

Analisis Model Bisnis PT. Radio Suara Gontor FM (Suargo FM) Sebagai Radio Berbasis Pesantren Di Era Konvergensi Media

Tubagus Novalul Barokah

Universitas Airlangga Surabaya

Jl. Airlangga No.4 - 6 Surabaya

tubagus.novalul.barokah-2022@fisip.unair.ac.id

Abstrak

Perkembangan pesat model bisnis dimulai saat terdapat banyak penelitian yang mengkaji tentang *business environment* (lingkungan bisnis), yang kemudian didukung oleh perkembangan teknologi komunikasi dan informasi dalam bentuk digital. Transformasi digital telah mengubah peta bisnis bagi perusahaan-perusahaan di dunia dengan mengangkat diskusi tentang bagaimana teknologi mempengaruhi bangunan bisnis di berbagai bidang seperti strategi, model bisnis, manajemen organisasi, proses, solusi, teknologi, dan kompetensi. PT. Radio Suara Gontor FM (Suargo FM) merupakan stasiun radio milik Pondok Pesantren Darussalam Gontor yang terletak di dalam Kampus Gontor 1, di Desa Gontor, Kecamatan Mlarak, Kabupaten Ponorogo. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui model bisnis yang diterapkan oleh Suargo FM sebagai radio berbasis pesantren milik Pondok Pesantren Darussalam Gontor. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data penelitian menggunakan teknik analisis data lapangan yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Suargo FM sebagai radio berbasis pesantren tidak seperti kebanyakan radio milik pesantren lainnya yang berjenis radio komunitas dengan model bisnis yang berfokus pada penyediaan layanan penyiaran untuk komunitas tertentu dengan tujuan utama bukan pada keuntungan. Suargo FM sejak awal berdirinya bermodel radio bisnis yang memiliki cakupan wilayah siar yang luas untuk tujuan dakwah dan pendidikan serta mendapatkan keuntungan. Meskipun begitu, Suargo FM tidak berorientasi penuh kepada pendapatan (money oriented), karena penerapan pola pengajaran dan pendidikan Pondok Modern Darussalam Gontor tidak memandang materi sebagai output dari pendidikan. Di era konvergensi media, Suargo FM telah bertransformasi menjadi radio digital sebagai bentuk adaptasi dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.

Kata Kunci: *Model Bisnis; Konvergensi Media; Radio Berbasis PEsantron; Suargo FM*

Diterima: 09-12-2024

Disetujui: 23-01-2025

Dipublikasikan: 31-01-2025

Business Model Analysis of PT. Radio Suara Gontor FM (Suargo FM) as a Boarding School-Based Radio in the Era of Convergence

Abstract

The rapid development of business models began when numerous studies examined the business environment, which was subsequently supported by advancements in digital communication and information technology. Digital transformation has changed the business landscape for companies worldwide, raising discussions about how technology influences business architecture in various fields such as strategy, business models, organizational management, processes, solutions, technology, and competencies. PT. Radio Suara Gontor FM (Suargo FM) is a radio station owned by Darussalam Gontor Boarding School, located within the Gontor Campus 1, in Gontor, Mlarak, Ponorogo. The aim of this study is to understand the business model implemented by Suargo FM as a pesantren-based radio station owned by Darussalam Gontor Boarding School. This research uses a qualitative descriptive method. Data collection was conducted through observation, interviews, and documentation. Data analysis was performed using field data analysis techniques consisting of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of this study indicate that Suargo FM, as a Boarding School-based radio station, is unlike most other Boarding School-owned radio stations, which are community radios with a business model focused on providing broadcasting services for specific communities with a primary goal not centered on profit. Since its inception, Suargo FM has operated as a business radio station with a wide broadcast coverage area aimed at proselytizing and education while also generating profit. However, Suargo FM is not entirely profit-oriented (money oriented) because the teaching and educational approach of Pondok Modern Darussalam Gontor does not view material wealth as the output of education. In the era of media convergence, Suargo FM has transformed into digital radio as a form of adaptation to the development of information and communication technology.

Keywords: Buseiness Model; Media Convergence; Boarding School-Based Radio; Suargo FM

PENDAHULUAN

Konsep model bisnis pertama kali dikaji secara ilmiah pada tahun 1957 oleh Charles E. Clark dan mulai populer di akhir 1990-an (Bellman dkk. 1957). Perkembangan model bisnis dikahir tahun 1990-an dimulai ketika terdapat banyak penelitian yang mengkaji keadaan atau lingkungan bisnis (*business environment*) yang didukung oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (Santoso & Wardhani, 2018) specifically in internet and mobile technologies, have highlighted the rising importance of the Business Model (BM). Transformasi digital telah merubah peta bisnis bagi perusahaan-perusahaan didunia dengan diskusi-

diskusi sekitar bagaimana teknologi mempengaruhi arsitektur bisnis pada semua bidang seperti: strategi, model bisnis, menejemen organisasi, proses, solusi, teknologi, dan kompetensi. Dengan begitu perusahaan-perusahaan dewasa ini berusaha untuk mengembangkan pasar digital mereka untuk menghasilkan nilai bisnis (Westerman, Bonnet, dan McAfee, 2014). Oleh karena itu kajian tentang lingkungan bisnis dilakukan untuk menentukan model bisnins perusahaan atau unit usaha (Gohil, 2018). Kajian tersebut secara garis besar dibagi kedalam dua faktor: internal dan eksternal, untuk melihat dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari suatu perusahaan.

Dengan begitu model bisnis yang tepat dapat ditetapkan.

Model bisnis radio sebagai media penyiaran umumnya berlandaskan kepada prinsip *supply creates its own demands*, yang artinya stasiun radio berperan sebagai produsen memproduksi penyiaran sebagai layanan jasa dengan respons berupa permintaan layanan siaran dari audiens sebagai konsumen (Edwards, 2020). Oleh karena itu setiap stasiun radio selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas siarannya dengan memperluas jaringan dan menambah program-program permintaan pendengar untuk mendapatkan *feedback* atau timbal balik positif (Southall et al., 2010). Dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi stasiun radio dapat dengan mudah memperluas jaringan siarannya melalui internet. Internet membawa perubahan peta siaran yang dulunya menggunakan sistem konvensional dengan siaran melalui jaringan terrestrial kearah konvergensi menggunakan jaringan internet. Dengan begitu siaran radio dapat dinikmati pendengar dengan lebih mudah dimana saja dan kapan saja.

PT. Radio Suara Gontor FM (Suargo FM) adalah stasiun radio milik Pondok Pesantren Darussalam Gontor yang terletak di Desa Gontor Kabupaten Ponorogo (Janitra, Hadyan, & Luthfi, 2019). Ketertarikan penulis untuk artikel mengenai Suargo FM berdasar pada beberapa jenis keunikan yang dimiliki, dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana model bisnis diterapkan dan dievaluasi. Keunikan pertama terletak pada model bisnis yang diterapkan oleh Suargo FM yang berlandaskan pada konsep radio bisnis namun tidak sepenuhnya berorientasi kepada pendapatan (*money*

oriented) seperti yang diterapkan oleh radio berkonsep bisnis pada umumnya (Utomo, 2023). Keunikan kedua terletak pada jenis radio yang diterapkan. Banyak pondok pesantren lain yang menggunakan radio sebagai media dakwah, seperti Radio Madu milik Pesantren Madinul Ulum Tulungagung, Suara Tebuireng milik Pesantren Tebuireng Jombang, QH FM milik Pesantren Qomarul Hidayah Trenggalek, dan Best FM milik Pondok Buntet Cirebon. Sebagian besar stasiun radio tersebut berjenis radio komunitas, yang fokus pada layanan penyiaran untuk komunitas tertentu dengan tujuan utama dakwah, bukan keuntungan finansial. Namun, Suargo FM memiliki keunggulan sebagai radio berbasis bisnis dengan jangkauan siar yang lebih luas dibandingkan radio komunitas lainnya. Meskipun tujuan akhirnya tetap mendukung dakwah, model bisnis Suargo FM memungkinkan pesan yang disampaikan menjangkau audiens yang lebih beragam dan wilayah yang lebih luas (Utomo, 2023).

Di era konvergensi media, integrasi berbagai bentuk media ke dalam satu platform atau layanan yang mudah diakses telah membawa perubahan signifikan pada dunia radio (Jenkins, 2006). Kini, radio telah mengadopsi teknologi digital untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan fungsionalitasnya. Transformasi ini meliputi digitalisasi konten, penyiaran melalui streaming online, adopsi format podcast, peningkatan interaktivitas dengan pendengar melalui media sosial, serta integrasi elemen multimedia. Selain itu, radio juga memanfaatkan data dan analitik untuk memahami preferensi pendengar dan menyajikan konten yang lebih relevan. Dengan adanya aplikasi mobile dan layanan

on-demand, pendengar kini dapat mengakses siaran radio kapan saja dan di mana saja. Hal ini menjadikan radio sebagai bagian penting dari ekosistem media digital modern, yang mampu beradaptasi dengan kebutuhan audiens di era digital. (Jenks, 2006; Olayiwola & Dada, 2023; PWC 2023). Sejak tahun 2012, Suargo FM telah bertransformasi menjadi radio digital sebagai bentuk adaptasi di era konvergensi media (Baihaqi, 2023). Langkah ini memungkinkan Suargo FM menjangkau pendengar secara lebih luas melalui platform aplikasi dan internet, menjadikannya saluran radio yang dapat dinikmati kapan saja dan di mana saja. Kini, Suargo FM hadir melalui berbagai platform digital, seperti aplikasi Suargo FM, Radio Ponorogo, dan Radio Garden, yang memperkuat posisinya sebagai perwakilan radio berbasis internet. Integrasi ini tidak hanya memperluas jangkauan siar, tetapi juga menjadikan Suargo FM lebih relevan dalam memenuhi kebutuhan audiens di era digital. (Utomo, 2023).

Berdasarkan pemaparan di atas, artikel ini ditulis untuk menganalisis dan mendeskripsikan model bisnis PT. Radio Suara Gontor FM (Suargo FM) sebagai radio berbasis pesantren di era konvergensi media. Penelitian ini juga akan mengeksplorasi keunggulan dan keunikan Suargo FM dibandingkan dengan radio berbasis pesantren lainnya, khususnya dalam adaptasinya terhadap perkembangan teknologi digital dan konvergensi media.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Aini Shofiya Asy'ari dan Mohammad

Luthfi yang berjudul: *“Analisis Penerapan Konvergensi Media Pada Usaha Penyiaran Radio Di Ponorogo”* (Asy'ari & Luthfi, 2018). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menganalisa data-data yang sebelumnya didapatkan dari kegiatan survei lapangan dan wawancara tentang pelaksanaan konvergensi media radio-radio di Ponorogo yang kemudian dikaji secara teoritik menggunakan Ilmu Komunikasi dan Konvergensi Media. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa enam LPS LPK radio di Ponorogo, lima diantaranya telah melakukan konvergensi media dengan menggunakan hampir seluruh bentuk new media, namun tifak disertai tingkat pemahaman yang baik tentang ap aitu konvergensi media sehingga langkah konvergensi tifak mencapai target yang diinginkan. Strategi konvergensi yang dilaksanakan oleh radio-radio di Ponorogo dilaksanakan hanya sekedar mengikuti perkembangan yang ada tanpa ada rumusan baku dalam pelaksanaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hadyan Janitra & Mohammad Luthfi yang berjudul: *“Model Komunikasi Suara Gontor FM Dalam Mnyiarkan Program Dakwah Islam”* (Janitra, Hadyan, & Luthfi, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model komunikasi radio Suara Gontor FM dalam menyiaran program Dakwah Islam serta hambatan-hambatannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikator radio Suargo FM adalah guru pengajar yang dipilih berdasarkan kriteria kredibilitas, daya tarik, dan kemampuan penyiar.

Penyampaian pesan dakwah bersifat informatif, persuasif dan edukatif. Media yang digunakan sebagai saluran adalah radio dan internet yang mencakup media social seperti WhatsApp, Facebook, X, dan Instagram. Pemetaan komunikasi dilakukan dengan pendekatan sosiodemografik, psikologis dan karakteristik perilaku penyiar.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Aini Shofiya Asy'ari dan Dihin Muriyatmoko yang berjudul: "*User requirement and prototype desing of radio streaming using mind map model for "Forum Diskusi Radio Ponorogo" association*" (Asy'ari dan Muriyatmoko, 2021). Penelitian ini menggunakan model peta pikiran dengan melakukan observasi, wawancara, dan diskusi untuk mengidentifikasi kebutuhan awal pengguna serta Teknik prototyping untuk menentukan kebutuhan aplikasi radio streaming pada stasiun-stasiun radio yang tergabung dalam Forum Diskusi Radio Ponorogo (FDRP). Stasiun radio yang tergabung pada FDRP adalah Duta Nusantara FM, Suara Gontor FM, Romansa FM, dan Songgolangit FM. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kebutuhan Pembangunan radio streaming untuk memperluas jangkauan siaran radio dan merancang media radio streaming sebagai gerakan konvergensi kolaboratif. Hasil dari penelitian ini menghasilkan daftar kebutuhan kolaborasi dalam menjaga eksistensi industry radio di Kabupaten Ponorogo dan desain prototipe media streaming untuk radio kolaboratif.

Penelitian yang dilakukan oleh Kartika Singarimbun, Siti Karlina, Yuliandre Darwis, dan Dadang Rahmat yang berjudul: "*Indonesia radio business*

model: radio network" (Singarimbun et al., 2023). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui wawancara mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi model radio bisnis di Indonesia setelah diberlakukannya UU Penyiaran No. 32 Tahun 2002. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa model bisnis jaringan radio di Indonesia terus berkembang sejak awal tahun 2000-an hingga saat ini terdapat 15 jaringan radio di Indonesia. Hasil lai menunjukkan bahwa radio lokal digunakan sebagai alat distribusi konten dari jaringan pusat dan cabangnya yang menunjukkan dominasi kapitalis.

Kebaruan atau novelty dari penelitian ini, sejauh yang penulis ketahui, terletak pada fokus dan tujuan penelitian. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung mengeksplorasi model komunikasi, penerapan konvergensi media, analisis model prototipe radio streaming, atau model bisnis radio grup secara umum, baik di Indonesia maupun di Kabupaten Ponorogo, penelitian ini menawarkan studi analisis model bisnis radio milik Pondok Pesantren di era konvergensi media. Topik ini belum banyak diteliti, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam kajian model radio berbasis pesantren di era digital.

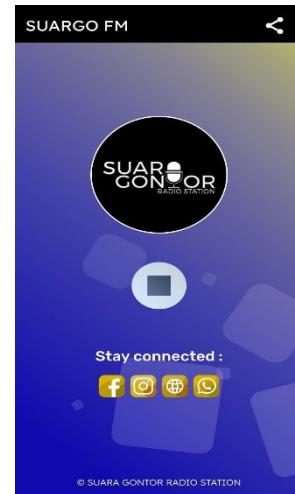
Suargo FM Sebagai Radio Pesantren

Suargo FM adalah radio bertipe bisnis yang dimiliki oleh Pondok Modern Darussalam Gontor (Janitra, Hadyan, & Luthfi, 2019). Dalam struktur dan kultur organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor, Suargo FM menjalankan fungsi ganda. Pertama, sebagai media dakwah

yang bertujuan untuk mengenalkan Pondok Modern Darussalam Gontor kepada masyarakat luas. Kedua, sebagai unit usaha yang berkontribusi dalam mendukung perekonomian Pondok Modern Darussalam Gontor. Kombinasi peran ini menjadikan Suargo FM tidak hanya sebagai saluran komunikasi, tetapi juga sebagai bagian strategis dari pengelolaan sumber daya pesantren (Utomo 2023). Suargo FM didirikan dan disahkan oleh Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) pada tahun 2003 sebagai media layanan siaran dan sarana dakwah (Utomo, 2023). Sejarah berdirinya Suargo FM berawal dari inisiatif seorang guru di PMDG yang menggunakan perangkat Walkman untuk melakukan siaran dalam skala kecil. Guru tersebut memutar lagu-lagu bertema Islami, seperti nasyid dan lagu religi, menggunakan Walkman sebagai sumber konten yang ditujukan untuk kalangan internal pondok, yaitu para santri dan guru. Inisiatif sederhana ini mendapatkan tanggapan positif, sehingga muncul keinginan untuk memperluas jangkauan siaran dan menyampaikan konten Islami kepada audiens yang lebih luas. Hal inilah yang menjadi cikal bakal lahirnya Suargo FM sebagai radio resmi pondok (Manshuri 2023; Utomo 2023). Banyak pondok pesantren yang memiliki stasiun radio sebagai salah satu sarana dakwah, seperti Radio Madu milik Pesantren Madinul Ulum Tulungagung, Suara Tebuireng milik Pesantren Tebuireng Jombang, QH FM milik Pesantren Qomarul Hidayah Trenggalek, dan Best FM milik Pondok Buntet Cirebon. Di antara stasiun radio milik pondok pesantren tersebut, Suargo

FM memiliki keunggulan pada jenis radio yang digunakan. Sejak awal berdirinya, Suargo FM telah mengadopsi model radio bisnis, yang memungkinkan jangkauan siaran yang lebih luas. Hal ini menjadikan Suargo FM mampu memperluas jaringan dakwahnya secara lebih efektif, sejalan dengan tujuan utama stasiun radio milik pondok pesantren pada umumnya.

Gambar 1. Tampilan Aplikasi Suara Gontor



Suargo FM resmi beroperasi sebagai media layanan siar berbadan hukum Perseroan Terbatas pada tanggal 12 Agustus 2005, setelah disahkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan nama PT. Suara Gontor (Suargo FM 2005). Kemudian, pada tanggal 12 Mei 2010, Suargo FM memperoleh izin kelayakan untuk beroperasi sebagai radio bisnis tradisional berbasis jaringan terestrial (Asghor 2023; Suargo FM 2010). Seiring perkembangan teknologi, Suargo FM telah mengadopsi konvergensi media dengan menyediakan akses dan layanan siar berbasis aplikasi. Saat ini, siaran Suargo FM dapat dinikmati melalui berbagai platform digital, seperti aplikasi

Suargo FM, Radio Ponorogo, dan Radio Garden, yang memungkinkan pendengar mengaksesnya kapan saja dan di mana saja (Baihaqi 2023; Manshuri 2023; Utomo 2023). Namun, dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2021 tentang Penggunaan Spektrum Frekuensi Radio dan Penyelenggaraan Penyiaran, Suargo FM menghadapi kendala terkait izin penggunaan spektrum frekuensi radio dan penyelenggaraan siaran sebagai radio tradisional (BPK 2021; Manshuri 2023). Aturan baru ini menuntut pengelola Suargo FM untuk memperbarui izin agar dapat kembali beroperasi melalui jaringan terestrial. Saat ini, Suargo FM belum dapat diakses melalui jaringan terestrial karena izin penggunaan spektrum radio dan penyelenggaraan penyiaran tradisional belum diperoleh kembali. Meskipun demikian, Suargo FM tetap dapat diakses oleh pendengar melalui layanan digital yang tersedia, seperti aplikasi Suargo FM, Radio Ponorogo, dan Radio Garden, sehingga tetap menjalankan perannya sebagai media dakwah di era digital (Utomo, 2023).

Model Bisnis Radio

Setiap perusahaan, unit usaha, usaha makro, maupun usaha mikro pasti memiliki model bisnis, baik yang diaplikasikan secara eksplisit maupun secara implisit. Model bisnis ini berfungsi sebagai kerangka kerja yang menentukan bagaimana suatu usaha menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai, serta menjadi panduan dalam menjalankan operasional untuk mencapai tujuan bisnis (Teece, 2010). Sebuah perusahaan dapat memiliki satu atau lebih model bisnis yang

diterapkan sesuai dengan target ekonomi yang ingin dicapai. Pemilihan model bisnis tersebut biasanya didasarkan pada ide dan inovasi yang ingin dikembangkan serta teknologi yang akan diterapkan. Kombinasi antara strategi bisnis, teknologi, dan tujuan ekonomi ini memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan kebutuhan pasar dan menciptakan nilai yang relevan bagi pelanggan maupun pemangku kepentingan (Chesbrough, 2006). Urgensi penerapan model bisnis diperlukan untuk menentukan segmentasi pasar yang mencakup konsumen, biaya transaksi, heterogenitas konsumen, dan persaingan yang dihadapi (Teece, 2010). Istilah **business model** atau model bisnis mulai mendapatkan popularitas pada abad ke-20 sebagai elemen penting dalam inovasi dan strategi bisnis (Pereira, 2023). Popularitas ini semakin meningkat dengan munculnya berbagai studi tentang model bisnis pada akhir 1990-an. Namun, studi-studi tersebut memiliki fokus dan pendekatan yang berbeda dalam mendefinisikan konsep model bisnis, sehingga komposisi dan elemen-elemennya pun beragam. Perbedaan ini disebabkan oleh perhatian dan masukan yang datang dari berbagai sudut pandang keilmuan, seperti manajemen, teknologi, ekonomi, dan pemasaran, yang masing-masing memberikan interpretasi dan pendekatan sesuai dengan kepentingan disiplin ilmu tersebut (Al-Debei & Avison, 2010; Fielt, 2013). Banyak ekonom mendefinisikan model bisnis sebagai rencana yang ditempuh oleh perusahaan untuk menghasilkan pendapatan. Namun, kenyataannya, model bisnis jauh lebih kompleks daripada sekadar itu. Secara

komprehensif, model bisnis mencakup berbagai aspek penting, seperti identifikasi segmen pasar yang menjadi target, saluran distribusi atau pengiriman produk, penentuan mitra strategis, analisis dan identifikasi struktur biaya, serta bagaimana perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Semua elemen ini bekerja secara sinergis untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan operasional perusahaan (Pereira, 2023).

Secara umum, aktivitas bisnis terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu produksi dan pemasaran. Aktivitas produksi mencakup berbagai proses yang berkaitan dengan pembuatan produk atau penyediaan layanan, seperti: desain produk atau layanan, pengelolaan persediaan bahan baku dan jasa, serta proses manufaktur atau penciptaan produk akhir. Aktivitas pemasaran berfokus pada upaya menjangkau dan memenuhi kebutuhan pasar, yang meliputi: segmentasi pasar, penjualan produk atau layanan, distribusi produk, serta penyediaan purna jual untuk memastikan kepuasan pelanggan (Pereira 2023).

Menurut Paul Timmers, model bisnis adalah arsitektur yang menggambarkan aliran produk, layanan, dan informasi dalam sebuah bisnis. Model ini mencakup deskripsi berbagai pelaku usaha yang terlibat beserta peran masing-masing, serta menjelaskan potensi manfaat yang dapat diperoleh oleh para pelaku usaha. Selain itu, model bisnis juga mencakup penjelasan tentang sumber-sumber pendapatan yang mendukung keberlangsungan bisnis. Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan dan interaksi antara komponen-komponen utama dalam bisnis untuk menciptakan nilai

secara efektif (Timmers, 1998).

Menurut Michael Rappa, model bisnis adalah metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya dengan menghasilkan pendapatan. Model bisnis berfungsi sebagai kerangka kerja bagi perusahaan untuk menciptakan aliran pendapatan yang berkelanjutan. Selain itu, model bisnis juga membantu perusahaan menentukan posisi strategisnya dalam rantai persaingan, sehingga dapat bersaing secara efektif di pasar. Dengan kata lain, model bisnis menjadi panduan bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya, menawarkan nilai kepada pelanggan, dan meraih keunggulan kompetitif (Rappa, 2000).

Menurut Allan Afuah dan Christopher L. Tucci, model bisnis adalah metode yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun dan memanfaatkan produk atau layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Tujuan utama dari model bisnis ini adalah untuk menciptakan dan mendapatkan nilai yang lebih besar, baik bagi pelanggan maupun perusahaan, dalam rangka mencapai tujuan ekonomi. Pendekatan ini menekankan bagaimana perusahaan merancang dan mengelola penawaran produknya untuk memberikan nilai yang optimal dan mendukung keberlanjutan bisnis (Afuah & Tucci, 2001).

Menurut Raphael Amit dan Christoph Zott, model bisnis adalah gambaran tentang konten, struktur, dan tata kelola transaksi yang dirancang untuk menciptakan nilai dengan memanfaatkan peluang bisnis. Model bisnis mencakup bagaimana perusahaan mengatur dan mengelola elemen-elemen tersebut secara strategis untuk menghasilkan nilai bagi semua pihak

yang terlibat, termasuk pelanggan, mitra, dan perusahaan itu sendiri. Pendekatan ini menekankan pentingnya desain transaksi yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kesuksesan bisnis (Amit & Zott, 2001).

Dari berbagai pengertian di atas, secara umum model bisnis dapat didefinisikan sebagai kerangka atau arsitektur yang menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai untuk mencapai tujuan ekonominya. Model bisnis melibatkan berbagai elemen seperti produk, layanan, informasi, serta peran pelaku usaha dalam mendukung operasional bisnis.

Cakupan model bisnis mencakup metode yang digunakan perusahaan untuk: Menghasilkan pendapatan, Mempertahankan eksistensi, dan Menentukan posisi strategis dalam rantai persaingan.

Tujuan utama penerapan model bisnis adalah untuk mengeksplorasi peluang bisnis secara optimal dan memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan, sehingga menciptakan keberlanjutan dan daya saing perusahaan.

Model bisnis radio di Indonesia umumnya terkandung dalam beberapa aspek, mulai dari jenis layanan yang ditawarkan, sumber pendapatan, hingga regulasi yang mengatur operasionalnya (Olayiwola & Dada, 2023; Singarimbun et al., 2023).

Jenis layanan

Radio komersial: Stasiun radio yang berfokus pada penghasilan keuntungan melalui berbagai sumber pendapatan, termasuk iklan dan sponsor. Target audiens

dari radio komersial adalah masyarakat luas dengan program-program yang dirancang untuk memenuhi segmentasi konsumen. Stasiun radio yang termasuk radio komersial adalah radio group dan radio bisnis (Priliantini, 2017; Singarimbun et al., 2023; Vaizey, 2013).

Radio publik: Merupakan stasiun radio yang dikelola oleh pemerintah atau lembaga non-profit. Radio publik bertujuan untuk memberikan informasi dan edukasi kepada masyarakat tanpa orientasi keuntungan (Masduki, 2013). Indonesia mempunyai satu radio publik resmi yaitu Radio Republik Indonesia (RRI).

Radio komunitas: Merupakan stasiun radio yang berfokus pada kepentingan komunitas lokal tertentu. Radio komunitas umumnya tidak berorientasi pada keuntungan. Pendapatan yang didapatkan lebih banyak berasal dari dukungan berupa sumbangan dan dana dari komunitas (Darmanto & Istiyono, 2013; Masduki, 2013).

Sumber Pendapatan

Iklan: Pendapatan utama untuk radio komersial sebagian besar berasal dari iklan yang disiarkan selama program. Pendapatan yang berasal dari iklan bervariasi tergantung pada jam tsiar dan popularitas stasiun radio (Trinoviana, 2017).

Sponsorship: Selain iklan, sponsorship terhadap program-program radio dapat didanai oleh perusahaan atau organisasi tertentu yang ingin menyasar audiens tertentu (Fadhillah, Azhar, & Deni, 2024).

Event dan promosi: Stasiun radio sering menjadwalkan dan megadakan acara atau promosi produk atau jasa tertentu.

Acara atau promosi yang dilakukan dapat menarik minat audiens untuk datang sehingga pendapatan dapat didapatkan melalui penjualan tiket, merchandise, atau sponsor acara yang masuk (Fadhillah et al., 2024).

Pendapatan dari sumber lain: Termasuk penjualan konten dan kerjasama dengan platform digital atau media lainnya (Widyawati, Purwanto, & Dewi, 2019).

Regulasi

Kementerian Komunikasi dan Informatika (KOMINFO): Bertanggung jawab atas pengaturan frekuensi dan izin siaran.

Komisi Penyiaran Indonesia (KPI): Mengawasi konten siaran untuk memastikan tidak adanya pelanggaran etika dan moral.

Undang-undang Penyiaran: Mengatur hal-hal terkait operasional penyiaran stasiun radio, termasuk pembatasan kepemilikan asing dan kewajiban penyiaran program lokal.

Konvergensi Media

Konvergensi media merujuk pada integrasi berbagai bentuk media ke dalam satu platform atau medium, sehingga memudahkan distribusi dan akses informasi (Sediyaningssih 2018). Di era konvergensi media saat ini, dimana integrasi dan interkasi berbagai bentuk media yang berbeda digabungkan menjadi satu platform atau layanan yang dapat diakses dengan lebih mudah terjadi juga pada radio (Jenkis, 2006). Kata integrasi media umum dipakai dalam perkembangan teknologi digital, integrasi teks, angka, gambar, video dan suara. Konvergensi media tidak hanya berarti pergeseran teknologi, namun juga pergeseran dalam paradigma industri, budaya dan sosial

yang mendorong konsumen untuk mencari informasi baru (Asy'ari & Luthfi, 2018).

Dalam konteks radio, konvergensi media melibatkan penggabungan teknologi digital ke dalam format penyiaran tradisional untuk menciptakan pengalaman yang lebih interaktif dan dinamis bagi pendengar (Kuyucu, 2019). Radio tradisional telah mengadopsi teknologi digital untuk memperluas jangkauan dan fungsionalitasnya. Transformasi ini mencakup digitalisasi konten, penyiaran melalui *streaming online*, adopsi format *podcast*, peningkatan interaktivitas dengan pendengar melalui media sosial, serta penyertaan elemen multimedia. Selain itu, radio kini memanfaatkan data dan analitik untuk memahami preferensi pendengar dan mengoptimalkan konten siar yang ditawarkan. Dengan aplikasi *mobile* dan konten *on-demand*, pendengar dapat mengakses siaran radio kapan saja dan di mana saja, menjadikan radio sebagai bagian integral dari ekosistem media digital saat ini (Jenkis, 2006; Olayiwola & Dada, 2023; PWC, 2023). Konvergensi pada radio dapat dilakukan dengan mengadopsi beberapa cara berikut (Asy'ari & Luthfi, 2018; Asy'ari & Muriyatmoko, 2021): Radio internet streaming: Radio dengan jaringan tradisional kini dapat diakses melalui internet. Hal ini memungkinkan audiens untuk mendengarkan siaran radio melalui *streaming online* di perangkat komputer atau perangkat *mobile*. Aplikasi mobile: Saat ini, banyak stasiun radio yang mengembangkan aplikasi mobile mereka sendiri yang dapat diunduh, memungkinkan pendengar untuk mendengarkan siaran langsung pada aplikasi tersebut. Interaktivitas: Banyak stasiun radio yang menggunakan

media sosial untuk berinteraksi dengan pendengar secara langsung melalui Instagram, Facebook dan X, Podcasting: Stasiun radio besar biasanya membuat sesi podcasting dari program-program mereka yang memungkinkan audiens untuk mendengarkan program tersebut kapan saja, Visual radio: Beberapa stasiun radio kini menambahkan elemen visual seperti video streaming atau gambar untuk memperkaya konten mereka

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih untuk mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan fenomena yang terjadi. Menurut Nawawi dan Martini, metode deskriptif merupakan metode yang menjelaskan suatu keadaan objektif atau suatu peristiwa berdasarkan fakta yang terlihat dan dilajutkaan dengan upaya pengambilan keputusan berdasarkan fakta tersebut (Nawawi & Martini, 2005). Dengan menggunakan tipe penelitian ini, penulis dapat menghasilkan deskripsi yang jelas sehingga mampu mengambarkan bagaimana model bisnis PT. Suara Gontor FM sebagai radio berbasis pesantren di era konvergensi media. Pendekatan deskriptif akan digunakan untuk mendeskripsikan model bisnis yang digunakan oleh Suargo FM yang terkandung dalam beberapa aspek, yaitu jenis layanan radio, sumber pendapatan, dan tantangan regulasi yang dihadapi. Selain itu, penulis juga akan mendeskripsikan bagaimana Suargo FM mengadopsi teknologi baru sebagai bagian dari adaptasi konvergensi media.

Teknik pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan data primer dan

sekunder yang telah dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara, dan studi dokumen. Observasi dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang konteks, interaksi, dan dinamika suatu fenomena secara alami (Moleong, 2017). Dalam penelitian ini observasi dilakukan secara partisipatif dimana penulis terjun secara langsung untuk mengamati model bisnis dan adaptasi Suargo FM di tengah era konvergensi. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi mendalam sebagai data yang akan direduksi dan disusun untuk memahami bagaimana model bisnis dan adaptasi teknologi yang telah dilakukan oleh Suargo FM (Moleong, 2017). Penulis telah mewawancara secara langsung lima narasumber untuk mendapatkan data yang dibutuhkan tekait model bisnis, dinamika siaran, serta dampak perkembangan teknologi pada Suargo FM. Narasumber yang diwawancara adalah: Bambang Setyo Utomo (Direktur Suargo FM), Husein Ali Asghor (*Event Organizer*), Fandi Avista Baihaqi (Bag. Produksi), Muhammad Fahmi Manshuri (Bag. *Marketing*), dan Zarofi Hawari (Bag. Bendahara). Untuk mengetahui model bisnis yang diterapkan dan dinamika organisasi Suargo FM. Sementara studi dokumen dilakukan untuk menganalisa berbagai jenis dokumen atau materi tertulis yang relevan dengan penelitian (Moleong, 2017). Studi dokumen yang telah dilakukan oleh penulis terbagi menjadi dua. Pertama menganalisa dokumen terkait perizinan yang telah dimiliki oleh Suargo FM dalam bentuk izin penyelenggaraan siaran dan jenis radio yang digunakan. Kedua, menganalisa segala bentuk dokumen

yang berkaitan dengan model bisnis yang diterapkan, termasuk jenis radio yang digunakan, dokumen yang mencatat sumber pendapatan, dan dokumen yang menunjukkan tantangan regulasi yang dihadapi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Bisnis Suargo FM

Hasil dan pembahasan mengenai model bisnis Suargo FM menunjukkan penerapan model bisnis radio berbasis dakwah yang tidak sepenuhnya berorientasi pada keuntungan finansial (*money oriented*) (Asghor 2023; Manshuri 2023; Utomo 2023). Berdasarkan konsep model bisnis yang telah dijelaskan sebelumnya, Suargo FM menggambarkan bagaimana perusahaan atau organisasi dapat menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai dengan mengoptimalkan peluang bisnis tanpa bergantung sepenuhnya pada pendapatan komersial (Baihaqi 2023; Utomo 2023).

Suargo FM menggunakan model radio bisnis yang memiliki tujuan untuk menjalankan operasionalnya dan mendukung dakwah Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG), bukan untuk mencari keuntungan pribadi bagi pengelola atau stafnya (Utomo 2023). Meskipun radio ini memperoleh pendapatan dari iklan, sebesar 80% berasal dari produk dalam Gontor dan 20% dari pengiklan luar, keuntungan yang didapatkan tidak digunakan untuk memperkaya individu, melainkan dimasukkan ke dalam rekening tabungan PMDG guna mendukung operasional pondok secara lebih luas. Hal ini menunjukkan bahwa model bisnis yang diterapkan lebih fokus pada keberlanjutan operasional dan tujuan sosial (dakwah)

daripada mengejar keuntungan komersial semata.

Pendapatan utama dari iklan ini menggambarkan bagaimana Suargo FM mengelola sumber daya eksternal untuk mendukung eksistensinya (Manshuri 2023; Utomo 2023). Dalam hal ini, segmen pasar yang dilayani adalah komunitas Gontor dan pihak luar yang ingin menjangkau audiens tersebut. Model ini sesuai dengan konsep yang dijelaskan oleh Amit dan Zott tentang bagaimana perusahaan mengatur transaksi untuk menciptakan nilai dengan memanfaatkan peluang bisnis (Amit dan Zott 2001; Utomo 2023).

Program-program yang disediakan oleh Suargo FM, seperti *ngantri*, *sapa mitra*, *kajian sehati*, dan *kabar alumni*, adalah bagian dari upaya Suargo FM untuk memberikan nilai lebih kepada audiensnya, khususnya kalangan santri, alumni, dan masyarakat sekitar Gontor. Ini sejalan dengan pendekatan model bisnis yang berfokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan, dalam hal ini untuk mendukung pendidikan dan dakwah (Baihaqi 2023; Manshuri 2023).

Salah satu hal yang menarik adalah sumber daya manusia yang terlibat di Suargo FM, yang merupakan para guru di Gontor yang telah dibekali keterampilan dalam *public speaking* dan *audio editing*. Konsep ini mencerminkan aspek struktur biaya dan operasional dalam model bisnis, di mana Suargo FM tidak bergantung pada karyawan yang dibayar (*labor*) tetapi lebih pada kontribusi sukarela dari para staf pengelolanya. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Suargo FM beroperasi sebagai radio bisnis, nilai yang lebih besar diciptakan dengan mengutamakan tujuan

pendidikan dan dakwah, bukan untuk tujuan keuntungan pribadi (Manshuri 2023).

Penerapan Model Bisnis yang Sesuai untuk Suargo FM

Model bisnis yang sesuai untuk menggambarkan Suargo FM adalah model bisnis berbasis nilai sosial dan pendidikan yang mengintegrasikan keberlanjutan operasional dengan tujuan sosial. Dalam hal ini, Suargo FM mengadaptasi elemen-elemen dari model bisnis *hybrid* yang menggabungkan komponen-komponen dari model bisnis tradisional (seperti pendapatan dari iklan) dengan tujuan jangka panjang untuk mendukung tujuan sosial dan pendidikan. Model ini menempatkan tujuan dakwah dan pendidikan sebagai inti dari operasional, sementara tetap mengelola sumber daya dan pendapatan dengan bijaksana untuk keberlanjutan jangka panjang.

Secara keseluruhan, model bisnis yang diterapkan oleh Suargo FM menciptakan keseimbangan antara tujuan dakwah dan kebutuhan operasional bisnis, yang menunjukkan bagaimana perusahaan atau organisasi dapat mencapai tujuan ekonomi sambil tetap berfokus pada nilai sosial yang lebih besar.

Konvergensi Radio Suargo FM

Konvergensi media merujuk pada integrasi berbagai bentuk media, platform, dan teknologi untuk menciptakan pengalaman yang lebih fleksibel dan dapat diakses di berbagai saluran. Dalam konteks radio, konvergensi media mencakup peralihan dari siaran tradisional (terrestrial) ke platform digital yang lebih fleksibel dan memungkinkan pendengar mengakses

siaran kapan saja dan di mana saja melalui internet dan aplikasi.

Suargo FM, yang awalnya menggunakan jaringan siaran terrestrial, memiliki cakupan wilayah yang cukup luas di daerah Karisidenan Madiun, termasuk Kabupaten Ponorogo, Madiun, Magetan, Ngawi, dan Pacitan. Jaringan ini memungkinkan radio untuk menjangkau audiens yang lebih besar, terutama di wilayah sekitar Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG), menjadikannya sarana dakwah yang efektif untuk memperkenalkan Gontor kepada masyarakat. Hal ini terbukti dengan meningkatnya jumlah masyarakat yang memilih untuk mondok di Gontor, yang mencerminkan dampak positif dari keberadaan Suargo FM dalam memperkenalkan Gontor ke khalayak luas.

Namun, dengan kemajuan teknologi dan adanya konvergensi media, Suargo FM bertransformasi menjadi radio digital, memungkinkan pendengar untuk mengakses siaran melalui berbagai aplikasi seperti Suargo FM, Radio Ponorogo, dan Radio Garden. Ini memperluas jangkauan radio jauh melampaui cakupan geografis yang sebelumnya terbatas oleh jaringan terrestrial, karena siaran digital dapat diakses melalui internet di mana saja.

Kendala dalam Perpindahan ke Digital

Meskipun transformasi digital membawa banyak keuntungan, peralihan dari siaran terrestrial ke digital juga menghadapi beberapa kendala, terutama terkait dengan masalah izin penyiaran. Suargo FM mengalami kesulitan dalam memperbarui akta perizinan untuk siaran digital yang dikeluarkan oleh

Komisi Penyiaran Daerah Jawa Timur. Akibatnya, Suargo FM digital hanya dapat mengakomodasi maksimal seratus lima puluh pendengar dalam sekali siaran. Kendala ini berdampak pada segmen pasar yang lebih terbatas dibandingkan dengan siaran terrestrial yang dapat menjangkau audiens yang lebih luas.

Dengan terbatasnya akses untuk mendengarkan Suargo FM digital, segmen pendengar pun mengalami perubahan. Sebelumnya, radio ini memiliki audiens yang lebih luas, termasuk masyarakat umum di sekitar Kabupaten Ponorogo (Utomo 2023). Namun, dengan terbatasnya jumlah pengakses digital, Suargo FM kini lebih fokus kepada wali santri PMDG dan simpatisan Gontor. Pendengar yang menjadi target utama saat ini adalah mereka yang ingin mendapatkan informasi terkini mengenai pondok dan kehidupan para santri, terutama yang berkaitan dengan aktivitas dan perkembangan di Gontor (Manshuri 2023; Utomo 2023).

Untuk mempertahankan segmen pendengar yang lebih terbatas ini, Suargo FM menyesuaikan program-programnya agar lebih relevan dan menarik bagi audiens tersebut. Program seperti "Kabar Santri", yang berisi informasi terkait pondok dan santri, menjadi salah satu unggulan. Program-program ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan wali santri dan simpatisan Gontor yang ingin mendapatkan informasi terkini seputar kehidupan di pondok (Baihaqi 2023).

Dengan beralih ke siaran digital, Suargo FM menunjukkan bagaimana konvergensi media dapat memperluas jangkauan radio dan mempermudah akses bagi pendengar yang lebih luas, meskipun

dengan adanya beberapa kendala teknis dan perizinan yang harus dihadapi. Meskipun terbatasnya akses digital berdampak pada perubahan segmen pendengar, Suargo FM berhasil menyesuaikan model bisnis dan program siarannya untuk memenuhi kebutuhan audiens yang lebih fokus. Ini menunjukkan pentingnya adaptasi terhadap perubahan teknologi dan bagaimana model bisnis berbasis dakwah tetap dapat bertahan dalam dunia yang semakin terdigitalisasi.

KESIMPULAN

Suargo Suargo FM adalah radio bisnis milik Pondok Modern Darussalam Gontor yang memiliki model bisnis unik, di mana meskipun berorientasi pada keuntungan, tujuan utama radio ini bukan semata-mata mencari keuntungan finansial, melainkan untuk menjalankan misi dakwah dan mengenalkan aktivitas pendidikan yang ada di Gontor. Dalam konteks ini, Suargo FM berfokus pada pengembangan karakter baik untuk penyiar, yang dilatih menjadi penyiar yang islami, maupun untuk pendengar, yang diharapkan menjadi pendengar yang islami pula.

Model bisnis Suargo FM terbilang istimewa karena tidak berfokus pada aspek komersial semata seperti kebanyakan stasiun radio bisnis lainnya. Selain itu, meskipun banyak pondok pesantren lain yang memiliki stasiun radio sebagai sarana dakwah, radio komunitas yang mereka miliki biasanya memiliki jangkauan terbatas, yang membatasi efektivitas dakwahnya. Dalam hal ini, Suargo FM memiliki keunggulan dengan menggunakan model radio bisnis, yang memungkinkan jangkauan lebih luas

meskipun saat ini terhambat oleh kendala perizinan.

Di era konvergensi media, Suargo FM juga telah bertransformasi menjadi radio digital, yang memungkinkan pendengar mengakses siaran kapan saja dan di mana saja. Meskipun demikian, pengembangan dan peningkatan jangkauan digital Suargo FM masih perlu dilakukan, mengingat kendala yang dihadapi terkait dengan izin penyiaran dan terbatasnya akses digital yang dapat diakses oleh pendengar.

DAFTAR PUSTAKA

Afuah, Allan, dan Christopher L. Tucci. 2001. *Internet Business Models and Strategies*. Second. McGraw-Hill Higer Education.

Al-Debei, Mutaz M., dan David Avison. 2010. "Developing a Unified Framework of the Business Model Concept." *European Journal of Information Systems* 19(3):359–76. doi: 10.1057/ejis.2010.21.

Amit, Raphael, dan Christoph Zott. 2001. "Value Creation in E-Business." *Strategic Management Journal* 22(6–7):493–520. doi: 10.1002/smj.187.

Asghor, Ali. 2023. "Wawancara Event Organizer Suargo FM."

Asy'ari, Nur Aini Shofiya, dan Mohammad Luthfi. 2018. "Analisis Penerapan Konvergensi Media Pada Usaha Penyiaran Radio Di Ponorogo." *Jurnal PRESPEKTIF Komunikasi* 1(3).

Asy'ari, Nur Aini Shofiya, dan Dihin Muriyatmoko. 2021. "User Requirement and Prototype Design of Radio Streaming Using Mind Map Model for 'Forum Diskusi Radio Ponorogo' Association."

Journal of Physics: Conference Series 1918(4):042006. doi: 10.1088/1742-6596/1918/4/042006.

Baihaqi, Fandi Avista. 2023. "Wawancara Bagian Produksi Suargo FM."

Bellman, Richard, Charles E. Clark, Donald G. Malcolm, Clifford J. Craft, dan Franc M. Ricciardi. 1957. "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game." *Operations Research* 5(4):469–503.

BPK. 2021. "Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2021 tentang Pos, Telekomunikasi, dan Penyiaran."

Chesbrough, Henry W. 2006. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business Review Press.

Darmanto, dan Istiyono. 2013. *RRI_Surakarta_dari_Radio_Komunitas_menja.pdf*. Lembaga Penyiaran Publik RRI Surakarta.

Edwards, Elizabeth. 2020. "Radio and audio in 2019." *Journal of Radio & Audio Media* 170–80.

Fadhillah, Ineke, Anang Anas Azhar, dan Indira Fatra Deni. 2024. "Strategi Komunikasi Pemasaran Radio Kardop 99.4 FM Medan Dalam Meningkatkan Minat Pemasang Iklan." *Gudang Jurnal Multidisiplin ilmu*.

Fielt, Erwin. 2013. "Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications." *Journal of Business Models* Vol 1 No 1 (2013): Inaugural issue. doi: 10.5278/OJS.JBM.V1I1.707.

Gohil, Shailesh. 2018. "BUSINESS ENVIRONMENT – CONCEPTUAL

F R A M E W O R K A N D POLICIES." *INTERNATIONAL EDUCATIONAL SCIENTIFIC RESEARCH JOURNAL* 4(3):67–74.

Janitra, Hadyan, dan Mohammad Luthfi. 2019. "Model Komunikasi Suara Gontor FM Dalam Menyiarkan Program Dakwah Islam." *Sahafa Journal of Islamic Communication* 2(1):35–47.

Jenks, Henry. 2006. "Convergence Culture: Where Old and New Media Collide." *New York University Press*.

Kuyucu, Mihalis. 2019. "Digital Convergence of Radio: Effects of Digitalization on Radio Media." *Uskudar Universitesi*.

Manshuri, Fahmi. 2023. "Wawancara Bagian Pemasaran Suargo FM."

Masduki. 2013. "Perkembangan dan Problematika Radio Komunitas di Indonesia." *Jurnal ILMU KOMUNIKASI* 2(2). doi: 10.24002/jik.v2i2.247.

Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 36th ed. Bandung, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Hadari, dan Mimi Martini. 2005. *Penelitian terapan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Olayiwola, Ibikunle, dan Doyinsola Dada. 2023. "Radio Broadcasting in the Digital Age: Adapting to the Challenges of the 21st Century." *International Journal of Advanced Mass Communication and Journalism* 4(2).

Pereira, Daniel. 2023. *Business Model Sides*. CCI.

Priliantini, Anjang. 2017. "MENILIK DILEMA IDEOLOGI RADIO SWASTALOKAL DAN STRATEGI PERIKLANANNYA." *Jurnal Komunika : Jurnal Komunikasi, Media dan Informatika* 6(2). doi: 10.31504/komunika.v6i2.1047.

PWC. 2023. "Audio and Podcasting Fact Sheet." *Pew Research Center*. Diambil 3 Juli 2024 (<https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/audio-and-podcasting/>).

Rappa, Michael. 2000. "Business Models on the Web." *The Digital Enterprise*.

Santoso, Teguh, dan Jovita Vicka Bayu Wardhani. 2018. "Analisa Model Bisnis Radio Suara Surabaya dan Pengembangannya di Era Disruptive Technology." *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRASAHAAN* 6(2):115. doi: 10.26905/jmdk.v6i2.2435.

Sediyaninggih, Sri. 2018. "Konvergensi Media Di Era Digital (Eksplorasi Media Komunikasi Dalam Proses Belajar Mengajar Di Era Digital)." *Jurnal Pendidikan Terbuka Dan Jarak Jauh* 19(1):52–57. doi: 10.33830/ptjj.v19i1.317.2018.

Singarimbun, Kartika, Siti Karlinah, Yuliandre Darwis, dan Dadang Rahmat Hidayat. 2023. "Indonesian Radio Business Model: Radio Network." *Journal of Media Business Studies* 20(1):93–108. doi: 10.1080/16522354.2021.2024983.

Southall, Michele, Patrick Javick, Jim Lichtenberg, dan Beth Anne Cusack. 2010. "Radio Frequency Identification: Transforming the Dynamics of Supply and Demand in Publishing." *Publishing Research Quarterly* 26(1):1–10. doi: 10.1007/

s12109-010-9147-6.

Suargo FM. 2005. "Pengesahan Akta Pendirian PT Radio Suara Gontor."

Suargo FM. 2010. "Rekomendasi Kelayakan Penyelenggaraan Penyiaran."

Teece, David J. 2010. "Business Models, Business Strategy and Innovation." *Long Range Planning* 43(2–3):172–94. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.

Timmers, Paul. 1998. "Business Models for Electronic Markets." *Electronic Markets* 8(2):3–8. doi: 10.1080/10196789800000016.

Trinoviana, Anindita. 2017. "Strategi Konvergensi Radio Sebagai Upaya Perluasan Pasar Audience dan Iklan (Studi Kasus Pada Swaragama Fm (101.7 Fm), Geronimo Fm (106.1 Fm), Dan Prambors Radio (102.2 FM/95.8 FM))." *Jurnal Komunikasi* 12(1):35–50. doi: 10.20885/komunikasi.vol12.iss1.art3.

Utomo, Bambang Setyo. 2023. "Wawancara Direktur Suargo FM."

Vaizey, Ed. 2013. "Action Stations: The Output and Impact of Commercial Radio."

Westerman, George, Didier Bonnet, dan Andrew McAfee. 2014. *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

Widyawati, Rahma, Muhammad Idris Purwanto, dan Rahmi Arifiana Dewi. 2019. "Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Bussnines Model Canvas Pada Radio MQFM Jogja." *Probisnis* 12(2).