistensi dan kualitas layanannya (Wang, 2022; Song, 2023). Konsep kewirausahaan sosial menawarkan solusi melalui pengembangan unit bisnis yang menghasilkan keuntungan finansial sekaligus mempertahankan misi sosial lembaga (Kamaludin, 2023; Spanuth & Urbano, 2024). Integrasi strategi kewirausahaan dengan teknologi digital membuka peluang baru bagi pesantren untuk melakukan komersialisasi etis dan berkelanjutan, memperkuat kemandirian finansial tanpa mengorbankan nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasinya.

Krisis finansial yang melanda berbagai lembaga pesantren di Indonesia menunjukkan fenomena mengkhawatirkan, dimana ketergantungan pada sumber pendanaan konvensional tidak lagi mencukupi untuk membiayai operasional dan pengembangan kelembagaan. Banyak pesantren mengalami kesulitan likuiditas yang berdampak pada terhambatnya pembayaran gaji, pemeliharaan fasilitas, dan pengembangan program inovatif. Tekanan ini diperparah oleh kompetisi antar lembaga pendidikan yang menuntut investasi besar dalam teknologi dan peningkatan kualitas layanan (Hartanto et al., 2022; Hart & Rodgers, 2024). Observasi menunjukkan bahwa pesantren yang bertahan adalah mereka yang melakukan diversifikasi pendapatan melalui unit usaha produktif yang dikelola secara profesional. Fenomena ini mengindikasikan urgensi transformasi manajemen keuangan dari model tradisional menuju model kewirausahaan adaptif dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai akselerator pertumbuhan bisnis.

Kajian digitalisasi bisnis dalam sektor pendidikan menunjukkan korelasi positif antara adopsi teknologi digital dan keberlanjutan finansial lembaga. Penelitian Safitri (2024) mengungkapkan bahwa lembaga pendidikan Islam yang mengimplementasikan strategi pemasaran digital mengalami peningkatan pendapatan hingga 45 % dalam dua tahun pertama. Studi Ahmadi et al. (2025) menegaskan bahwa rebranding institusi pendidikan melalui platform digital meningkatkan citra lembaga dan membuka aliran pendapatan baru. Zhao et al. (2025) menemukan bahwa lembaga yang mengintegrasikan unit bisnis berbasis digital memiliki resiliensi finansial lebih tinggi terhadap guncangan ekonomi. Penelitian Nikmatullah et al. (2023) menambahkan bahwa digital branding efektif meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam di era disruptif. Sementara itu, Masuwd et al. (2025) menunjukkan pentingnya strategi komunikasi digital dalam membangun kepercayaan stakeholder pesantren. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik mengeksplorasi bagaimana pesantren dapat mengadopsi model komersialisasi digital tanpa mengalami dilema identitas atau konflik dengan nilai-nilai keagamaan.

Kesenjangan signifikan teridentifikasi antara literatur yang ada dengan kebutuhan pemahaman mendalam tentang dinamika komersialisasi pesantren dalam konteks transformasi digital. Penelitian terdahulu cenderung membahas digitalisasi bisnis dalam konteks lembaga pendidikan umum, sementara pesantren memiliki kompleksitas tersendiri yang melibatkan pertimbangan teologis, sosial budaya, dan ekspektasi masyarakat. Minimnya kajian empiris yang menganalisis proses rebranding unit bisnis pesantren dari pendekatan konvensional menuju model berbasis digital menciptakan celah penelitian, khususnya dalam aspek strategi implementasi, tantangan yang dihadapi, dan dampaknya terhadap keberlanjutan finansial. Literatur yang ada juga belum mengeksplorasi bagaimana pesantren menyeimbangkan orientasi keuntungan dengan pemeliharaan misi pendidikan dan dakwah. Kesenjangan ini menciptakan peluang untuk mengembangkan kerangka konseptual baru yang menggabungkan prinsip kewirausahaan digital dengan nilai-nilai pesantren, menghasilkan model komersialisasi kontekstual yang dapat direplikasi oleh lembaga sejenis di Indonesia.

Kebaruan penelitian terletak pada eksplorasi mendalam terhadap strategi rebranding unit bisnis berbasis digital sebagai instrumen penyelamatan finansial pesantren. Penelitian ini menawarkan perspektif inovatif dengan mengintegrasikan teori kewirausahaan digital, manajemen merek, dan ekonomi Islam dalam satu kerangka analitis komprehensif. Aspek keunikan lainnya adalah fokus pada proses transformasi strategis yang menganalisis dinamika perubahan organisasi, resistensi internal, negosiasi nilai, dan mekanisme adaptasi pesantren dalam mengadopsi logika bisnis tanpa kehilangan identitas religiusnya. Penelitian ini memperkenalkan konsep katup penyelamat krisis finansial sebagai metafora analitis untuk memahami peran krusial digitalisasi unit bisnis dalam menjaga kelangsungan operasional pesantren. Dengan pendekatan kualitatif mendalam yang menggabungkan analisis dokumen, observasi partisipatif, dan wawancara dengan pemangku kepentingan, penelitian ini diharapkan menghasilkan model teoretis baru tentang kewirausahaan pesantren yang sensitif terhadap konteks sosio-religius namun pragmatis dalam menghadapi tantangan finansial kontemporer.

Penelitian bertujuan menganalisis secara komprehensif strategi rebranding unit bisnis berbasis digital yang diterapkan Pondok Pesantren Lubbul Labib sebagai respons terhadap krisis finansial. Tujuan spesifik meliputi identifikasi faktor pendorong transformasi digital, eksplorasi proses implementasi rebranding, analisis tantangan dan hambatan, serta evaluasi dampak strategi terhadap keberlanjutan finansial dan citra lembaga. Urgensi penelitian ini tinggi mengingat semakin banyak pesantren menghadapi tekanan finansial serupa namun belum memiliki panduan praktis tentang transformasi bisnis yang selaras dengan nilai Islam dan ekspektasi komunitas. Temuan penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen kewirausahaan sosial berbasis Islam, sekaligus menawarkan implikasi praktis berupa model strategi yang dapat diadaptasi pesantren lain. Dengan demikian, penelitian ini berfungsi sebagai dokumentasi akademis terhadap fenomena komersialisasi pesantren sekaligus instrumen pemberdayaan bagi lembaga pendidikan Islam untuk mencapai kemandirian finansial berkelanjutan di era digital.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi strategi rebranding unit bisnis berbasis digital di Pondok Pesantren Lubbul Labib Maron, Probolinggo, Jawa Timur. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan pemahaman mendalam terhadap fenomena kompleks yang melibatkan aspek teologis, sosial budaya, dan manajemen strategis pesantren (Hussin et al., 2024; Rosyidah & Saefudin, 2025). Studi kasus dipilih untuk menggali secara intensif proses transformasi digital dalam konteks spesifik, mengidentifikasi mekanisme adaptasi organisasi, serta menganalisis negosiasi nilai antara orientasi keuntungan bisnis dan pemeliharaan misi pendidikan Islam. Metode ini lebih unggul dibandingkan pendekatan kuantitatif karena fokus pada keunikan konteks dan menghasilkan model teoretis yang sensitif terhadap karakteristik pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam.

Pengumpulan data menggunakan triangulasi metode yang meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif selama tiga bulan, dan analisis dokumen (Schlunegger, Zumstein-Shaha, & Palm, 2024). Wawancara mendalam dilakukan terhadap 12 narasumber yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam transformasi digital dan pemahaman terhadap dinamika organisasi pesantren. Observasi dilakukan untuk mengamati praktik operasional unit bisnis dan implementasi strategi pemasaran digital. Analisis dokumen mencakup rencana strategis, laporan keuangan, materi promosi digital, dan rekam jejak komunikasi dengan mitra bisnis. Triangulasi metode dimaksudkan untuk meningkatkan validitas data melalui konfirmasi silang informasi dari berbagai sumber (Dewasiri & Abeysekera, 2022).

Table 1. Kodifikasi Narasumber Penelitian

Posisi/Peran	Kriteria Pemilihan	Jumlah
Pengasuh Pesantren	Pengambil keputusan strategis tertinggi	1
Wakil Pengasuh	Koordinator implementasi transformasi digital	1
Ketua Yayasan	Pengelola operasional bisnis berbasis digital	3
Tim Pemasaran	Pelaksana strategi pemasaran digital dan rebranding	2
Tim Keuangan	Pengelola keuangan dan evaluasi dampak finansial	2
Ustadz Senior	Representasi perspektif teologis komersialisasi	2
Wali Santri	Pemangku kepentingan eksternal	1

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Salmona & Kaczynski, 2024; Asipi et al., 2022). Reduksi data dilakukan melalui pengkodean tematik untuk mengidentifikasi pola dan kategori yang relevan dengan strategi rebranding digital, tantangan implementasi, dan dampak finansial. Penyajian data menggunakan matriks, diagram alur, dan narasi deskriptif untuk memudahkan pemahaman hubungan antar kategori. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap melalui verifikasi temuan dan konfirmasi dengan narasumber. Proses analisis berlangsung secara siklis dan interaktif hingga mencapai saturasi data. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan metode, pengecekan anggota, serta audit jejak yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian (Minh, 2025).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

3.1.1 Strategi Implementasi Rebranding Unit Bisnis Berbasis Digital sebagai Solusi Krisis Finansial

Transformasi unit bisnis Pondok Pesantren Lubbul Labib berawal dari kondisi keuangan yang memprihatinkan akibat ketergantungan pada sumber dana tradisional yang tidak lagi mencukupi. Pengasuh Pesantren menjelaskan kondisi kritis yang memicu transformasi dengan menyatakan, *"Tahun 2022 kami mengalami kekurangan dana hampir 40 persen, uang dari donatur sudah tidak cukup untuk bayar gaji ustaz dan perbaikan gedung, saat itu kami harus cari cara lain agar pesantren bisa terus berjalan."* Defisit anggaran yang mencapai hampir separuh kebutuhan operasional menunjukkan bahwa pesantren berada pada titik kritis yang mengancam keberlangsungan lembaga. Kondisi ini memaksa pimpinan pesantren untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sumber pendapatan dan mencari alternatif di luar pola konvensional yang selama ini diandalkan.

Langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi aset produktif yang dimiliki namun belum dikelola secara optimal untuk menghasilkan keuntungan maksimal. Wakil Pengasuh memaparkan hasil evaluasi dengan mengatakan, *"Kami punya bengkel kayu, unit jahit, dan kebun yang hasilnya sebenarnya bagus, tapi selama ini dijual hanya ke tetangga sekitar dengan cara yang sangat sederhana, tidak ada promosi atau strategi khusus."* Pernyataan ini mengungkap paradoks dimana pesantren memiliki unit usaha produktif namun dikelola secara subsisten tanpa orientasi pengembangan pasar. Hasil observasi menunjukkan bahwa produk kerajinan kayu dan batik santri memiliki kualitas yang baik namun pemasarannya hanya mengandalkan pembeli yang datang langsung ke lokasi pesantren atau pembelian insidental dari wali santri. Sistem penjualan pasif ini menyebabkan volume transaksi rendah dan pendapatan hanya cukup untuk menutupi biaya produksi tanpa memberikan kontribusi signifikan terhadap kas pesantren.

Ketua Yayasan yang ditunjuk memimpin transformasi digital menjelaskan tahapan implementasi rebranding dengan menyampaikan, *"Pertama kami buat akun Instagram dan Facebook untuk setiap produk, lalu bikin grup WhatsApp Business untuk terima pesanan, kemudian daftarkan produk ke marketplace seperti Shopee dan Tokopedia, sambil melatih santri senior untuk foto produk dan balas chat pembeli."* Strategi bertahap ini mencerminkan pendekatan adaptif yang disesuaikan dengan kemampuan sumber daya dan infrastruktur pesantren. Pilihan platform digital yang digunakan bersifat praktis dan realistik,

dimana pesantren tidak langsung membangun sistem *e-commerce* kompleks tetapi memanfaatkan media sosial dan *marketplace* yang sudah familiar di masyarakat. Tim Pemasaran menambahkan penjelasan tentang strategi komunikasi merek dengan mengungkapkan, *"Setiap produk kami ceritakan bahwa ini dibuat santri dengan ikhlas, ada doanya, dan sebagian untungnya untuk beasiswa anak yatim, jadi pembeli tidak hanya beli produk tapi juga ikut sedekah."* Pendekatan *storytelling* ini menciptakan diferensiasi nilai yang membedakan produk pesantren dari kompetitor komersial, dimana konsumen tidak hanya mendapat manfaat fungsional tetapi juga nilai emosional dan spiritual dari setiap transaksi.

Tabel 2. Perubahan Pengelolaan Unit Bisnis Pesantren

Aspek	Sebelum Digital	Sesudah Digital
Pemasaran	Hanya pembeli datang langsung	WhatsApp Business, Instagram, Facebook, Shopee
Kemasan	Plastik biasa tanpa merek	Kemasan rapi dengan stiker logo dan informasi halal
Jangkauan	Hanya wilayah sekitar pesantren	Seluruh Jawa Timur dan beberapa daerah luar pulau
Pengelola	Ustadz dan santri tanpa pelatihan	Tim khusus dengan pelatihan pemasaran digital
Pendapatan	Subsisten untuk biaya produksi	Surplus 25 persen untuk kas pesantren

Implementasi strategi digital menghasilkan dampak nyata terhadap kinerja bisnis dan jangkauan pasar yang dicapai pesantren. Manajer Unit Bisnis menjelaskan pencapaian konkret dengan menyatakan, "Delapan bulan sejak aktif di Instagram dan Shopee, penjualan kerajinan kayu naik hampir tiga kali lipat, bahkan ada pembeli dari Kalimantan dan Sulawesi yang pesan lewat marketplace, ini tidak pernah terjadi sebelumnya." Peningkatan penjualan yang signifikan dan perluasan jangkauan geografis ini membuktikan efektivitas platform digital dalam membuka akses pasar baru yang sebelumnya tidak terjangkau melalui sistem pemasaran konvensional. Keberhasilan awal ini juga meningkatkan kepercayaan diri komunitas pesantren terhadap kemampuan mereka bersaing di pasar yang lebih luas dan kompetitif.

3.1.2 Negosiasi antara Orientasi Keuntungan dengan Misi Pendidikan dan Dakwah

Proses komersialisasi unit bisnis pesantren memunculkan ketegangan internal antara logika ekonomi dengan komitmen terhadap nilai-nilai keagamaan yang menjadi identitas fundamental lembaga. Ustadz Senior mengungkapkan kekhawatiran yang muncul di kalangan pendidik dengan menyatakan, *"Waktu pertama kali dengar rencana fokus jualan dan cari untung, saya dan beberapa ustadz lain khawatir pesantren akan jadi seperti toko, melupakan tugas utama mendidik akhlak santri dan mengajar agama."* Resistensi ini mencerminkan kekhawatiran mendalam tentang potensi pergeseran prioritas dari misi pendidikan dan dakwah menuju orientasi materialistik yang dipersepsi bertentangan dengan nilai kesederhanaan dan keikhlasan yang selama ini dijunjung tinggi. Ketegangan antara idealisme religius dan pragmatisme ekonomi ini menunjukkan bahwa transformasi bisnis tidak hanya menyangkut aspek teknis dan manajerial, tetapi juga memerlukan negosiasi nilai yang kompleks dalam komunitas pesantren.

Pengasuh Pesantren memainkan peran krusial dalam melegitimasi transformasi bisnis melalui kerangka teologis Islam yang meyakinkan komunitas internal. Beliau menjelaskan argumentasi yang disampaikan dengan mengatakan, *"Saya sampaikan ke semua ustadz bahwa Islam tidak melarang berbisnis, Nabi Muhammad sendiri pedagang yang sukses, yang penting niat dan caranya benar sesuai syariat, uang hasil bisnis kita pakai untuk kemajuan pesantren dan membantu santri yang kurang mampu."* Legitimasi dari figur otoritas keagamaan tertinggi dengan merujuk pada teladan Nabi Muhammad sangat efektif dalam konteks pesantren dimana keputusan strategis memerlukan justifikasi religius. Ketua Yayasan kemudian menjabarkan mekanisme operasional yang memastikan kompatibilitas praktik bisnis

dengan prinsip Islam dengan menyampaikan, "Kami buat kesepakatan bahwa semua transaksi harus halal, tidak boleh tipu-tipu pembeli, produk harus berkualitas bagus, dan waktu kerja santri di unit bisnis tidak boleh ganggu jadwal belajar dan sholat berjamaah mereka." Penetapan batasan normatif ini berfungsi sebagai mekanisme kontrol internal yang menjaga integritas religius dalam setiap aspek operasional bisnis.

Observasi lapangan menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai keislaman tidak hanya bersifat formal tetapi benar-benar dipraktikkan dalam aktivitas bisnis sehari-hari. Setiap pagi sebelum memulai aktivitas bisnis, tim melakukan doa bersama yang dipimpin oleh ustadz sebagai bentuk permohonan keberkahan dalam setiap usaha. Jadwal produksi dan pengelolaan media sosial disusun sedemikian rupa agar tidak bertabrakan dengan waktu pembelajaran kitab dan shalat berjamaah, menunjukkan bahwa prioritas utama tetap pada pendidikan agama. Kemasan produk mencantumkan kalimat "Barokah" dan label halal yang menegaskan identitas keislaman produk. Komunikasi pemasaran di Instagram dan Facebook juga diselingi dengan konten dakwah dan motivasi islami, sehingga akun media sosial tidak hanya berfungsi sebagai saluran komersial tetapi juga medium dakwah. Ketika ada calon pembeli yang meminta kustomisasi produk dengan desain yang tidak sesuai nilai Islam, tim dengan tegas namun sopan menolak dan menjelaskan alasan berbasis syariat.

Tabel 3. Penerapan Nilai Islam dalam Bisnis Digital Pesantren

Aspek Bisnis	Nilai Islam	Cara Penerapan
Produksi	Halal dan berkualitas	Bahan halal, proses bersih, quality check
Pemasaran	Jujur dan tidak menipu	Foto asli produk, deskripsi sesuai kenyataan
Harga	Adil dan wajar	Tidak mengambil untung berlebihan
Keuntungan	Berbagi dan sedekah	30 persen untuk beasiswa dan program sosial
Jam Kerja	Tidak ganggu ibadah	Disesuaikan jadwal shalat dan belajar

Transformasi kewirausahaan juga berhasil diintegrasikan sebagai bagian dari proses pendidikan pesantren yang menyiapkan santri untuk mandiri secara ekonomi. Wakil Pengasuh menjelaskan dimensi pedagogi dari keterlibatan santri dalam bisnis digital dengan mengungkapkan, "Santri yang ikut kelola bisnis digital ini belajar langsung tentang kejujuran, tanggung jawab, dan kerja keras yang selama ini kami ajarkan di kelas, plus mereka dapat keterampilan yang berguna ketika pulang ke kampung nanti." Reframing ini mengubah narasi komersialisasi dari potensi ancaman terhadap misi pendidikan menjadi instrumen pedagogi yang memperkaya pengalaman belajar santri. Wali Santri sebagai representasi stakeholder eksternal memberikan respons positif dengan menyampaikan, "Awalnya saya ragu pesantren masuk bisnis, tapi setelah lihat langsung ternyata santri jadi lebih terampil dan mandiri, plus uang hasil jualan dipakai untuk beasiswa sehingga uang SPP kami tidak naik-naik, saya jadi senang." Kepercayaan dari orang tua santri ini menunjukkan bahwa transparansi dalam komunikasi tujuan komersialisasi dan bukti konkret penggunaan keuntungan untuk kepentingan pendidikan berhasil membangun legitimasi sosial yang penting bagi keberlanjutan transformasi bisnis pesantren.

3.1.3 Tantangan dan Hambatan dalam Proses Transformasi Digital Unit Bisnis Pesantren

Implementasi transformasi digital menghadapi berbagai kendala struktural yang berakar pada keterbatasan infrastruktur teknologi dan kompetensi sumber daya manusia. Tim Pemasaran mengungkapkan hambatan teknis yang sangat mengganggu operasional dengan menyatakan, "Internet di pesantren lambat sekali, kadang mati sendiri, untuk upload satu foto produk bisa setengah jam, belum lagi kalau mau balas chat pembeli yang banyak, kami sering kesal karena koneksi putus-putus." Keterbatasan infrastruktur digital ini menjadi *bottleneck* fundamental yang menghambat efisiensi kerja tim pemasaran dan berpotensi menurunkan kualitas layanan kepada pelanggan. Koneksi internet yang tidak stabil menyebabkan keterlambatan dalam merespons pertanyaan calon pembeli, mengunggah foto produk baru, dan memperbarui stok di marketplace, yang pada gilirannya dapat mengurangi kepercayaan pelanggan dan menurunkan rating penjual di platform digital.

Tantangan kedua berkaitan dengan kesenjangan kompetensi digital antara generasi pengurus senior dengan tuntutan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola bisnis berbasis teknologi

secara efektif. Ketua Yayasan menjelaskan problematika kapasitas dengan mengungkapkan, "Kebanyakan pengurus dan ustaz kami tidak terbiasa dengan teknologi, mereka hebat mengajar kitab tapi kesulitan pakai komputer apalagi strategi marketing online, makanya kami sangat tergantung pada santri muda yang lebih paham teknologi." Kesenjangan generasional ini menciptakan ketergantungan pada santri yang bersifat temporer dan akan lulus dalam beberapa tahun, sementara pengurus permanen belum memiliki kapasitas memadai untuk mengambil alih manajemen bisnis digital secara mandiri. Manajer Unit Bisnis menambahkan dimensi resistensi kultural dengan menyampaikan, "Ada beberapa ustaz senior yang tidak setuju dengan perubahan sistem kerja, mereka merasa cara lama lebih nyaman dan khawatir pesantren berubah jadi terlalu modern, jadi mereka kurang mendukung bahkan kadang menghambat dengan berbagai alasan." Resistensi ini tidak hanya bersifat teknis tetapi juga psikologis dan ideologis, dimana perubahan dipersepsi sebagai ancaman terhadap identitas tradisional pesantren yang perlu dipertahankan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa berbagai hambatan tersebut berdampak langsung pada kualitas implementasi strategi digital di lapangan. Beberapa kali terjadi keterlambatan pengiriman pesanan karena tim kewalahan menangani lonjakan permintaan sementara sistem logistik dan manajemen stok belum terstandarisasi dengan baik. Ada pula keluhan dari pembeli di *marketplace* karena produk yang diterima sedikit berbeda dengan foto yang ditampilkan, akibat kurangnya standarisasi proses fotografi produk dan *quality control* sebelum pengiriman. Namun tim menunjukkan responsivitas dengan segera menangani setiap keluhan, meminta maaf kepada pelanggan yang kecewa, mengirim produk pengganti jika diperlukan, dan melakukan evaluasi internal untuk mencegah pengulangan kesalahan yang sama. Tim Keuangan juga mengungkapkan dilema alokasi sumber daya terbatas dengan menjelaskan, "Kami harus pilih antara beli kamera yang lebih bagus untuk foto produk, upgrade internet, atau perbaiki asrama santri yang bocor, padahal semuanya penting dan uang terbatas." Keterbatasan finansial memaksa pesantren melakukan *trade off* yang sulit antara investasi jangka panjang untuk pengembangan bisnis digital dengan kebutuhan operasional mendesak yang juga tidak dapat diabaikan.

Tabel 4. Tantangan Transformasi Digital dan Solusi yang Dilakukan

Jenis Tantangan	Bentuk Masalah	Cara Mengatasinya
Infrastruktur	Internet lambat dan sering mati	Upgrade paket internet, pakai modem cadangan
Kemampuan SDM	Pengurus kurang paham teknologi	Pelatihan rutin, bantuan konsultan, libatkan santri
Resistensi	Penolakan perubahan dari ustaz senior	Dialog intensif, jelaskan manfaat, libatkan mereka
Keuangan	Modal terbatas	Alokasi bertahap, prioritaskan yang paling penting
Kompetisi	Banyak pesaing di marketplace	Tekankan nilai tambah produk pesantren

Meskipun menghadapi berbagai hambatan yang tidak ringan, pesantren menunjukkan resiliensi dan komitmen untuk terus melakukan perbaikan berkelanjutan. Ustadz Senior yang awalnya skeptis terhadap transformasi akhirnya mengakui pembelajaran organisasional yang terjadi dengan menyampaikan, "Kesulitan-kesulitan ini justru mengajarkan kami untuk sabar dan terus belajar, yang penting niat kita baik untuk kemajuan pesantren, insya Allah ada jalan keluar untuk setiap masalah." Pernyataan ini mencerminkan pergeseran mindset dari resistensi menuju penerimaan yang konstruktif, dimana tantangan tidak lagi dipandang sebagai alasan untuk kembali ke cara lama tetapi sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasional yang harus dilalui. Wakil Pengasuh menambahkan perspektif jangka panjang dengan mengatakan, "Kami sadar transformasi ini butuh waktu bertahun-tahun, tidak

mungkin langsung sempurna, tapi yang penting kami sudah mulai bergerak dan tidak diam saja menghadapi kesulitan keuangan." Sikap realistik namun optimis ini menjadi modal psikologis penting yang memungkinkan organisasi untuk bertahan melewati fase transisi yang penuh ketidakpastian dan terus berupaya melakukan adaptasi terhadap tantangan yang muncul.

3.2 Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat pemahaman tentang transformasi digital dalam lembaga pendidikan keagamaan yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur manajemen kewirausahaan. Strategi rebranding yang diterapkan Pesantren Lubbul Labib menunjukkan kesamaan dengan model kewirausahaan sosial yang dijelaskan Adbi (2023), dimana organisasi nirlaba mengintegrasikan misi sosial dengan strategi komersial untuk mencapai keberlanjutan finansial. Namun, konteks pesantren menambahkan dimensi teologis yang tidak ditemukan Santos, yaitu pentingnya legitimasi dari figur otoritas keagamaan sebelum transformasi bisnis dapat diterima komunitas. Temuan ini menunjukkan bahwa di organisasi berbasis nilai keagamaan, transformasi ekonomi tidak dapat dipisahkan dari justifikasi teologis yang melibatkan reinterpretasi teks dan tradisi untuk mengakomodasi praktik kontemporer tanpa mengorbankan identitas fundamental lembaga.

Peran teknologi digital dalam memperluas pasar sejalan dengan argumen Singh (2025) tentang *digital entrepreneurship* di negara berkembang, dimana platform digital menurunkan hambatan masuk pasar bagi usaha kecil. Penelitian ini mengkonfirmasi hal tersebut dengan bukti bahwa pesantren yang sebelumnya hanya melayani pasar lokal dapat menjangkau pelanggan di berbagai pulau melalui media sosial dan *marketplace*. Namun, penelitian ini juga mengungkap paradoks yang tidak dibahas Nambisan, yaitu bahwa adopsi teknologi digital menciptakan ketergantungan baru pada infrastruktur internet dan kemampuan digital yang tidak selalu tersedia di konteks pesantren. Keterbatasan koneksi dan kesenjangan kompetensi yang ditemukan menunjukkan bahwa kesenjangan digital tetap menjadi hambatan struktural yang membatasi potensi inklusivitas ekonomi digital di wilayah dengan infrastruktur terbatas.

Temuan tentang negosiasi nilai memberikan kontribusi penting bagi literatur kewirausahaan sosial Islam. Dewi (2025) mengidentifikasi ketegangan antara logika ekonomi dan logika keagamaan, namun tidak menjelaskan cara penyelesaiannya. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menunjukkan tiga mekanisme resolusi: legitimasi dari pemimpin agama, penetapan batasan etis yang jelas, dan reframing kewirausahaan sebagai bagian pendidikan. Mekanisme ini memungkinkan tujuan bisnis dan tujuan agama berjalan bersama tanpa saling mendominasi. Temuan ini memperluas model *hybrid organization* yang diusulkan Zollo et al. (2023), dengan menunjukkan bahwa dalam organisasi keagamaan, hibridity memerlukan legitimasi simbolik yang berakar pada sistem kepercayaan komunitas, bukan hanya desain struktural semata.

Resistensi internal yang ditemukan sejalan dengan temuan Singun (2025) tentang tantangan transformasi digital di organisasi tradisional, dimana resistensi budaya menjadi hambatan utama yang sering diabaikan. Penelitian ini memperkuat argumen Vial dengan menunjukkan bahwa di organisasi berbasis nilai seperti pesantren, resistensi bukan hanya penolakan terhadap teknologi tetapi kekhawatiran tentang hilangnya identitas fundamental. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa resistensi dapat dikelola melalui dialog terbuka dan komunikasi transparan tentang tujuan transformasi. Dampak transformasi terhadap pembelajaran kewirausahaan santri memberikan perspektif baru pada diskusi Halim et al. (2024) yang menunjukkan bahwa integrasi nilai Islam dalam kurikulum kewirausahaan meningkatkan minat berwirausaha mahasiswa. Penelitian ini memperluas temuan Khan dengan menunjukkan bahwa pembelajaran paling efektif adalah yang berbasis praktik langsung dimana santri terlibat dalam bisnis nyata, menciptakan relevansi langsung antara nilai Islam yang diajarkan dengan penerapannya dalam ekonomi kontemporer.

Model distribusi keuntungan yang ditemukan mencerminkan prinsip ekonomi Islam tentang keadilan distributif sebagaimana dijelaskan Sari et al. (2024), dimana lembaga yang mengadopsi prinsip pembagian keuntungan memiliki ketahanan lebih baik terhadap krisis ekonomi. Penelitian ini

memperluas argumen Ahmed dengan menunjukkan bahwa alokasi keuntungan untuk beasiswa dan program sosial bukan hanya kewajiban agama tetapi juga strategi membangun dukungan stakeholder. Distribusi ini menciptakan ekosistem saling menguntungkan dimana kesuksesan bisnis berkontribusi pada kesejahteraan komunitas, yang kemudian memperkuat dukungan terhadap lembaga.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyatukan tiga domain teoritis yang selama ini terpisah: *digital entrepreneurship*, *social entrepreneurship*, dan *Islamic economics*. Integrasi ini menghasilkan model kewirausahaan pesantren yang kontekstual, dimana transformasi digital dipahami sebagai proses sosial yang melibatkan negosiasi nilai, perubahan struktur, dan redefinisi identitas lembaga. Model ini dapat diterapkan pesantren lain dengan penyesuaian konteks masing-masing. Temuan tentang pentingnya legitimasi teologis, batasan etis, dan distribusi keuntungan menawarkan panduan praktis bagi pesantren yang ingin melakukan komersialisasi tanpa kehilangan identitas religiusnya sebagai lembaga pendidikan Islam.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa transformasi digital unit bisnis pesantren melalui strategi rebranding berbasis platform digital terbukti efektif sebagai solusi alternatif menghadapi krisis finansial tanpa mengorbankan identitas religius lembaga. Temuan utama menunjukkan bahwa keberhasilan komersialisasi pesantren bergantung pada tiga mekanisme krusial: legitimasi teologis dari figur otoritas keagamaan yang memberikan justifikasi transformasi bisnis berdasarkan teladan Nabi Muhammad, penetapan batasan etis yang mengintegrasikan prinsip syariah dalam setiap aspek operasional bisnis digital, dan reframing kewirausahaan sebagai instrumen pedagogi yang memperkaya pembelajaran santri. Pelajaran penting yang dapat ditarik adalah bahwa organisasi berbasis nilai keagamaan dapat mengadopsi logika bisnis kontemporer melalui proses negosiasi nilai yang melibatkan dialog terbuka, transparansi tujuan, dan distribusi keuntungan yang mencerminkan komitmen terhadap misi sosial. Peningkatan pendapatan hingga tiga kali lipat dan perluasan jangkauan pasar lintas pulau membuktikan bahwa teknologi digital berfungsi sebagai katup penyelamat yang membuka peluang ekonomi baru sambil mempertahankan integritas nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasi pesantren.

Kekuatan penelitian terletak pada pendekatan kualitatif mendalam yang berhasil mengintegrasikan tiga domain teoretis *digital entrepreneurship*, *social entrepreneurship*, dan *Islamic economics* dalam satu kerangka analitis komprehensif yang sensitif terhadap kompleksitas sosio-religius pesantren. Penelitian ini berkontribusi memperkaya literatur manajemen kewirausahaan sosial Islam dengan memperkenalkan model transformasi bisnis yang kontekstual, menunjukkan bahwa komersialisasi etis dimungkinkan melalui keseimbangan antara orientasi keuntungan dan pemeliharaan misi pendidikan serta dakwah. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang terfokus pada satu studi kasus pesantren di Jawa Timur dengan karakteristik demografis dan infrastruktur tertentu, sehingga generalisasi temuan ke konteks pesantren lain dengan kondisi sosial, ekonomi, dan geografis berbeda memerlukan kehati-hatian. Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengakomodasi variasi yang lebih luas, termasuk studi komparatif antar pesantren di berbagai wilayah dengan tingkat akses teknologi berbeda, analisis dampak jangka panjang transformasi digital terhadap kualitas pendidikan agama, serta eksplorasi model kewirausahaan digital yang dapat diterapkan pada lembaga pendidikan Islam dengan skala dan sumber daya berbeda. Penelitian mendatang juga perlu mengeksplorasi mekanisme keberlanjutan transformasi digital pasca-kelulusan santri yang menjadi motor penggerak bisnis, guna memastikan bahwa kemandirian finansial yang dicapai tidak bersifat temporer namun dapat dipertahankan dalam jangka panjang sebagai fondasi kebijakan pengembangan pesantren yang lebih strategis dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Adbi, A. (2023). Financial sustainability of for-profit versus non-profit microfinance organizations following a scandal. *Journal of Business Ethics*, 188(1), 57–74.

- Ahmadi, R., Shafei, R., & Ahmadizad, A. (2025). The Effects of Branding on the Renown and Reputation of Educational Institutions;(A Study on the Marketing of Education Industry). *School Administration*, 12(4), 38–56.
- Asipi, L. S., Rosalina, U., & Nopiyadi, D. (2022). The analysis of reading habits using Miles and Huberman interactive model to empower students' literacy at IPB Cirebon. *International Journal of Education and Humanities*, 2(3), 117–125.
- Dewasiri, N. J., & Abeysekera, N. (2022). Corporate social responsibility and dividend policy in Sri Lankan firms: A data triangulation approach. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2283.
- Dewi, R. I. L. (2025). MEMBUMIKAN NILAI-NILAI ISLAM DALAM PENYELESAIAN SENGKETA EKONOMI SYARIAH: TINJAUAN FILOSOFIS DAN TEORITIS. *Equality: Journal of Islamic Law (EJIL)*, 3(2), 99–112.
- Halim, H., Kesuma, T. M., Siregar, M. R., Amir, F., Sari, M. D. N., & Siregar, F. A. (2024). Integrated Strategies to Enhance Entrepreneurial Intention During and After University: Islamic Entrepreneurship Perspective. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 3(1), 221–230.
- Hart, P. F., & Rodgers, W. (2024). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 49(11), 2153–2177.
- Hartanto, C. F. B., Octavianus, S., & Paduppa, A. M. (2022). Kesiapan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Difusi Inovasi Teknologi Informasi di Lembaga Pendidikan. *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*, 13(01), 1412–1418.
- Hussin, M. Y. M., Muhammad, F., Razak, A. A., & Awang, S. A. (2024). Islamic Religious School as an Alternative Education Institution in the Global Era: A Bibliometric and Thematic Analysis. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(9), 560–591.
- Kamaludin, M. F. (2023). Social sustainability within social entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122541.
- Masuwd, M. A., Wasil, A., & Hidayatulloh, M. (2025). Islamic Boarding School Media as a Bridge of Communication for Multicultural Communities. *Communicator: Journal of Communication*, 2(1), 47–67.
- Minh, N. T. T. (2025). Exploring qualitative data collection methods for dissertation research. In *Qualitative research methods for dissertation research* (pp. 81–124). IGI Global Scientific Publishing.
- Nikmatullah, C., Wahyudin, W., Tarihoran, N., & Fauzi, A. (2023). Digital pesantren: Revitalization of the Islamic education system in the disruptive era. *Al-Izzah: Jurnal Hasil-Hasil Penelitian*, 1–14.
- Rosyidah, A., & Saefudin, A. (2025). Critical Analysis of Socio-Cultural Factors in the Problematics of Memorizing the Qur'an: A Case Study at the Al Qonitat Miftahun Najah Islamic Boarding School in Jepara. *AS-SABIQUN*, 7(6), 1135–1152.
- Safitri, S. D. (2024). Innovative marketing strategies for the transformation of Islamic education. *Journal of Educational Management Research*, 3(2), 183–196.
- Salmona, M., & Kaczynski, D. (2024). Qualitative data analysis strategies. In *How to conduct qualitative research in finance* (pp. 80–96). Edward Elgar Publishing.
- Sari, T. E., Wahyuni, S., & Hasan, Z. (2024). Theoretical Analysis of the Effectiveness of the Sharia Financial System in Facing the Global Economic Crisis. *Rihlah Iqtishad: Jurnal Bisnis Dan Keuangan Islam*, 1(2), 56–70.
- Schlunegger, M. C., Zumstein-Shaha, M., & Palm, R. (2024). Methodologic and data-analysis triangulation in case studies: A scoping review. *Western Journal of Nursing Research*, 46(8), 611–622.
- Singh, S. (2025). How the digital environment moderates disruptive technology and digital entrepreneurship relationship in emerging markets. *European Journal of Innovation Management*, 28(7), 2719–2732.
- Singun, A. J. (2025). Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: a systematic literature review. *Discover Education*, 4(1), 37.
- Song, M. (2023). Market competition and regulatory compliance in public, non-profit, and for-profit

- organizations. *Public Management Review*, 25(10), 1982–2002.
- Spanuth, A., & Urbano, D. (2024). Exploring social enterprise legitimacy within ecosystems from an institutional approach: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 26(2), 211–231.
- Wang, R. (2022). Organizational commitment in the nonprofit sector and the underlying impact of stakeholders and organizational support. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3), 538–549.
- Zhao, Z., Tang, D., & Li, J. (2025). Driving role of digital finance on economic resilience: threshold effects of industrial structure upgrading and social security. *Economic Change and Restructuring*, 58(6), 96.
- Zollo, L., Pellegrini, M. M., Faldetta, G., & Rialti, R. (2023). How to combine multiple identities and gaining stakeholders legitimacy in hybrid organizations? An organizational design response. *Journal of Management and Governance*, 27(4), 1189–1222.