KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN: Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul

Oleh :
Nur Apriyanto
NIM.23300011005

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DISERTASI
Diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Doktor Ilmu Agama Islam

YOGYAKARTA
2026

PERNYATAAN KEASLIAN DAN BEBAS DARI PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Nur Apriyanto
NIM	:	23300011005
Program	:	Doktor

Menyatakan bahwa naskah disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri , kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya, dan bebas dari plagiarisme. Jika di kemudian hari terbukti bukan karya saya sendiri atau melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku

Yogyakarta, 07 Juli 2026

Saya yang menyatakan,



Nur Apriyanto

NIM. 23300011005

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA
Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta, 55281Telp. (0274) 519709, Faks. (0274) 557978
email: pps@uin-suka.ac.id, website: http://pps.uin-suka.ac.id.

PENGESAHAN

Judul Disertasi	:	KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN (Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul)
Ditulis oleh	:	Nur Apriyanto
NIM	:	23300011005
Program/Prodi.	:	Doktor (S3) / Studi Islam
Konsentrasi	:	Kependidikan Islam (KI)

Telah dapat diterima
Sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr.)
Dalam Bidang Studi Islam

Yogyakarta, 26 Agustus 2026

An. Rektor
Ketua Sidang,

Prof. Dr. Moch. Nur Ichwan, S.Ag., M.A.
NIP.: 197010242001121001

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA
Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta, 55281Telp. (0274) 519709, Faks. (0274) 557978
email: pps@uin-suka.ac.id, website: http://pps.uin-suka.ac.id.

YUDISIUM

BISMILLĀHIRRAHMĀNIRRAHĪM

DENGAN MEMPERTIMBANGKAN JAWABAN PROMOVENDUS/ ~~PROMOVE~~NDA ATAS PERTANYAAN DAN KEBERATAN PARA PENILAI DALAM UJIAN TERTUTUP PADA TANGGAL 23 Juni 2026, DAN SETELAH MENDENGAR JAWABAN PROMOVENDUS/~~PROMOVEN~~DA ATAS PERTANYAAN DAN SANGGAHAN PARA PENGUJI DALAM SIDANG UJIAN TERBUKA, MAKA KAMI MENYATAKAN, PROMOVENDUS/PROMOVENDA **NUR APRIYANTO** , NOMOR INDUK: **23300011005** LAHIR DI **YOGYAKARTA** TANGGAL **12 APRIL 1985,**

LULUS DENGAN PREDIKAT :

~~**PUJIAN (CUM LAUDE)**~~**/SANGAT MEMUASKAN/**~~**MEMUASKAN**~~******

KEPADA SAUDARA DIBERIKAN GELAR DOKTOR **STUDI ISLAM** KONSENTRASI **KEPENDIDIKAN ISLAM (KI)** DENGAN SEGALA HAK DAN KEWAJIBAN YANG MELEKAT ATAS GELAR TERSEBUT.

***SAUDARA MERUPAKAN DOKTOR PADA PASCASARJANA UIN SUNAN KALIJAGA YOYAKARTA KE- 2007**

YOGYAKARTA, 26 AGUSTUS 2026

An.REKTOR /
KETUA SIDANG

Prof. Dr. Moch. Nur Ichwan, S.Ag., M.A.
NIP.: 197010242001121001

**** CORET YANG TIDAK DIPERLUKAN**

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA
Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta, 55281Telp. (0274) 519709, Faks. (0274) 557978
email: pps@uin-suka.ac.id, website: http://pps.uin-suka.ac.id.

BERITA ACARA DEWAN PENGUJI
UJIAN TERBUKA PROMOSI DOKTOR

Nama Promovendus : **Nur Apriyanto** ( )
NIM : **23300011005**
Judul Disertasi : KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN (Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul)

Ketua Sidang : Prof. Dr. Moch. Nur Ichwan, S.Ag., M.A. ( )

Sekretaris Sidang : Ahmad Rafiq, S.Ag., M.Ag., MA., Ph.D. ( )

Anggota :
1. Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd. ( )
   (Promotor/Penguji)
2. Dr. Suhadi, S.Ag., M.A., ( )
   (Promotor/Penguji)
3. Prof. Dr. Sabarudin, M.Si ( )
   (Penguji)
4. Dr. Subi Nur Isnaini ( )
   (Penguji)
5. Prof. Dr. Drs. Arif Rohman, M.Si. ( )
   (Penguji)
6. Prof. Waryono, M.Ag ( )
   (Penguji)

Di Ujikan Di Yogyakarta Pada Hari Rabu Tanggal 26 Agustus 2026

Tempat : Aula Lt. 1 Gd. Pascasajana UIN Sunan Kalijaga
Waktu : Pukul 10.00 WIB. S.d. Selesai
Hasil / Nilai (IPK) : ..... 3,76 .....

Predikat Kelulusan : ~~Pujian *(Cumlaude)*~~/ Sangat Memuaskan/ ~~Memuaskan~~

Sekretaris Sidang,

Ahmad Rafiq, S.Ag., M.Ag., MA., Ph.D.
NIP. 19840620201811001

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA
Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta, 55281. Telp. & Faks. (0274) 557978
email: pps@uin-suka.ac.id, website: http://pps.uin-suka.ac.id.

PENGESAHAN PROMOTOR

Promotor I :

Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd. ()

Promotor II :

Dr. Suhadi, S.Ag., M.A. ()

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS

Kepada
Yth., Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN:

Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul

yang ditulis oleh:

Nama : Nur Apriyanto
NIM : 23300011005
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 23 Juni 2026, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta 22 Juli 2026
Promotor,



Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN:

Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul

yang ditulis oleh:

Nama : Nur Apriyanto
NIM : 23300011005
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 23 Juni 2026, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 14 Juli 2026
Co-Promotor,

Dr. Suhadi, S.Ag., M.A.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN:

Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul

yang ditulis oleh:

Nama : Nur Apriyanto
NIM : 23300011005
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 23 Juni 2026, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 21 Juli 2026
Penguji,

Prof. Dr. Sabarudin, M.Si

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN:

Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul

yang ditulis oleh:

Nama : Nur Apriyanto
NIM : 23300011005
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 23 Juni 2026, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 20 Juli 2026
Penguji,

Dr. Subi Nur Isnaini, Lc, M.A.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN:

Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul

yang ditulis oleh:

Nama : Nur Apriyanto
NIM : 23300011005
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 23 Juni 2026, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 03 Juli 2026
Penguji

Prof. Dr. Drs. Arif Rohman, M.Si.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Penelitian ini berupaya menelaah bagaimana madrasah berbasis pesantren mengelola keunggulan dalam rangka mewujudkan pendidikan yang berkelanjutan. Fokus kajian diarahkan pada dua lembaga, yaitu MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa, yang dinilai berhasil mengelola sistem pendidikan berbasis pesantren secara adaptif di tengah perubahan zaman. Dalam perspektif *Resource-Based Theory* (RBT), keunggulan berkelanjutan dibangun melalui pemanfaatan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan didukung oleh organisasi secara efektif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif pada studi kasus dengan mendeskripsikan untuk menjelaskan fenomena tertentu. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian meliputi pengawas madrasah pada Kementerian Agama, kepala madrasah, tenaga pendidik, siswa, calon wali siswa, serta masyarakat sekitar madrasah. Analisis data dilakukan melalui kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. sedangkan keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan di kedua madrasah berlangsung secara terpadu melalui integrasi pendidikan formal dan pesantren yang membentuk aspek keilmuan, spiritual, moral, dan sosial. Keunggulan strategis keduanya dibangun melalui optimalisasi sumber daya internal, MA Al-Ma'had An-Nur membangun keberlangsungan melalui pengelolaan keunggulan yang bertumpu pada kepemimpinan berbasis nilai-nilai tradisional pesantren. Sementara itu, MA Asy-Syifa' membangun keberlangsungan melalui tata kelola kelembagaan modern Muhammadiyah. Keberlangsungan dicapai melalui sinergi sumber daya internal dan orkestrasi faktor eksternal yang memperkuat legitimasi, stabilitas, daya tarik, dan daya saing lembaga berkelanjutan.

Penelitian ini menghasilkan model konseptual keunggulan sumber daya strategis madrasah aliyah berbasis pesantren yang menjelaskan bahwa keberlangsungan lembaga tidak dibangun oleh satu sumber daya tertentu, melainkan melalui pengelolaan berbagai sumber daya strategis dalam konteks kelembagaan masing-masing. Temuan ini memperluas penerapan *Resource-Based Theory* pada bidang

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa keunggulan sumber daya strategis menjadi mekanisme utama dalam membangun keberlangsungan madrasah aliyah berbasis pesantren. Lebih lanjut, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan lembaga pesantren dalam menjaga keberlanjutan tidak terlepas dari kemampuannya dalam mengelola sumber daya secara strategis dan kontekstual. Integrasi antara kekuatan internal dan dukungan eksternal menjadi kunci dalam membangun ketahanan institusional yang berkelanjutan. Oleh karena itu, model pengelolaan yang diterapkan oleh madrasah berbasis pesantren dapat menjadi rujukan konseptual bagi pengembangan lembaga pendidikan Islam lainnya di masa depan.

Kata Kunci: Madrasah, keberlanjutan lembaga pendidikan, berbasis pesantren, manajemen pendidikan.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRACT

This study seeks to examine how pesantren-based madrasahs manage their competitive advantages in order to achieve sustainable education. The study focuses on two institutions, namely MA Al Ma'had An Nur and MA Asy Syifa, which are considered successful in managing pesantren-based educational systems adaptively amid changing times. From the perspective of Resource-Based Theory (RBT), sustainable competitive advantage is developed through the utilization of resources that are valuable, rare, difficult to imitate, and effectively supported by the organization.

This study employs a qualitative approach using a case study design to describe and explain a particular phenomenon. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies. The research informants included madrasah supervisors at the Ministry of Religious Affairs, madrasah principals, educators, students, prospective parents, and members of the surrounding community. Data were analyzed through data condensation, data display, conclusion drawing, and analysis, while data validity was ensured through source and technique triangulation.

The findings show that education in both madrasahs is implemented through an integrated model that combines formal madrasah education with pesantren education, encompassing intellectual, spiritual, moral, and social dimensions. Their strategic advantages are developed through the optimization of internal resources. MA Al-Ma'had An-Nur builds institutional sustainability through advantage management rooted in leadership based on traditional pesantren values, while MA Asy-Syifa' builds sustainability through modern Muhammadiyah institutional governance. Sustainability is achieved through the synergy of internal resources and the orchestration of external factors that strengthen institutional legitimacy, stability, attractiveness, and competitiveness.

This study produces a conceptual model of strategic resource advantage in pesantren-based Madrasah Aliyah, explaining that institutional sustainability is not built upon a single resource, but rather through the management of various strategic resources within their respective institutional contexts. These findings extend the application of Resource-Based Theory to the field of Islamic education by demonstrating that strategic resource advantage constitutes a primary

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

mechanism for building the sustainability of pesantren-based Madrasah Aliyah. Furthermore, the findings affirm that the ability of pesantren institutions to maintain sustainability depends on their capacity to manage resources strategically and contextually. The integration of internal strengths and external support serves as a key factor in building sustainable institutional resilience. Therefore, the management model implemented by pesantren-based madrasahs can serve as a conceptual reference for the future development of other Islamic educational institutions.

Keywords: Madrasah, educational institutional sustainability, pesantren-based, educational management.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

مستخلص البحث

تسعى هذه الدراسة إلى بحث كيفية إدارة المدارس الإسلامية القائمة على نظام المعاهد الإسلامية (المدارس المعهدية) لمزاياها التنافسية من أجل تحقيق استدامة التعليم. وتركز الدراسة على مؤسستين تعليميتين، هما المدرسة العالية المعهد النور والمدرسة العالية الشفاء، اللتان تُعدّان من المؤسسات الناجحة في إدارة النظم التعليمية القائمة على المعاهد الإسلامية بصورة تكيفية في ظل التغيرات المعاصرة. ومن منظور نظرية الموارد القائمة على الموارد(Resource-Based Theory/RBT) ، تُبنى الميزة التنافسية المستدامة من خلال توظيف الموارد التي تتسم بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد، مع توافر التنظيم المؤسسي الفعال لدعمها.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الكيفي من خلال تصميم دراسة الحالة لوصف ظاهرة معينة وتفسيرها. وجُمعت البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة، ودراسة الوثائق. وشملت مصادر المعلومات مشرفي المدارس الإسلامية في وزارة الشؤون الدينية، ومديري المدارس، والمعلمين، والطلاب، وأولياء أمور الطلاب المحتملين، وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة. وتم تحليل البيانات من خلال تكثيف البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص الاستنتاجات، والتحليل، في حين تم ضمان صدق البيانات من خلال التثليث بالمصادر والأساليب.

أظهرت نتائج الدراسة أن العملية التعليمية في المدرستين تُنفذ من خلال نموذج متكامل يجمع بين التعليم الرسمي في المدرسة والتعليم المعهدي، بما يشمل الجوانب العلمية والروحية والأخلاقية والاجتماعية. وتُبنى المزايا الاستراتيجية في كلتا المؤسستين من خلال الاستفادة المثلى من الموارد الداخلية. وتحقق المدرسة العالية المعهد النور استدامتها المؤسسية من خلال إدارة المزايا القائمة على القيادة المستندة إلى القيم التقليدية للمعهد الإسلامي، في حين تحقق المدرسة العالية الشفاء استدامتها من خلال الحوكمة المؤسسية الحديثة لمنظمة المحمدية. وتتحقق الاستدامة من خلال التكامل بين الموارد الداخلية ومواءمة العوامل الخارجية وتنسيقها بما يعزز الشرعية المؤسسية والاستقرار والجاذبية والقدرة التنافسية للمؤسسة.

وتنتج هذه الدراسة نموذجًا مفاهيميًا للميزة الاستراتيجية للموارد في المدارس العالية القائمة على المعاهد الإسلامية، يوضح أن استدامة المؤسسة لا تُبنى على مورد واحد بعينه، وإنما من خلال إدارة مختلف الموارد الاستراتيجية في سياق كل مؤسسة على حدة. وتُسهم هذه النتائج في توسيع تطبيق نظرية الموارد القائمة على الموارد في مجال التربية الإسلامية، من خلال إظهار أن الميزة الاستراتيجية للموارد تمثل آلية رئيسية في بناء استدامة المدارس العالية القائمة على المعاهد الإسلامية. كما تؤكد النتائج أن نجاح المؤسسات المعهدية في الحفاظ على استدامتها لا ينفصل عن قدرتها على إدارة الموارد بصورة استراتيجية وسياقية. ويمثل التكامل بين نقاط القوة الداخلية والدعم الخارجي عاملًا رئيسيًا في بناء المرونة المؤسسية المستدامة. ولذلك، يمكن أن يشكل نموذج الإدارة

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

المطبق في المدارس القائمة على المعاهد الإسلامية مرجعًا مفاهيميًا لتطوير مؤسسات التربية الإسلامية الأخرى في المستقبل.

الكلمات المفتاحية :المدرسة الإسلامية، استدامة المؤسسة التعليمية، القائمة على المعهد الإسلامي، إدارة التعليم.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

إن الحمد لله، نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا، ومن سيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدًا عبده ورسوله

اللهم صل و سلم على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

Segala puji hanya milik Allah *ta'ala,* Tuhan semesta alam, atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya yang senantiasa mengiringi setiap langkah penulis. Berkat izin dan pertolongan-Nya, disertasi ini akhirnya dapat diselesaikan dengan judul:

KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN:

Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul

Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad **صلى الله عليه و سلم** sang pembawa risalah ilmu dan kebaikan, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Disertasi ini merupakan hasil dari proses panjang yang penuh dinamika—perpaduan antara pencarian ilmiah, pengalaman lapangan, serta perjalanan batin. Dalam proses penyusunan, penulis memperoleh banyak bimbingan, dorongan, dan bantuan dari berbagai pihak yang dengan tulus penulis haturkan penghargaan setinggi-tingginya.

Ucapan terima kasih penulis tujukan kepada:

1. Prof. Noorhaidi, M.A., M.Phil., Ph.D., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, atas kepemimpinan yang bijaksana serta dukungan dalam mengembangkan tradisi keilmuan yang terbuka dan progresif.
2. Prof. Dr. Moch. Nur Ichwan, S.Ag., M.A., selaku Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, atas arahan dan perhatian dalam menjaga mutu akademik di lingkungan pascasarjana.
3. Dr. H. Ahmad Rafiq, S.Ag., M.A., Ph.D., selaku Wakil Direktur

Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, atas dukungan, fasilitasi akademik, serta lingkungan ilmiah yang kondusif selama proses penyelesaian studi.

4. Dr. Munirul Ikhwan, Lc., M.A., selaku Ketua Program Studi Doktor Pendidikan Islam, atas kebijaksanaan, perhatian, dan bimbingan dalam setiap tahapan studi.
5. Dr. Nina Mariani Noor, S.S., M.A., selaku Sekretaris Program Studi Doktor Pendidikan Islam, atas koordinasi akademik, pelayanan administrasi, serta dukungan yang memudahkan penulis dalam menjalani proses studi.
6. Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd., selaku Promotor I, atas bimbingan penuh kesabaran, nasihat berharga, serta dedikasi tinggi dalam mengarahkan penulis sejak awal hingga tahap akhir penelitian.
7. Dr. Suhadi, S.Ag., M.A., selaku Promotor II, atas pendampingan, masukan ilmiah, serta dorongan yang membantu memperkaya substansi penelitian ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh dosen dan staf Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga yang telah banyak membantu selama proses studi berlangsung. Ucapan penghargaan khusus disampaikan guru kami KH. Chomsaha Sofwan, Lc., yang telah memberikan pengajaran dan inspirasi kepada penulis, kemudian kepada Tri Utomo, S.Pd., selaku Kepala MA Asy Syifa Muhammadiyah, dan Izzatu Muhammad, S.H.I., selaku Kepala MA Al Ma'had An Nur, atas dukungan, keterbukaan, serta kerja sama selama penelitian di lapangan. Terima kasih juga kepada seluruh guru, tenaga kependidikan, dan santri yang telah memberikan waktu dan informasi berharga.

Rasa syukur dan cinta yang mendalam penulis sampaikan kepada kedua orang tua tercinta, istri, anak-anak, serta seluruh keluarga besar yang menjadi kekuatan pendorong dan motivasi dalam menyelesaikan studi ini. Doa dan dukungan mereka adalah energi terbesar dalam perjalanan akademik ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran konstruktif dari berbagai pihak sangat diharapkan demi perbaikan dan penyempurnaan ke depan. Semoga disertasi ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam memperkuat eksistensi dan keberlanjutan pendidikan pesantren di Indonesia.

Akhirnya, semoga segala usaha ini bernilai ibadah di sisi Allah *ta'ala* dan menjadi amal jariyah yang membawa manfaat bagi umat dan dunia pendidikan

Yogyakarta, 07 Juli 2026

Penulis,

Nur Apriyanto

NIM. 23300011005

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN: Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul i

PERNYATAAN KEASLIAN DAN TERBEBAS DARI PLAGIARISME ii

PENGESAHAN REKTOR iii

YUDISIUM iv

DAFTAR HADIR DEWAN PENGUJI v

PENGESAHAN PROMOTOR vi

NOTA DINAS vii

ABSTRAK xii

KATA PENGANTAR xviii

DAFTAR ISI xxi

DAFTAR TABEL xxv

DAFTAR GAMBAR xxvi

DAFTAR LAMPIRAN xxvii

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar belakang 1

B. Rumusan Masalah 25

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian 25

D. Kajian Pustaka 28

E. Kerangka Teori 33

F. Metode Penelitian 45

1. Pendekatan Penelitian 45

2. Sumber Data Penelitian 45

3. Teknik Pengambilan Data 50

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

4. Teknik Analisis Data 53
5. Uji Keabsahan Data (Triangulasi) 58
G. Sistematika Penulisan 59
BAB II PELAKSANAAN PENDIDIKAN PADA MADRASAH BERBASIS PESANTREN 62
A. MA Al Ma'had An-Nur 63
1. Kelembagaan 63
2. Landasan dan Orientasi Pendidikan 73
3. Kurikulum Terintegrasi 82
4. Proses Pembelajaran 90
5. Pola Kegiatan Belajar 93
6. Peran Lingkungan PEsantren Sebagai *Hidden Curriculum* 100
7. Peran Aktor Pendidikan 107
8. Penguatan Sarana prasarana 112
9. Pelaksanaan Evaluasi Pembelajaran 117
B. MA Asy-Syifa Muhammadiyah Bambanglipuro 122
1. Kelembagaan 122
2. Landasan dan Orientasi Pendidikan 137
3. KurikulumTerintegrasi 145
4. Proses Pembelajaran 153
5. Pola Kegiatan Belajar 158
6. Peran Lingkungan Pesantren Sebagai *Hidden Curriculum* 163
7. Peran Aktor Pendidikan 166
8. Penguatan Sarana prasarana 171
9. Pelaksanaan Evaluasi Pembelajaran 173
BAB III STRATEGI PENGELOLAAN KEUNGGULAN MADRASAH BERBASIS PESANTREN DALAM KONSEP RESOURCE BASED THEORY 180

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

A. MA Al Ma'had An-Nur 182
1. Branding Kelembagaan 182
2. Penguatan kapabilitas SDM 185
3. Standarisasi Lulusan 191
4. Jaringan 198
5. Kharismatik figure 204
6.Analisis VRIO pada Strategi MA Al-Ma'had An-Nur Dalam Keunggulan Kompetitif 212
B. MA Asy Syifa Muhammadiyah Bambanglipuro 214
1. Branding Kelembagaan 214
2. Penguatan Kababilitas SDM 218
3. Standarisasi Lulusan 222
4. Kaderisasi 225
5. Struktural Organisasi 232
6.Analisis VRIO Pada Praktik MA Asy-Syifa Dalam Keunggulan Kompetitif 241
C. Komparasi Strategi Pengeloaan Keunggulan Dua Madrasah 244
1. Analisa Komparasi Dua Madrasah 244
2. Kesimpulan Komparatif 247
D. Konfirmasi dan Pengembangan Kajian Madrasah Pesantren Berdasarkan Temuan Penelitian..... 248
1. Transformasi Madrasah Pesantren sebagai Strategi Keunggulan Berkelanjutan 251
2. Budaya Pesantren sebagai Landasan Adaptasi dan Orkestrasi Faktor Eksternal 257
3. Konstruksi Keunggulan Sumber Daya Strategis Madrasah Aliyah BerbasisPesantren..... 262
BAB IV ANALISIS KEUNGGULAN MADRASAH BERBASIS PESANTREN UNTUK KEBERLANJUTAN.....267

A. Optimalisasi Sumber Daya Internal 268
1. Kapabilitas Layanan Pendidikan 275
2. Kapabilitas Manajemen Pendidikan 283
3. Branding Kelembagaan 288
4. Kepemimpinan Strategis 293
B. Adaptasi dan Orkestrasi Faktor Eksternal 296
1. Kebijakan pemerintah 302
2. Kebijakan Supra Organisasi 305
3. Dukungan Masyarakat 309
C. Catatan Penting untuk Keberlangsungan Dua Lembaga Madrasah 313
1. MA Al-Ma'had An-Nur: Potensi Ketergantungan terhadap Otoritas Personal 314
2. MA Asy-Syifa': Potensi Ketergantungan terhadap Dukungan Persyarikatan 315
BAB V PENUTUP 318
A. Kesimpulan 318
B. Saran 322
DAFTAR PUSTAKA 326
LAMPIRAN 358
DAFTAR RIWAYAT HIDUP 368

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Sumber Daya Dalam *Resource Based Theory* 34
Tabel 2 Adabtasi VRIO Untuk Lembaga Pendidikan Islam 39
Tabel 3 Daftar Prestasi MA Al-Ma'had An-Nur 71
Tabel 4 Kurikulum Ma Al Ma'had An Nur 84
Tabel 5 Ekstrakulikuler Ma Al Ma'had An Nur 88
Tabel 6 Data Prestasi MA Asy Syifa Muhammadiyah 133
Tabel 7 Kurikulum Ma Asy Syifa Muhammadiyah 147
Tabel 8 Kurikulum Kepesantrenan..... 149
Tabel 9 Ekstrakulikuler Ma Asy Syifa 149
Tabel 10 Komparasi Dua Lembaga..... 246

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Perbandingan Jumlah Madrasah dan SIswa 9
Gambar 2 Perbandingan Jumlah Pesantren dengan Santri 9
Gambar 3 Tren Penurunan TFR Indonesia 21
Gambar 4 Tahapan Analisis Data Kualitatif 54
Gambar 5 Tahapan Koding 56
Gambar 6 Distribusi Data Siswa 127
Gambar 7 Perencanaan Pembelajaran Tingkat Guru..... 154
Gambar 8 Halal Bi Halal MA Al Ma'had An Nur 206
Gambar 9 Pengembaraan Qobilah Azhar Basyir 218
Gambar 10 Lampiran Rapor 224
Gambar 11 Pelantikan Kader Taruna Melati..... 230
Gambar 12 Konseptualisasi Keunggulan..... 266
Gambar 13 Analisis Faktor Internal MA Al Ma'had An-Nur 273
Gambar 14 Analisis Faktor Internal MA Asy_Syifa..... 274
Gambar 15 Analisis Faktor Eksternal MA Al Ma'had An-Nur..... 300
Gambar 16 Analisis Faktor Eksternal MA Asy-Syifa..... 301

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Contoh Coding 358
Lampiran 2 : Contoh Catatan Observasi 361
Lampiran 3 : Foto Bersama Pengawas Madrasah 363
Lampiran 4 : Foto Bersama Kepala MA Asy SYifa 364
Lampiran 5 : Foto Bersama Kepala MA Al-Ma'had An Nur 365
Lampiran 6 : Foto bersama Siswa MA Asy Syifa 366
Lampiran 7 : Foto bersama santri MA Al Ma'had An Nur 367

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Persaingan di antara lembaga pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama target sasaran masyarakat yang beragam, sehingga memicu berbagai strategi pemasaran lembaga pendidikan, termasuk yang berciri khas Islam.[1] Faktor-faktor tersebut di antaranya adalah perbedaan karakteristik antara masyarakat yang tinggal di daerah perkotaan dan masyarakat yang tinggal di pedesaan, juga termasuk latar belakang keagamaan yang dapat memengaruhi pilihan pendidikan. Masyarakat yang lebih terdidik dan terbuka pikirannya pada umumnya tinggal di daerah perkotaan maka cenderung lebih memilih mutu pendidikan mulai dari sumber daya manusia sampai citra sekolah.[2] Sedangkan masyarakat yang tinggal di daerah pedesaan kebanyakanya memilih sekolah hanya yang tersedia di sekitarnya saja.[3] Adapun pola masyarakat Islam yang menginginkan anaknya paham agama dan baik memiliki kecenderungan untuk tertarik pada pendidikan keagamaan.[4]

Keputusan dalam memilih sekolah juga dapat dipengaruhi oleh pertimbangan latar belakang etnis dan agama, di mana masyarakat etnis tertentu memiliki kecenderungan memilih berdasarkan ikatan emosional daripada faktor lain seperti jarak.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[1] Ami Latifah, "Strategi Pemasaran Lembaga Pendidikan Islam," *Unisan Jurnal* 2, no. 1 (2023): 404–11.

[2] Aldi Permana Putra, Yetri Yetri, and Sovia Mas Ayu, "Implikasi Marketing Mix Dan Citra Sekolah Terhadap Keputusan Orang Tua Memilih Sekolah Anak," Tapis: Jurnal Penelitian Ilmiah 7, no. 1 (2023): 1–9.

[3] Asmiati Asmiati et al., "Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Minat Melanjutkan Studi Anak Pada Masyarakat Nelayan Di Desa Seruni Mumbul Kabupaten Lombok Timur," Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan 7, no. 2c (2022): 786–93.

[4] Rasi Muliya and Ahmad Rivauzi, "Motivasi Orang Tua Memilih Sekolah Berbasis Islam," An-Nuha 1, no. 4 (2021): 439–47.

Sekolah yang tidak memiliki pengelolaan mutu atau kurang dalam hal tersebut akan mengalami kendala dalam menarik minat calon peserta didik, walaupun sekolah berusaha dengan menawarkan insentif seperti beasiswa dan bonus. Sebaliknya, sekolah bermutu tinggi selalu diminati meskipun dengan biaya yang lebih tinggi.

Banyak faktor yang dirasa penting untuk menjadi unggul dalam persaingan ini atau hanya sekadar mempertahankan keberadaan lembaga pendidikannya, salah satu dari banyak faktor tersebut adalah strategi sekolah. Sekolah bermutu rendah perlu berinovasi untuk menarik minat calon siswa, sementara sekolah bermutu tinggi dapat menarik perhatian tanpa perlu menawarkan insentif besar. Secara keseluruhan, pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan preferensi masyarakat menjadi kunci dalam menyusun strategi yang efektif untuk menarik dan memenuhi ekspektasi calon siswa.[5]

Sekolah dianggap memiliki mutu yang baik jika mampu memenuhi atau bahkan melebihi harapan pengguna melalui input, proses, dan outputnya. Tantangan yang dihadapi semakin besar seiring kompleksitas tuntutan pengguna yang meningkat, terutama dengan banyaknya pilihan pendidikan di hadapan masyarakat . Lembaga pendidikan, lebih khusus sekolah yang berhasil memenuhi standar kepuasan stakeholder akan mudah membangun loyalitas pengguna dan tidak akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan kelangsungan operasionalnya.[6]

Pada masa yang akan datang, dapat diprediksi bahwa masyarakat akan lebih menuntut ketegasan terkait jaminan mutu dalam mendaftarkan putra-putri mereka. Kepercayaan dapat dibangun melalui branding sekolah dan penjelasan tentang

[5] Mohammad Zainul, "Enhancing Competitiveness in Vocational Education: The Role of Strategic Marketing in Schools," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 3 (2024): 987–99.

[6] Mustafa Kamal Rabbani et al., "Manajemen Stakeholder Pada Sekolah Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) Menggunakan Project Management Body of Knowledge (PMBOK)," Journal Automation Computer Information System 2, no. 2 (2022): 116–24.

pembuktian prestasi yang diberikan oleh pihak sekolah, terutama pimpinan.[7] Jika masyarakat yakin, baik melalui penjelasan maupun bukti konkret, mereka akan bersedia mendaftarkan anak-anak mereka di lembaga tersebut. Sebaliknya, jika tidak dapat diyakinkan, mereka kemungkinan akan mencari alternatif di sekolah lain.

Orang tua siswa mempunyai beberapa pertimbangan untuk menyekolahkan anaknya pada lembaga pendidikan tertentu. Hal tersebut membuat pihak sekolah memutar otak untuk menarik perhatian calon orang tua siswa supaya menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan yang dikelolanya. Pengelola sekolah kini tidak hanya mengandalkan dalam persaingan berdasarkan kemegahan fisik gedung saja, tetapi lebih menitikberatkan pada kualitas pelayanan sekolah, seperti bimbingan konseling yang bisa membantu peserta didik untuk lebih efektif dalam mengembangkan potensinya.[8] Prestasi yang terukir pada sekolah juga menjadi magnet bagi calon orang tua mempertimbangkan sekolah tertentu. Hal yang dinilai positif oleh pihak sekolah biasanya digunakan untuk membuat branding sekolah seperti prestasi, karakter dan program riset.[9] Orang tua sekarang tidak lagi hanya tertarik pada aspek visual sekolah saja , melainkan lebih mengedepankan pada kualitas pelayanan pendidikan yang dapat diberikan.[10] Sekolah dengan fasilitas baik bahkan mewah tidak selalu berbanding searah dengan jaminan mutu pendidikan yang baik, begitu juga

[7] Erna Budiarti et al., "Strategi Branding Sekolah Dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat Di Indonesia," JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan 6, no. 5 (2023): 3568–76.

[8] Rima Diaty et al., "Implementasi Aspek Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pelayanan Bimbingan Dan Konseling," Jurnal Bimbingan Dan Konseling Pandohop 2, no. 2 (2022): 38–46.

[9] Inezalda Sonia Azizah, A M Mukhlisah, and Ni'matus Sholihah, "Strategi Kepala Madrasah Melalui Branding Sekolah Dengan Program Riset Di Madrasah Aliyah Negeri Sidoarjo," Jurnal Kependidikan Islam 12, no. 1 (2022): 91–99.

[10] Muhammad Rezky Pratama and Nova Anggrainie, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orang Tua Dalam Pengambilan Keputusan Memilih Sekolah Dasar Dan Menengah Pertama Swasta Gracia Di Lippo Karawaci Kabupaten Tangerang," YUME: Journal of Management 5, no. 3 (2022): 680–92.

sebaliknya, yaitu sekolah dengan fasilitas sederhana dapat memiliki mutu pendidikan yang baik bahkan unggul.

Strategi sekolah untuk bersaing menjadi suatu yang wajib dimiliki jika ingin unggul atau hanya untuk sekadar bertahan dalam kuatnya arus persaingan di antara sekolah, baik yang sudah lama maupun pendatang baru yang sekarang banyak bermunculan. Pentingnya strategi bersaing bagi sekolah sangat nyata, sebagai perencanaan yang matang dengan pembagian waktu yang jelas, baik jangka pendek maupun jangka panjang, dalam lingkungan yang penuh persaingan guna mencapai visi dan misi. Strategi yang tepat bisa membuat peluang-peluang baru yang sebelumnya belum pernah ada bahkan belum pernah terpikirkan, sehingga mudah untuk bisa unggul karena hal baru tersebut satu-satunya dalam persaingan.[11] Strategi juga berfungsi sebagai pengarah tindakan yang memberikan peta kerja bagi manajemen sekolah. Sasarannya bukanlah mengeliminasi pesaing di pasar,melainkan memenangkan dukungan pelanggan. Walaupun pesaing akan tetap ada dan tidak perlu dihapuskan, persaingan yang ketat malah mendorong sekolah untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif.

Strategi berkompetisi berfokus pada prinsip analisis dasar, yaitu pengamatan terhadap kekuatan dan kelemahan, ditambah dengan peluang dan tantangan sekolah.[12] Analisis tersebut ditujukan untuk faktor internal yang dikombinasikan dengan faktor eksternal untuk menciptakan keunggulan yang memungkinkan sekolah mempunyai daya saing yang berkelanjutan. Ada beberapa teori terkait strategi untuk menjadi pemenang dalam persaingan, di antaranya adalah *Resourse-Based Theory* yang mengedepankan sumber daya internal keunggulan dan bagaimana cara untuk menempatkan keunggulan tersebut supaya menciptakan

[11] W Chan Kim and Renée Mauborgne, "Blue Ocean Strategy," Harvard Business Review, 2011.

[12] Yoseph Belen Keban, Syaiful Arifin, and Rudi Wahyono, "SWOT Analysis and Its Implementation Strategies in Educational Management," Journal of Education and Practice 10, no. 12 (2019): 86–92.

keuntungan.[13] Ada juga teori yang dinamakan *Competitive Strategy Advantage* yang berfokus pada pencarian peluang untuk selalu menjadi pemenang dalam setiap persaingan.[14] Hanya sekolah yang mampu menunjukkan ciri khas yang mendapatkan peluang lebih besar untuk bertahan dan menang dalam kompetisi. Keunikan atau ciri khas akan muncul dari filosofi, tujuan dan cara pelaksanaan program sekolah. Sekolah diwajibkan untuk berbeda darisekolah dalam pelaksanaan kegiatan baik akademik maupun nonakademik atau melaksanakan program yang sama dengan cara yang sesuai dengan ciri khasnya sendiri.

Beberapa lembaga pendidikan negeri maupun swasta sangat mudah mendapatkan peserta didik, bahkan ada yang menolak banyak pendaftar dikarenakan terbatasnya rombongan belajar. Hal tersebut dikeluhkan banyak orang tua karena harapan anak untuk bersekolah di tempat tersebut sirna karena kalah bersaing dengan anak yang lain dalam mendapatkan kursi penerimaan siswa baru. Dalam wawancara dengan salah satu orang tua yang tidak mendapatkan kursi dalam sistem penerimaan murid baru (SPMB) tahun pelajaran 2025/2026 beliau mengatakan: "Mau bagaimana lagi nilainya kurang. ya sudah, saya daftarkan anak saya ke sekolah yang lain."[15] Gagahnya beberapa lembaga pendidikan pada akhir dari sistem penerimaan murid baru (SPMB) tahun pelajaran 2025/2026, bertolak belakang dengan gulung tikarnya salah satu sekolah di kulon progo[16] dan sepuluh sekolah dasar (SD) serta dua puluh sekolah menengah pertama (SMP) di Gunung Kidul yang

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[13] Douglas Miller, "The Resource-Based View of the Firm," in Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, 2019.

[14] Cole Ehmke, "Strategies for Competitive Advantage," Western Extension Marketing Committee 5 (2008): 1–8.

[15] Calon Wali Siswa, "Wawancara Dengan Calon Wali Siswa Terkait Perebutan Kursi Siswa Di Sekolah Unggulan Yogyakarta" (Yogyakarta, 2025).

[16] Ahnad Mustaqim, "Tidak Dapat Siswa Baru, 1 SMP Swasta Di Kulon Progo Tutup," MetroTV, 2025.

tidak bisa mendapatkan satupun murid.[17][18] Beberapa sekolah kabupaten lain juga kesulitan mendapatkan murid dan hanya menerima sangat sedikit peserta didik yang jauh dari kata ideal. Hal tersebut menjadi alarm bahaya bagi sekolah lain untuk sigap dan tidak bisa lagi bersantai dalam berkompetisi. Kompetisi antarlembaga pendidikan nyata adanya bagi siapa yang tidak tanggap akan berpotensi tertinggal jauh dalam sengitnya persaingan.

Keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan, di mana sekolah bisa menjalankan operasionalnya dengan baik dan bisa mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari lembaga pendidikan tersebut didirikan, adalah harapan semua *stakeholder*. Masalah keberlangsungan pada lembaga pendidikan tidak hanya sebatas jumlah siswa yang didapatkan setiap tahun pada penerimaan peserta didik baru (PPDB), akan tetapi lebih jauh dari pada itu mulai dari sumber pendanaan , jaringan , *branding*, manajemen, dan yang lain. Beberapa contoh telah membuktikan bahwa siswa yang banyak pada lembaga pendidikan bukan suatu jaminan bahwa sekolah tersebut tidak akan gulung tikar, di antaranya adalah lembaga pendidikan Pondok Pesantren Al Khithab Al Islamy, Khalid bin Walid, dan Al Ikhwan yang tutup karena buruknya manajemen, politisasi, dan krisis kepemimpinan, padahal pernah memiliki peserta didik yang banyak.[19]

Sekolah yang mempunyai basis pondok pesantren tidak terlepas dari masalah keberlangsungan untuk unggul dalam persaingan. Persaingan sekolah yang berbasis pondok pesantren biasanya kuat dan kompetitif di antara sekolah-sekolah yang sejenis (berbasis

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[17] David Kurniawan, "Tidak Dapat Murid,10 SD Gunungkidul Tidak Langsung Ditutup," Harian Jogja, 2025.

[18] Yuwono Markus, "20 SMP Swasta Di Gunungkidul Tak Dapat Satupun Murid," Kompas, 2025.

[19] Supriadin Supriadin, "Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren Kota Bima: Studi Faktor-Faktor Sustainability Dan Unsustainability" (UIN Mataram, 2023).

pondok pesantren) karena targetnya sama.[20] Sekolah berbasis pesantren mengesampingkan untuk memikirkan persaingan dengan sekolah non-pesantren karena perbedaan tujuan dan peminat. Berdasarkan data yang disampaikan oleh H. Abdus Suud, S.Ag., M.SI. sebagai Kepala Bidang Madrasah Kantor Kementrian Agama Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dalam kegiatan penyerahan surat keputusan izin operasional madrasah pada tanggal sembilan juli 2025 di Islamic Centre Bin Baz Yogyakarta mengatakan :

> Persaingan lembaga pendidikan Islam semakin ketat karena setidaknya ada 16 madrasah baru telah terbit izin operasionalnya yang mana hal tersebut akan meramaikan kompetisi penerimaan siswa baru karena sebelum izin operasional tersebut ada Daerah Istimewa Yogyakarta telah memiliki 674 lembaga pendidikan yang bernaung dibawah Kementrian Agama dari tingkat Raudhatul Athfal sampai Madrasah Aliyah berarti dengan tambahan 16 maka jumlahnya adalah 690 belum terhitung lembaga pendidikan dibawah kemeneg yang bernaung di bidang pondok pesantren semisal salafiyah ula dan salafiyah wustha.[21]

Hal tersebut beliau sampaikan supaya menjadi bahan perhatian bagi pengelola yang baru saja menerima izin operasional untuk fokus dalam meningkatkan kualitas pendidikan agar banyak mendapatkan peserta didik, jangan sampai nantinya ada madrasah yang ditutup karena kekurangan murid. Berdasarkan kebijakan kantor kemenag Daerah Istimewa Yogyakarta madrasah yang dua tahun berturut-turut kekurangan murid akan dicabut izin operasionalnya.[22]

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[20] Nur Khafidz Nizam Fahmi and Alim Mujahidin, "Implementasi Manajemen Pemasaran Pendidikan Di Pondok Pesantren Darussalam Puncak Siliragung Banyuwangi," Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam (JMPID) 4, no. 1 (2022): 97–110.

[21] Abdul Su'ud, "Sambutan Penyerahan Ijop Madrasah" (Bantul, Yogyakarta, n.d.).

[22] Bramma Aji, "Kemenag DIY Serahkan 16 Izin Operasional Madrasah Baru, Kabid Penmad: Evaluasi Tiap Dua Tahun," 2025, https://diy.kemenag.go.id/news/50586-kemenag-diy-serahkan-16-izin-operasional-madrasah-baru-kabid-penmad-evaluasi-tiap-dua-tahun.html?utm_source.

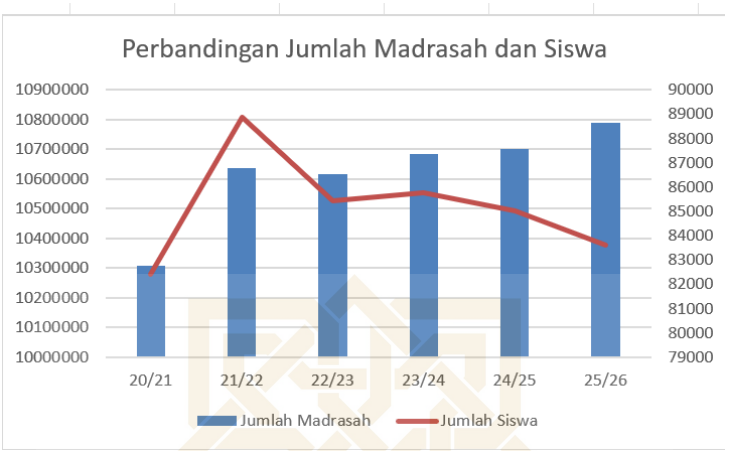
Fenomena yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta tersebut tidak hanya menggambarkan kondisi persaingan pada tingkat daerah, tetapi juga sejalan dengan dinamika pendidikan Islam pada tingkat nasional. Data Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama menunjukkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir jumlah madrasah terus mengalami peningkatan. Pada tahun ajaran 2020/2021 tercatat sebanyak 82.768 madrasah, kemudian meningkat menjadi 88.628 madrasah pada tahun ajaran 2025/2026, atau bertambah sekitar 7,08% dalam kurun waktu enam tahun. Di sisi lain, jumlah peserta didik yang tercatat dalam sistem pendataan tidak menunjukkan pertumbuhan yang sebanding. Setelah mencapai 10.807.073 peserta didik pada tahun ajaran 2021/2022, jumlah peserta didik madrasah yang tercatat mengalami kecenderungan menurun hingga menjadi 10.376.158 peserta didik pada tahun ajaran 2025/2026, atau berkurang sekitar 4,00% dibandingkan dengan tahun puncaknya.[23]

Kecenderungan yang hampir sama juga tampak pada lingkungan pondok pesantren. Jumlah pondok pesantren secara nasional terus bertambah dari 37.590 lembaga pada tahun 2021/2022 menjadi 42.822 lembaga pada tahun 2025/2026, atau meningkat sekitar 13,92%. Akan tetapi, jumlah santri yang tercatat pada kategori pondok pesantren (*PONTREN*) menunjukkan kecenderungan menurun, yaitu dari 4.845.317 santri pada tahun 2022/2023 menjadi 2.966.883 santri pada tahun 2025/2026. [24] Dengan demikian, baik pada jenjang madrasah maupun pondok pesantren terlihat bahwa pertumbuhan jumlah lembaga belum diikuti oleh pertumbuhan jumlah peserta didik yang sepadan

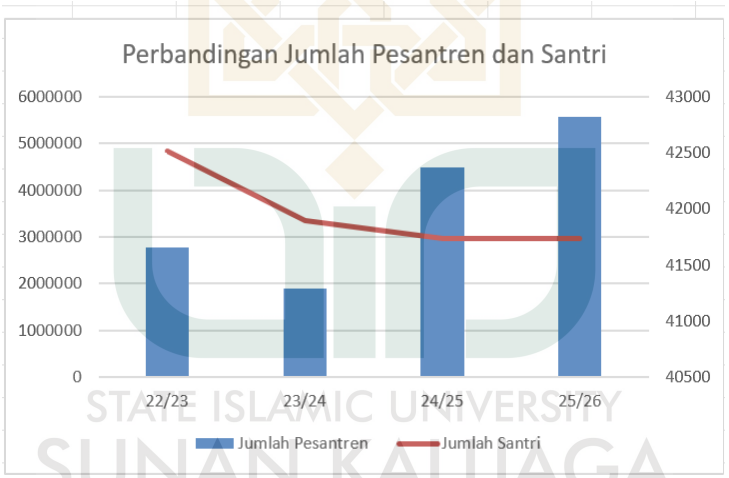
[23] Kemenag, "Data Emis," n.d., https://emis.kemenag.go.id/emis-dashboard?secure=3b7hilEZSHwSD%2FLLVYph5f%2ForLM%2BLxARteImYtHpnQHWBtUYJ8EaH3qcFzslVxEN.

[24] Kemenag.

Gambar 1 Perbandingan Jumlah Madrasah dan SIswa[25]



Gambar 2 :Perbandingan Jumlah Pesantren dengan Santri[26]



Data tersebut tentu tidak dapat ditafsirkan secara sederhana sebagai bukti bahwa jumlah peserta didik maupun santri di lapangan benar-benar mengalami penurunan. Kementerian Agama menjelaskan bahwa perubahan statistik pendidikan Islam dapat dipengaruhi oleh penyempurnaan sistem pendataan melalui EMIS, proses validasi kelembagaan, penyesuaian klasifikasi satuan

[25] Kemenag.
[26] Kemenag.

pendidikan, serta pembersihan data yang tidak lagi memenuhi kriteria administrasi.[27] Oleh sebab itu, perubahan angka statistik perlu dipahami secara proporsional dengan mempertimbangkan kemungkinan adanya pengaruh metodologi pendataan.

Meskipun demikian, hasil wawancara pendahuluan yang dilakukan peneliti dengan beberapa kepala madrasah berbasis pesantren di Kabupaten Bantul menunjukkan bahwa dinamika penurunan jumlah peserta didik juga dirasakan secara nyata oleh sebagian pengelola madrasah. Walaupun penyebabnya tidak selalu sama, para informan mengakui bahwa memperoleh peserta didik baru pada beberapa tahun terakhir menjadi tantangan yang semakin berat dibandingkan periode-periode sebelumnya.

Seorang kepala madrasah di wilayah Bantul Timur mengungkapkan bahwa lembaganya mengalami kecenderungan penurunan jumlah peserta didik dalam beberapa tahun terakhir. Menurutnya, hingga saat ini belum dapat dipastikan faktor utama yang menyebabkan kondisi tersebut. Oleh karena itu, madrasah memilih untuk melakukan evaluasi dan pembenahan terhadap berbagai aspek yang dipandang masih perlu diperbaiki. Sebagaimana disampaikan oleh informan berikut:[28]

> Jumlah santri beberapa tahun terakhir cenderung menurun walaupun kita tidak mengetahui secara pasti penyebabnya. Yang pasti sudah kita coba perbaiki hal-hal yang kurang di tahun-tahun sebelumnya, semoga bisa kembali seperti dulu.

Pandangan yang hampir serupa disampaikan oleh kepala madrasah di wilayah Bantul Selatan yang mengatakan "Semenjak kami tidak di-*support* oleh beberapa donatur karena satu dua sebab, hal tersebut berdampak pada meningkatnya biaya pendidikan

[27] Akrom Abdullah, "Penjelasan Data Emis Kemenag," 2025, https://kemenag.go.id/opini/membangun-data-pesantren-yang-ideal-7aSxi?utm_source.

[28] Madrasah di Bantul Timur, "Wawancara Kepala Madrasah" (Bantul, Yogyakarta, 2025).

madrasah sehingga jumlah pendaftar menurun." [29] Informan memandang bahwa faktor ekonomi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap minat masyarakat. Berkurangnya dukungan dari beberapa donatur menyebabkan madrasah harus melakukan penyesuaian biaya pendidikan sehingga berdampak terhadap jumlah pendaftar.

Sementara itu, kepala madrasah di wilayah Banguntapan melihat persoalan tersebut dari sudut pandang yang berbeda. Menurutnya, perubahan lingkungan persaingan merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap penerimaan peserta didik. Ia menilai kondisi saat ini tidak dapat dibandingkan secara langsung dengan beberapa tahun yang lalu karena jumlah lembaga pendidikan yang menjadi kompetitor terus bertambah. Mengenai hal tersebut Informan menyampaikan:

> Ana kurang nyaman ketika kepala lama tiba-tiba membandingkan jumlah peserta didik yang dulu langsung terpenuhi ketika PSB dibuka satu atau dua hari. Kalau sekarang sampai PSB ditutup kadang masih belum terpenuhi. Ana ingin sampaikan langsung ke beliau tapi tidak enak. Sebenarnya begini, dulu zaman beliau tidak banyak kompetitor, sekarang kita lihat banyak sekali kompetitor. [30]

Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa persoalan keberlangsungan madrasah tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal. Sebagian lembaga menghadapi tantangan yang bersumber dari aspek internal, seperti perlunya peningkatan kualitas layanan pendidikan dan keterbatasan sumber daya finansial, sedangkan lembaga lainnya menghadapi tekanan dari faktor eksternal berupa meningkatnya intensitas persaingan antarlembaga pendidikan. Dengan demikian, terlepas dari kemungkinan bahwa perubahan data nasional dipengaruhi oleh proses penyempurnaan sistem pendataan, pengalaman empiris para pengelola madrasah

[29] Kepala Madrasah di Bantul Selatan, "Penerimaan Siswa Baru" (Bantul, Yogyakarta, 2025).
[30] Madrasah di Banguntapan, "Wawancara Kepala Madrasah" (Bnatul, Yogyakarta, 2025).

menunjukkan bahwa kompetisi dalam memperoleh dan mempertahankan peserta didik merupakan realitas yang dihadapi oleh madrasah berbasis pesantren saat ini. Kondisi tersebut mengisyaratkan bahwa keberlangsungan lembaga tidak cukup ditentukan oleh keberadaan sumber daya semata, melainkan sangat dipengaruhi oleh kemampuan lembaga dalam mengelola, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi sumber daya strategis menjadi keunggulan yang mampu mempertahankan kepercayaan masyarakat.

Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa dinamika perkembangan madrasah berbasis pesantren tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal. Sebagian lembaga menghadapi tantangan berupa menurunnya jumlah peserta didik yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, mulai dari keterbatasan sumber daya finansial, meningkatnya biaya pendidikan, hingga semakin ketatnya persaingan antarlembaga. Akan tetapi, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa tidak semua madrasah mengalami kondisi yang sama. Salah seorang kepala madrasah di Kabupaten Bantul justru menyampaikan bahwa lembaga yang dipimpinnya mengalami perkembangan yang cukup menggembirakan. Dalam wawancara kepala madrasah menyatakan:

> Madrasah kami alhamdulillah selalu meningkat. Dari yang awal berdiri kami hanya memiliki segelintir siswa, hehehe... sekarang kami di beberapa tahun terakhir sudah punya dua kelas setiap angkatan. Alhamdulillah.[31]

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan intensitas persaingan tidak selalu berimplikasi pada penurunan jumlah peserta didik di seluruh madrasah berbasis pesantren. Di tengah tekanan kompetisi yang semakin tinggi, masih terdapat madrasah yang mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Fakta ini menunjukkan bahwa faktor penentu keberlangsungan lembaga tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi

[31] Madrasah di Bantul, "Wawancara Dengan Kepala Madrasah" (Bantul, Yogyakarta, 2025).

lingkungan eksternal, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan internal masing-masing madrasah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Dengan kata lain, tantangan yang dihadapi setiap madrasah memang relatif sama, tetapi respons dan capaian yang dihasilkan dapat berbeda.

Perbedaan kondisi tersebut menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut. Jika sebagian madrasah mengalami penurunan jumlah peserta didik, sementara sebagian lainnya justru terus berkembang, maka muncul pertanyaan mendasar mengenai faktor-faktor yang membedakan keberhasilan masing-masing lembaga. Fenomena ini mengindikasikan bahwa keberlangsungan madrasah tidak cukup dijelaskan oleh faktor lingkungan atau tingkat persaingan semata, tetapi sangat mungkin ditentukan oleh bagaimana lembaga mengelola, mengintegrasikan sumber daya strategis yang dimiliki menjadi keunggulan yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi secara efektif.[32] Dengan demikian, penelitian ini tidak berangkat dari asumsi bahwa seluruh madrasah berbasis pesantren mengalami penurunan, melainkan berupaya menjelaskan mengapa terdapat madrasah yang mampu bertahan bahkan berkembang di tengah persaingan yang semakin kompetitif, sementara madrasah lainnya mengalami tekanan terhadap keberlangsungannya.

Meskipun demikian, dari sudut pandang manajemen pendidikan, kondisi yang bervariasi tersebut tetap memiliki arti penting. Terkhusus informasi statistik dari EMIS Kemenag yang tersedia merupakan indikator yang digunakan oleh pemerintah dalam memotret perkembangan lembaga pendidikan Islam dan menjadi salah satu dasar dalam penyusunan kebijakan. Oleh karena itu, ketika pertumbuhan jumlah lembaga tidak diiringi oleh pertumbuhan peserta didik yang sebanding, kondisi tersebut patut dipandang sebagai sinyal peringatan dini (*early warning signal*)

[32] Daniel Ong Kim Kui, Rinto Rain Barry, and Yohana F Cahya Palupi Meilani, "Tracing the Underlying Operations, Processes, and Path Dependencies: The Microfoundations of Dynamic Capabilities in Educational Institutions," *Journal of Economics and Management* 4, no. 2 (2026): 590–607.

bagi para pengelola madrasah dan pondok pesantren. Fenomena ini mengisyaratkan bahwa keberlangsungan lembaga pendidikan tidak lagi dapat bertumpu pada keberadaan lembaga semata, tetapi semakin ditentukan oleh kemampuan membangun keunggulan yang mampu mempertahankan kepercayaan masyarakat di tengah kompetisi yang semakin ketat.

Bagi madrasah berbasis pesantren, tantangan tersebut menjadi semakin kompleks. Selain harus memenuhi tuntutan mutu pendidikan formal, madrasah juga dituntut mempertahankan karakter kepesantrenan sebagai identitas kelembagaan sekaligus menjawab kebutuhan masyarakat yang terus berubah.[33] Dalam kondisi demikian, kemampuan mengelola dan mengonfigurasi sumber daya strategis menjadi faktor yang menentukan keberlangsungan lembaga. Madrasah yang mampu mengintegrasikan kepemimpinan, sumber daya manusia, budaya organisasi, kurikulum, jejaring kemitraan, serta inovasi kelembagaan secara efektif akan memiliki peluang yang lebih besar untuk mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan dibandingkan lembaga yang hanya mengandalkan keberadaan sumber daya tanpa pengelolaan yang terarah.

Dalam perspektif *Resource-Based Theory* (RBT), kondisi tersebut menunjukkan bahwa keunggulan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh kemampuan mengelola sumber daya strategis yang dimiliki. Kepemimpinan, kualitas pendidik, budaya organisasi, sistem pembelajaran, jaringan kelembagaan, reputasi, hingga nilai-nilai kepesantrenan merupakan aset strategis yang apabila dikonfigurasi secara tepat akan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Oleh karena itu, penelitian mengenai konfigurasi keunggulan sumber daya

[33] Mahfudz Sulaiman and Moh Hasan Firghol Muttaqien, "Curriculum Innovation in Pesantren Based Madrasah: Institutional Culture, Character Formation, and Critical Thinking Development.," *ISLAMIC EDUSCAPE: Journal of Islamic Education Insight* 1, no. 2 (2026): 89–105.

strategis pada madrasah aliyah berbasis pesantren menjadi penting untuk menjelaskan bagaimana suatu lembaga mampu mempertahankan eksistensinya, memperoleh kepercayaan masyarakat, serta menjaga keberlangsungan organisasi di tengah meningkatnya kompetisi pendidikan Islam.

Di tengah persaingan sekolah berbasis pesantren, para pengelolanya harus dituntut untuk memunculkan keunggulan-keunggulan yang bisa menjadi penarik minat masyarakat. Keunggulan tersebut bisa memecah ketegangansuasana kompetisi antarsekolah yang sejenis dengan bersaing secara komparasi, artinya sekolah tidak bersaing dalam bidang yang sama akan tetapi mengupayakan keunggulan dalam hal yang berbeda. Contoh, sekolah satu mempunyai keunggulan dalam Al-Qur'an, maka sekolah yang lain tidak perlu mengejar ketertinggalan pada bidang tersebut, akan tetapi bisa mengusahakan keunggulan yang lain semisal baca kitab berbahasa Arab. Kompetisi antarlembaga pendidikan, terkhusus yang berbasis pesantren tidak bisa dikatakan hanya mengejar profit semata karena pada kenyataannya beberapa dari lembaga pendidikan tersebut nonprofit.[34] Tujuan utama dari adanya lembaga pendidikan berbasis pesantren adalah menyebarkan dakwah Islam.[35]

Pendidikan pesantren sekarang mengalami transformasi yang mengarah pada kebutuhan para santri untuk mengikuti perkembangan pada zamannya. Banyak pola yang ditetapkan pesantren untuk melakukan pemenuhan hal tersebut, diantaranya adalah kurikulum pesantren diintegasikan dengan kurikulum pesantren sehingga pada saat santri dinyatakan lulus dari lembaga pendidikanya bisa mendapatkan dua pengakuan keilmuan yaitu keilmuan sesuai dengan standar nasional hal tersebut dibuktikan dengan ijazah negara dan pengakuan keilmuan pesantren

[34] sistupani M Pd, "Manajemen Seterategi Organisasi Non Profit Pendidikan Islam Yayasan Pondok Pesantren Al-Qurâ€Tm An Al-Asror Tulungagung," *Perspektif: Jurnal Program Studi Pendidikan Islam* 15, no. 01 (2022): 108–29.

[35] Rukhaini Fitri Rahmawati, "Kaderisasi Dakwah Melalui Lembaga Pendidikan Islam," *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah* 1, no. 1 (2016): 147–66.

(keagamaan) hal tersebut dibuktikan dengan ijazah pondok pesantren,[36] dan ada pesantren yang hanya memfasilitasi tempat tinggal dan tambahan ilmu keagamaan diluar waktu sekolah para santrinya yang melaksanakan Pendidikan di luar pondok misal di sekolah negeri maupun swasta.[37]

Pondok pesantren yang memiliki lembaga pendidikan sekarang menjamur di banyak tempat. Dengan berbagai keunggulan ataupun karakteristiknya, sekolah-sekolah tersebut berusaha agar masyarakat bisa percaya kepada lembaganya. Setiap pesantren berusaha menawarkan jasa pendidikan kepada masyarakat pastilah dengan strategi, baik strategi yang sederhana maupun strategi modern. Karena jangan sampai lembaga pendidikan tersebut ditutup dengan alasan tidak bisa mendapatkan peserta didik sebagaimana pengalaman dari beberapa sekolah yang ditutup.

Penelitian ini dilaksanakan di dua madrasah yang berbasis pondok pesantren yang berada di Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta terkait dengan keunggulan strategis untuk mencapai keberlanjutan. Kondisi lokasi penelitian diambil dari dua madrsah yang bervariasi baik dari afiliasi, tata kelola, sampai karakteristik, yang terpenting adalah pola kesamaan sekolah tersebut adalah dilingkungan pondok pesantren Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta.

Lembaga pendidikan yang pertama adalah Madrasah Aliyah Al Ma'had An Nur yang berlokasi di Sewon, Bantul, dan berada di dalam pondok pesantren dengan konsep tradisional dalam bahasa pesantren yang disebut salafiyah. Dalam segi kultur pengelolaan pesantren sama dengan pesantren salafiyah yang lain Pondok Pesantren Al Ma'had An Nur menganut kebijakan terpusat kepada

[36] Qiyadah Robbaniyah and Roidah Lina, "Eksplorasi Strategi Kontra Radikalisme Pada Santri Di Pondok Pesantren Islamic Center Bin Baz Yogyakarta," *Amorti: Jurnal Studi Islam Interdisipliner,* 2022, 1–10.

[37] Milatusaadah Milatusaadah, "Hubungan Aktivitas Siswa Mengaji Di Pesantren Dengan Prestasi Belajar Pada Mata Pelajaran PAI: Penelitian Korelasional Terhadap Siswa Kelas XI Di SMA YPI Pulosari Limbangan-Garut" (UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2019).

figure panutan, yaitu kiai. Seorang kiai sebagai sumber kebijakan yang bisa menginterpretasikan warisan salaf (para pendahulu) biasanya memiliki para pengurus yang membantunya dalam mengelola pondok pesantren, yaitu nyai, gus dan ning. Nyai, Gus dan Ning adalah sebutan khusus untuk keluarga kiai. Nyai adalah sebutan khusus untuk istri kiai, sedangkan putra laki- laki dipanggil Gus dan putri perempuan dipanggil Ning.[38] Dalam bidang keagamaan MA Al Ma'had An Nur kental dengan kajian Al-Qur'an[39] dan kitab-kitab klasik berbahasa arab yang dinamai dengan kitab kuning.[40] bidang IPTEKS, ilmu pengetahuan, teknologi dan sains,[41] MA Al Ma'had An Nur sanggup menorehkan beberapa prestasi di lingkup provinsi[42] bahkan nasional.[43]

Madrasah kedua adalah MA Asy Syifa Muhammadiyah yang berlokasi di Desa Sumbermulyo, Bantul. Madrasah ini adalah tempat kaderisasi bagi Persyarikatan Muhammadiyah.[44] Ini adalah salah satu jawaban bagi rumor yang beredar bahwa Muhammadiyah defisit ulama, yaitu dengan revitalisasi pesantren

[38] Kamila Adnani and Moh Mahbub, "The Power of Nyai in the Development of the Pesantren," DINIKA: Academic Journal of Islamic Studies 6, no. 2 (2021): 263–90.

[39] Dewi Ayu Kusuma Ning Tyas, "The Dynamics Of Quranic Studies In Pondok Pesantren: Case Study Of Quran Studies At Pondok Pesantren An-Nur Ngrukem Bantul Yogyakarta In 1978-2018 Ad," Musala: Jurnal Pesantren Dan Kebudayaan Islam Nusantara 1, No. 1 (2022): 1–25.

[40] Satria Maulana Iqbal Bismar, "Strategi Kemitraan Madrasah Dan Pesantren Pada Program Tahfidz Kitab Kuning Di Ma Al Ma'had Annur Ngrukem" (UIN Prof. KH Saifuddin Zuhri, 2023).

[41] "Prestasi MA An-Nur Kabupaten," n.d., https://www.instagram.com/p/C83dVdDRgWd/?img_index=1&igsh=MW9sZDZqZnE2MXNxYQ==.

[42] "Prestasi MA An-Nur Provinsi," n.d., https://www.instagram.com/p/DBm87Y8zW0d/?igsh=MTVkb2lzZW95YW02Yw==.

[43] "Prestasi MA An-Nur Nasional," n.d., https://www.instagram.com/p/C4ExTrIvWt0/?igsh=MWQ5ZjFyaGt1ODZlcQ==.

[44] Ekanur Lailiyah, "Peran Pondok Pesantren Sebagai Sarana Kaderisasi Muhammadiyah (Studi Di Pondok Pesantren Asy-Syifa'zmuhammadiyah Bambanglipuro Bantul Yogyakarta)" (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2016).

yang dimiliki Persyarikatan Muhammadiyah.[45] Prestasi yang diukir oleh madrasah ini tidak sedikit dalam berbagai bidang.[46] Salah satu kekhasan yang ada dalam pendidikan Madrasah Aliyah Asy Syifa Muhammadiyah Bantul adalah penggemblengan karakter santri untuk selalu *survive* dari segala kondisi dan situasi karena akan ditumbuhkan sebagai kader dakwah yang kuat. Penggemblengan karakter mulai dari latihan untuk mandiri dengan pelatihan kewirausahaan untuk memproduksi barang konsumsi,[47] dan menjadi mubaligh hijrah yang dikirim ke daerah-daerah.[48]

Penelitian ini memilih madrasah aliyah berbasis pesantren sebagai lokasi kajian dengan pertimbangan akademik dan substantif yang berkaitan dengan karakteristik penyelenggaraan pendidikan pada jenjang tersebut. Pemilihan ini tidak dimaksudkan untuk menempatkan madrasah aliyah sebagai jenjang yang lebih penting dibandingkan madrasah tsanawiyah maupun madrasah ibtidaiyah, melainkan didasarkan pada asumsi bahwa setiap jenjang memiliki fungsi dan tantangan yang berbeda sesuai fase.[49] Dalam konteks penelitian mengenai keunggulan sumber daya strategis dalam membangun keberlangsungan lembaga, madrasah aliyah dinilai merepresentasikan arena yang paling tepat untuk mengamati bagaimana sumber daya lembaga dikelola, dikembangkan, dan dioptimalkan dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan.

Pertama, penyelenggaraan pendidikan pada jenjang madrasah aliyah memiliki kompleksitas yang relatif lebih tinggi

[45] Palahuddin Palahuddin, "Mencari Solusi Defisit Ulama: Potret Kaderisasi Ulama Muhammadiyah," EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan 20, no. 2 (2022): 183–200.

[46] "Prestasi MA Asy Syifa," n.d.

[47] Krisdiyanto Krisdiyanto And Aris Widyo Nugroho, "Peningkatan Kualitas Tempe Yang Diproduksi Oleh Pondok Pesantren Asy Syifa'," In Prosiding Seminar Nasional Program Pengabdian Masyarakat, 2021.

[48] A A M Billah, Burhanudin Ata Gusman, And Djamaluddin Perawironegoro, "Implementasi Mubaligh Hijrah Dalam Pembelajaran Akhlak Di Pondok Pesantren Asy-Syifa'muhammadiyah Bantul," *An-Nahdlah: Jurnal Pendidikan Islam* 4, No. 1 (2024): 203–14.

[49] Putri Ani Dalimunthe et al., "Proses Dan Fase-Fase Perkembangan Psikologi Pendidikan," *At-Tadris: Journal of Islamic Education* 2, no. 2 (2023): 308–16.

dibandingkan jenjang madrasah tsanawiyah maupun madrasah ibtidaiyah. [50] Kompleksitas tersebut tercermin pada semakin beragamnya struktur kurikulum, tuntutan capaian akademik, penguatan kompetensi keagamaan, pembinaan karakter, pengembangan kepemimpinan peserta didik, hingga persiapan melanjutkan studi ataupun memasuki kehidupan bermasyarakat.[51] Pada fase ini, lembaga tidak lagi hanya menjalankan fungsi pendidikan dasar dan pembinaan perilaku, tetapi juga dituntut untuk mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kapasitas intelektual, spiritual, sosial, dan profesional secara lebih utuh.[52] Konsekuensinya, pengelolaan sumber daya manusia, kurikulum, budaya organisasi, jejaring kemitraan, serta kepemimpinan lembaga menjadi semakin menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan.

Kedua, dalam tradisi pendidikan pesantren, madrasah aliyah sering diposisikan sebagai tahap akhir proses pembentukan santri sebelum memasuki masa pengabdian kepada masyarakat maupun pesantren. Di berbagai pesantren, lulusan pada jenjang ini memperoleh kepercayaan untuk menjalankan masa pengabdian sebagai pendidik, pembimbing santri, pengelola kegiatan kepesantrenan, atau membantu pelaksanaan berbagai program kelembagaan. Tradisi tersebut menunjukkan bahwa lulusan madrasah aliyah tidak hanya dipersiapkan sebagai peserta didik yang menyelesaikan pendidikan formal, tetapi juga sebagai individu yang mulai memikul tanggung jawab dalam proses

SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[50] Kementrian Agama Republik Indonesia, *KMA Nomor 183*, 2019.

[51] Yossi Eriawati and Rafika Duri, "Penguatan Karakter Dalam Pendidikan Sistem Persekolahan:(Implementasi PERPRES Nomor 87 Tahun 2017 Tentang Penguatan Pendidikan Karakter)," *Jurnal Pavaja: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini* 3, no. 2 (2021): 51–64.

[52] Susilawati Susilawati, Aan Octasari, and Juanda Juanda, "Analisis Struktur Kurikulum K13 Dan Struktur Kurikulum Merdeka Fase E Untuk Kelas X Dan Fase F Untuk Kelas XII," *Jurnal Literasi Dan Pembelajaran Indonesia* 3, no. 1 (2023): 24–32.

transmisi keilmuan dan pembinaan kehidupan pesantren.[53] Oleh karena itu, kualitas penyelenggaraan pendidikan pada jenjang ini memiliki implikasi yang lebih luas terhadap keberlangsungan sistem pendidikan pesantren itu sendiri.

Ketiga, karakteristik perkembangan psikologis peserta didik pada usia madrasah aliyah memberikan ruang yang lebih luas bagi lembaga untuk mengembangkan program-program pendidikan yang bersifat analitis, reflektif, dan transformatif. Peserta didik berada pada fase ketika kemampuan berpikir abstrak, penalaran kritis, pengambilan keputusan, serta pembentukan identitas diri berkembang secara lebih matang.[54] Kondisi tersebut memungkinkan madrasah merancang program pembelajaran yang tidak hanya berorientasi pada pengasuhan dan pembiasaan sebagaimana dominan dilakukan pada jenjang pendidikan sebelumnya, tetapi juga diarahkan pada penguatan nalar ilmiah, kepemimpinan, tanggung jawab sosial, kemampuan memecahkan masalah, serta kesiapan menghadapi dinamika kehidupan setelah lulus. Dengan demikian, keberhasilan madrasah aliyah tidak semata-mata diukur dari pencapaian akademik, melainkan juga dari kemampuannya membangun kompetensi peserta didik sebagai calon pemimpin, pendidik, dan agen perubahan di lingkungan masyarakat.

Selain pertimbangan tersebut, penelitian mengenai keberlangsungan madrasah aliyah menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan perubahan demografis yang sedang berlangsung di Indonesia. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak lembaga pendidikan dasar dan menengah pertama mulai menghadapi

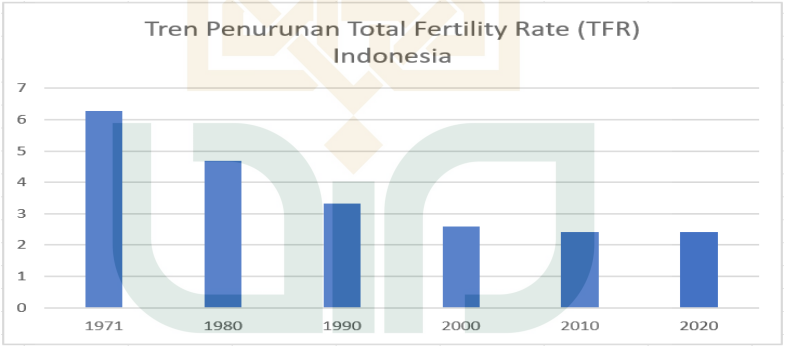
STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[53] Amrin Mustofa and Eko Ngabdul Shodikin, "Peran Pengabdian Dalam Kesuksesan Program Tahfizd Di Pondok Pesantren MA Islamic Centre Binbaz," *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam*, 2022, 90–97.

[54] Rafi Jauhari, "Analisis Kebijakan Pendidikan Dalam KMA Nomor 450 Tahun 2024 Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka Di Madrasah" (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2026).

penurunan jumlah[55] peserta didik sebagai dampak berkurangnya angka kelahiran.[56] Penurunan jumlah anak usia sekolah tersebut menyebabkan kompetisi untuk memperoleh peserta didik baru semakin ketat, terutama pada wilayah yang memiliki banyak satuan pendidikan dalam satu kawasan. Meskipun dampak tersebut saat ini lebih nyata dirasakan oleh sekolah dasar dan sebagian sekolah menengah pertama, kecenderungan demografis tersebut pada akhirnya akan bergeser mengikuti kelompok usia sehingga dalam beberapa tahun mendatang madrasah aliyah juga berpotensi menghadapi tantangan yang sama. Dengan kata lain, berkurangnya jumlah kelahiran pada satu periode akan membentuk gelombang penurunan populasi peserta didik yang bergerak secara bertahap dari jenjang pendidikan dasar menuju pendidikan menengah atas.

Gambar 3 : Tren Penurunan TFR Indonesia[57]



Situasi tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan madrasah aliyah pada masa mendatang tidak lagi cukup ditopang

[55] Novia Aisyah, "Banyak Sekolah Kekurangan Murid," 2026, https://www.detik.com/edu/sekolah/d-8577999/banyak-sekolah-kurang-murid-ini-jurus-kemendikdasmen.

[56] Muhdany Yusuf Laksono, "Faktor Sekolah Kekurangan Murid Adalah Penuruanan Angka Kelashiran," Kompas, 2026, https://regional.kompas.com/read/2026/07/17/174616978/pengamat-ungkap-penyebab-sekolah-kekurangan-siswa-baru-angka-kelahiran.

[57] BPS, "Tren Penurunan Total Fertility Rate (TFR) Indonesia," Badan Pusat Statistik, 2026, https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2026/05/05/2645/supas-2025--angka-kelahiran-total--tfr--sebesar-2-13---angka-kematian-bayi--imr--sebesar-14-12--dan-persentase-lansia-mencapai-11-97-persen-.html?utm_source.

oleh reputasi historis atau identitas kelembagaan semata. Lembaga dituntut untuk mampu membangun keunggulan yang bersumber dari pengelolaan sumber daya strategis sehingga memiliki daya tarik, daya saing, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks inilah penelitian mengenai keunggulan sumber daya strategis pada madrasah aliyah berbasis pesantren menjadi penting dilakukan, karena diharapkan mampu menjelaskan bagaimana lembaga mengembangkan berbagai sumber daya yang dimilikinya menjadi modal strategis untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di tengah perubahan sosial, pendidikan, dan demografi.

Pemilihan lokasi penelitian dalam studi ini menggunakan pendekatan komparatif kasus ganda (*multiple case study*) dengan menetapkan dua objek penelitian, yaitu MA Al-Ma'had An-Nur Ngrukem dan MA Asy-Syifa Muhammadiyah Bambanglipuro. Pendekatan ini bertujuan untuk mengeksplorasi variasi implementasi strategi keberlanjutan dan pencapaian keunggulan kompetitif (CSA) dalam konteks pendidikan Islam.[58] *Justifikasi* pemilihan kedua madrasah ini didasarkan pada dua kelompok kriteria utama: Kesamaan (*Commonality*) dan Keunikan (*Uniqueness*).

1. Kesamaan Lokasi Penelitian

   Penggunaan dua lokasi dengan karakteristik yang sama (*matching criteria*) bertujuan untuk mengendalikan bias yang mungkin timbul dari variabel eksternal yang berbeda, sehingga fokus kajian pada masalah inti yaitu praktik strategis internal tetap valid. Kedua madrasah ini memiliki kesamaan substansial sebagai berikut:

   a. Keberlangsungan Institusional Terbukti: Kedua lembaga telah membuktikan keberlangsungan mereka selama lebih dari dua dekade. Durasi eksistensi yang panjang ini

[58] Robert K Yin, *Case Study Research and Applications*, vol. 6 (Sage Thousand Oaks, CA, 2018).

menyiratkan bahwa kedua madrasah telah melalui berbagai tantangan zaman, mengindikasikan adanya strategi cerdas dan usaha keras yang berkesinambungan menjadi sebuah prasyarat penting untuk menganalisis CSA.

b. Afiliasi dengan Organisasi Keagamaan Besar: MA Al-Ma'had An-Nur berafiliasi dengan Nahdlatul Ulama (NU) melalui keanggotaan di Rabithah Ma'ahid Islamiyah (RMI), [59] sedangkan MA Asy-Syifa berafiliasi dengan Persyarikatan Muhammadiyah. [60] Afiliasi dengan payung organisasi besar ini memberikan modal sosial, jaringan, dan legitimasi ideologis. Hal tersebut menjadi sumber daya yang sangat relevan untuk dianalisis dalam kerangka RBV.

c. Lokasi Geografis dan Regulasi Serupa: Kedua madrasah berlokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kesamaan lokasi ini menempatkan kedua lembaga di bawah peraturan daerah (Perda) dan kondisi sosial-ekonomi yang cenderung homogen, membantu mengontrol variabel lingkungan eksternal.

d. Bernaung di Bawah Kementerian Agama (Kemenag): Kedua lembaga adalah sekolah di bawah yurisdiksi Kementerian Agama, bukan di bawah Kemendikdasmen. Hal ini memastikan kesamaan dalam hal standar regulasi, pengawasan, dan kurikulum keagamaan, yang wajib diimplementasikan.

e. Status Sekolah Formal: MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa Muhammadiyah sama-sama merupakan sekolah formal tingkat aliyah, terikat pada Kurikulum Nasional dari pemerintah untuk keberlangsungan .[61] Kesamaan ini penting

[59] RMI, "Rabithah Ma'ahid Islamiyah," 2025, https://rmipbnu.id/.

[60] Muhammad Fath Mashuri, "Anteseden Komitmen Organisasi Di Amal Usaha Pendidikan Muhammadiyah," *Jurnal Psikologi*, 2022.

[61] Muhammad Qusairi and Syaifuddin Sabda, "Kurikulum Madrasah Di Indonesia Antara Standarisasi Nasional Dan Distingsi Keagamaan: Telaah Kritis Atas Arah Pengembangan Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 3, no. 1 (2026): 549–60.

karena mengharuskan kedua lembaga menyelaraskan tuntutan kurikulum formal dengan tuntutan kepesantrenan mereka.

f. Prestasi dan Reputasi Baik: Kedua madrasah dikenal memiliki prestasi yang baik secara akademik maupun non akademik. Reputasi positif ini merupakan indikator hasil nyata (output) dari strategi keberlanjutan yang telah mereka terapkan menjadi sebuah prasyarat penting untuk menganalisis CSA.

2. Keunikan Lokasi Penelitian

Meskipun memiliki banyak kesamaan, kedua lokasi penelitian memiliki perbedaan mendasar yang justru memperkaya analisis komparatif dan memberikan *novelty* pada penelitian ini. Keunikan ini berfokus pada sumber daya kultural dan gaya manajerial yang unik:

a. Perbedaan Kultur: Perbedaan mendasar terletak pada Kultur MA Al-Ma'had An-Nur berakar pada kultur tradisional, sementara MA Asy-Syifa berakar pada kultur struktural. Perbedaan ini menunjukkan bagaimana dua kultur besar Islam di Indonesia menerjemahkan teori manajemen strategis (RBV) secara berbeda.

b. Perbedaan Gaya Kepemimpinan: MA Al-Ma'had An-Nur sangat bergantung pada kepemimpinan karismatik dari figur kiai dan *dzurriyah* (keturunan), sesuai tradisi pesantren salaf. Sebaliknya, MA Asy-Syifa Muhammadiyah cenderung menggunakan kepemimpinan gaya struktural yang berbasis pada organisasi, hierarki, dan birokrasi persyarikatan.

c. Perbedaan Budaya Harian: Kultur yang dibangun MA Al-Ma'had An-Nur adalah kultur tradisional (menekankan *ta'dzim* dan hubungan personal-spiritual), sedangkan kultur MA Asy-Syifa lebih mengarah pada kultur struktural-modern (menekankan disiplin organisasi, kaderisasi IPM, dan akuntabilitas struktural).

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

d. Perbedaan Fokus Branding: MA Al-Ma'had An-Nur membangun branding utamanya pada *tahfidz* Al-Qur'an, sementara MA Asy-Syifa berfokus pada kaderisasi. Perbedaan fokus ini menunjukkan variasi sumber daya VRIO mana yang paling efektif mendorong CSA di masing-masing konteks.[62]

Dengan menetapkan kesamaan dan keunikan pada masing-masing madrasah, penelitian ini menjadi sangat kuat. Analisis komparatif yang dihasilkan diharapkan tidak hanya menguji validitas kerangka RBT pada lembaga pendidikan , tetapi juga memberikan keterbaruan (*novelty*) yang signifikan tentang bagaimana madrasah berbasis pesantren Islam di Indonesia mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dituliskan maka peneliti mengajukan beberapa pertanyaan rumusan masalah:

1. Bagaimana pelaksanaan pendidikan pada madrasah yang berbasis pondok pesantren, yaitu MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa?
2. Bagaimana strategi pengelolaan keunggulan pada madrasah yang berbasis pesantren, yaitu MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa dalam konsep *Resource-Based Theory* ?
3. Bagaimana analisis keunggulan yang diterapkan madrasah yang berbasis pesantren, yaitu MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa untuk mencapai keberlanjutan?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian**.**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai praktik dan strategi keberlangsungan lembaga pendidikan berbasis pesantren dalam membangun serta mempertahankan keunggulan kompetitif

[62] Margaret A Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View," *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (1993): 179–91.

pendidikan . Tujuan tersebut berangkat dari kenyataan bahwa lembaga pendidikan pesantren saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks, baik dari sisi manajerial, sosial, maupun ideologis. Dalam konteks inilah, penelitian ini diarahkan untuk menemukan model pengelolaan yang efektif dan berbasis sumber daya, sehingga lembaga pendidikan Islam mampu beradaptasi dengan perubahan tanpa kehilangan jati diri keislamannya. Secara khusus, penelitian ini memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Menelaah dan mendeskripsikan pelaksanaan pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan berbasis pondok pesantren. Fokus kajian ini diarahkan untuk memahami bagaimana proses pembelajaran berlangsung secara holistik, mencakup aspek kurikulum, metode pengajaran, serta pembinaan karakter santri. Penelitian ini juga bertujuan menggali bagaimana nilai-nilai spiritual, moral, dan sosial diintegrasikan ke dalam sistem pendidikan sehingga membentuk kultur belajar khas pesantren yang tidak hanya berorientasi pada kognisi, tetapi juga pembentukan kepribadian dan akhlak.
2. Menganalisis strategi pengelolaan lembaga pendidikan berbasis pesantren melalui pendekatan *Resource-Based Theory (RBT)*. Teori ini digunakan untuk menelaah bagaimana pesantren mengelola dan memanfaatkan sumber daya internal baik yang berwujud seperti tenaga pendidik, sarana prasarana, maupun yang tidak berwujud seperti reputasi, jaringan sosial, dan nilai-nilai spiritual sebagai keunggulan kompetitif.[63] Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengelolaan sumber daya tersebut menjadi faktor pembeda dan penentu keberhasilan pesantren dalam menghadapi persaingan antar lembaga pendidikan, serta bagaimana sinergi antara nilai-nilai religius dan prinsip manajemen modern dapat diwujudkan dalam praktik kelembagaan.

[63] Jay B Barney, "The Resource-Based Theory of the Firm," *Organization Science* 7, no. 5 (1996): 469.

3. Menganalisis keberlangsungan lembaga pendidikan berbasis pesantren dalam mencapai keunggulan kompetitif pendidikan. Pada bagian ini, penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap daya tahan dan pertumbuhan pesantren di tengah dinamika sosial dan perkembangan dunia pendidikan. Analisis diarahkan untuk melihat bagaimana pesantren menjaga eksistensinya melalui inovasi, adaptasi terhadap kebijakan pendidikan nasional, serta penguatan kepercayaan masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan gambaran utuh mengenai bagaimana pesantren tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul, kredibel, dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam memperkaya wacana pengembangan lembaga pendidikan Islam, khususnya dalam konteks teori *Resource-Based*. Lebih jauh, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi inspirasi bagi lembaga pendidikan pesantren lain untuk mengoptimalkan potensi sumber dayanya, mengembangkan inovasi kelembagaan, serta memperkuat daya saing yang berlandaskan nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan.

Penelitian ini juga diharapkan berkontribusi terhadap ilmu pengetahuan dan praktisi Pendidikan terutama sekolah/madrasah yang berbasis pondok pesantren, manfaat tersebut adalah:

1. Signifikansi Akademik

   Penelitian ini diharapkan mampu mengungkap konsep strategi keunggulan kompetitif berkelanjutan pada sekolah yang berbasis pondok pesantren dalam usaha untuk mempunyai keunggulan kompetitif berkelanjutan di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan mengambil sampel dari dua madrasah, yaitu MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa. Konsep yang diungkap melalui pendataan secara *rigid* dan *valid* kemudian dianalisis dengan konsep *Resource-Based Theory* yang mencakup sumber daya yang berwujud dan yang tidak berwujud

dari kedua madrasah tersebut diatas. Tahap akhir dari penelitian ini adalah pembukuan konsep strategi madrasah yang berbasis pesantren di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam mengembangkan keunggulan dalam berkompetisi berkelanjutan sehingga dapat menjadi lembaga pendidikan yang banyak diminati oleh masyarakat.

2. Signifikansi Praktis

Peneliti sangat berharap penelitian ini bisa dimanfaatkan oleh para calon wali siswa/santri untuk melihat pola sekolah unggul sehingga tidak salah dalam memasukkan putra-putrinya ke lembaga pendidikan, sehingga pilihan yang tepat dapat mewujudkan kompetensi lulusan dengan kualitas yang tinggi dan unggul. Para pengelola pendidikan juga bisa menjadikan hasil penelitian ini sebagai acuan untuk mengembangkan dunia pendidikan. Manfaat praktis bagi pemerintah adalah memberikan bantuan kepada masyarakat dalam hal pendidikan secara tepat sasaran, yaitu dengan mempertimbangkan prestasi lembaga pengelola pendidikan untuk menyalurkan bantuan semisal bantuan operasional sekolah.

D. Kajian Pustaka

Kajian mengenai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lembaga pendidikan Islam, khususnya berbasis pesantren pada jenjang madrasah aliyah, masih tergolong terbatas baik secara kuantitas maupun kedalaman analisis empiris. Keterbatasan ini tidak dapat dilepaskan dari perkembangan historis lembaga pendidikan di bawah naungan pesantren yang baru mengalami akselerasi signifikan pasca disahkannya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003.[64]

Dalam perkembangan mutakhir, kajian tentang keunggulan kompetitif pendidikan Islam banyak dipengaruhi oleh perspektif *Resource-Based View* (RBV) yang menempatkan sumber daya

[64] Kharisul Wathoni, "Pesantren Dalam Politik Dan Kebijakan Pendidikan Di Indonesia," *MA'ALIM: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 02 (2020): 128–40.

internal sebagai fondasi utama keunggulan organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan pendidikan, kompetensi tenaga pendidik, serta aset tidak berwujud[65] seperti reputasi dan kultur organisasi merupakan sumber daya strategis yang memiliki karakteristik[66] *valuable, rare,* dan *inimitable.*[67] Dalam kerangka ini, lembaga pendidikan dipandang mampu membangun keunggulan melalui optimalisasi kekuatan internalnya.

Bahkan, beberapa studi telah mengusulkan perluasan pendekatan RBV melalui integrasi dengan *institution-based view* guna menjelaskan pengaruh regulasi, legitimasi, dan konteks kelembagaan terhadap pemanfaatan sumber daya tersebut. Namun demikian, kecenderungan penelitian tersebut masih bersifat konseptual dan berhenti pada tahap identifikasi sumber daya, tanpa menggali secara mendalam bagaimana proses mobilisasi dan pengelolaan sumber daya itu berlangsung dalam praktik kelembagaan sehari-hari di lingkungan pesantren.

Sementara itu, kajian mengenai strategi dan daya saing madrasah serta pesantren lebih banyak menyoroti aspek formulasi strategi kelembagaan. Berbagai penelitian mengungkap bahwa pengembangan program unggulan,[68] penguatan citra institusi, serta perbaikan manajemen[69] dan kualitas menjadi instrumen

[65] Abdul Kholik and Sobrul Laeli, "Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View," *Tadbir Muwahhid* 4, no. 1 (2020): 73–97.

[66] Sevia Diana and Abdul Wahid Zaini, "Nurturing Excellence: Leveraging Service Quality for Competitive Advantage in Islamic Boarding Schools," *Journal of Educational Management Research* 2, no. 1 (2023): 13–28.

[67] Hemaloshinee Vasudevan, "Resource-Based View Theory Application on the Educational Service Quality," *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology* 6, no. 6 (2021): 174–86.

[68] Zainal Abidin, "Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah Ibtidaiyah Di Jember: Studi Multisitus," *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 16, no. 1 (2021): 175–92.

[69] Iwan Sopwandin, Abdul Baits, and Isep Nendri Rostiana, "Optimizing Competitive Advantages in Amtsilati Flagship Programs: A Strategic Approach to Enhance Islamic Boarding Schools' Competitiveness," *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama* 17, no. 1 (2025): 239–50.

penting dalam meningkatkan daya tarik lembaga.[70] Program-program seperti tahfidz Al-Qur'an maupun metode pembelajaran khas terbukti mampu menjadi diferensiasi strategis dalam menarik minat masyarakat. Pembahasan dinamika kehidupan pesantren yang sarat dengan nilai, tradisi, dan relasi sosial yang kompleks[71][72] juga pernah dibahas. Akan tetapi, kajian-kajian tersebut belum sepenuhnya menjelaskan dimensi implementatif, khususnya terkait bagaimana strategi tersebut dijalankan, diinternalisasikan, dan dipertahankan.

Dalam konteks keberlanjutan lembaga, perhatian penelitian cenderung difokuskan pada aspek ketahanan ekonomi. Studi menunjukkan bahwa diversifikasi sumber pembiayaan melalui wakaf produktif, pengembangan unit usaha pesantren, serta pemberdayaan ekonomi[73] masyarakat menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas finansial[74] lembaga. Perspektif ini memberikan kontribusi penting dalam memahami dimensi ekonomi dari keberlanjutan. Namun, pendekatan tersebut belum sepenuhnya menangkap kompleksitas keberlanjutan pesantren yang juga mencakup aspek non-ekonomi, seperti keberlanjutan tradisi keilmuan, regenerasi kepemimpinan, stabilitas kultur asrama, serta legitimasi sosial di tengah masyarakat. Dimensi-dimensi ini justru menjadi ciri khas pesantren yang membedakannya dari lembaga pendidikan lainnya, namun masih kurang mendapat perhatian dalam penelitian terdahulu.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[70] Mochamad Arif Faizin, "Islamic Boarding Education Management Reform: Transformation Strategies to Improve Competitiveness and Relevance," *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024): 2497–2506.

[71] Karel A. SteenBrink, *Pesantren Sekolah Madrasah* (LP3ES, 1986).

[72] Ronald Lukens-Bull, "Pesantren, Madrasa and the Future of Islamic Education in Indonesia," *Kawalu: Journal of Local Culture* 6, no. 1 (2019): 29–58.

[73] Abdul Muiz, Siti Qurratul Aini, and Mohd Shahid Bin Mohd Noh, "Advancing Sustainable Economic Empowerment in Pesantren by Community-Based Development Theory," 2025.

[74] Ahmad Afif, "Strategi Konsep Keuangan Berkelanjutan (Sustainable Finance) Perbankan Syariah Di Indonesia," n.d.

Di sisi lain, kajian mengenai manajemen sumber daya manusia dan pendidikan karakter di pesantren menunjukkan bahwa aspek manusia merupakan inti dari keberlangsungan lembaga. Pengelolaan SDM yang meliputi proses rekrutmen, pelatihan, retensi, dan pengembangan kapasitas tenaga pendidik dipandang sebagai faktor kunci dalam menjaga mutu pendidikan[75]. Sejalan dengan itu, tradisi pendidikan karakter yang berbasis keteladanan kiai, pembiasaan ibadah, serta sistem kehidupan berasrama terbukti menghasilkan output karakter yang kuat pada santri.[76] Meskipun demikian, kedua bidang kajian ini masih cenderung berdiri sendiri dan belum dihubungkan secara konseptual maupun empiris dengan upaya penciptaan keunggulan kompetitif dalam perspektif strategis.

Lanjut, kajian tentang mutu layanan pendidikan menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara lembaga, santri, dan orang tua memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi dan kepercayaan masyarakat. Peningkatan mutu layanan, baik dalam bentuk pembinaan spiritual yang berkelanjutan, kedekatan relasi pembimbing-santri, maupun penyediaan fasilitas pendukung, terbukti mampu memperkuat posisi kompetitif lembaga.[77] Namun demikian, penelitian ini belum menjelaskan bagaimana mutu layanan tersebut dapat dijaga secara berkelanjutan dalam jangka panjang, terutama dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh pesantren.

Berdasarkan sintesis terhadap berbagai kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai keunggulan kompetitif dalam pendidikan Islam masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara utuh. Setiap penelitian cenderung menyoroti

[75] Cholifatus Syadiyah and Ida Rindaningsih, "Effective Human Resource Management Strategies in Islamic Boarding Schools," *International Journal Multidisciplinary* 1, no. 4 (2024): 94–100.

[76] Fifi Nofiaturrahmah, "Metode Pendidikan Karakter Di Pesantren," *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 11, no. 2 (2014): 201–16.

[77] Diana and Zaini, "Nurturing Excellence: Leveraging Service Quality for Competitive Advantage in Islamic Boarding Schools."

satu aspek tertentu baik sumber daya, strategi, keberlanjutan ekonomi, SDM, maupun mutu layanan tanpa mengaitkannya dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Selain itu, pendekatan yang digunakan umumnya masih bersifat konseptual, dengan keterbatasan pada eksplorasi empiris mengenai praktik nyata di tingkat kelembagaan.

Padahal, lembaga pendidikan berbasis pesantren memiliki karakteristik unik yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan formal pada umumnya, seperti kepemimpinan karismatik, sistem asrama yang intensif, kultur keilmuan berbasis tradisi, jaringan alumni yang kuat, serta legitimasi sosial yang tinggi. Karakteristik tersebut tidak hanya menjadi identitas kelembagaan, tetapi juga merupakan sumber daya strategis yang berpotensi melahirkan keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila dikelola secara efektif.

Dengan demikian, terdapat kebutuhan mendesak untuk menghadirkan penelitian yang mampu mengintegrasikan dimensi sumber daya, strategi kelembagaan, keberlanjutan, serta praktik nyata dalam pengelolaan pesantren ke dalam satu kerangka analisis yang utuh. Kesenjangan inilah yang menjadi dasar pijakan penelitian ini, sekaligus memberikan justifikasi akademik bagi pentingnya mengkaji praktik lembaga pendidikan pesantren dalam memobilisasi sumber daya dan mempertahankan keberlanjutan guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, khususnya pada jenjang Madrasah Aliyah berbasis pesantren.

Situasi inilah yang menjadi *research gap* utama dan justifikasi kuat bagi penelitian berjudul:**“ KEUNGGULAN SUMBER DAYA STRATEGIS DALAM MEMBANGUN KEBERLANGSUNGAN MADRASAH ALIYAH BERBASIS PESANTREN: Studi pada MA Al-Ma'had An-Nur dan MA Asy-Syifa' Bantul**

Penelitian ini hadir untuk menggali praktik nyata lembaga pesantren dalam memobilisasi sumber daya, menjalankan program pendidikan, melakukan pembinaan santri, mengelola SDM,

memperkuat jaringan sosial, dan memastikan keberlanjutan lembaga hingga menghasilkan keunggulan yang tidak dimiliki lembaga pendidikan lain.

E. Kerangka Teori

1. Teori *Competitive Sustainable Advantage*

Teori *competitive sustainable advantage* adalah teori mengenai kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama, menciptakan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing ini adalah proses berkelanjutan dan jangka panjang yang memanfaatkan sumber daya dan peluang lain yang tersedia untuk menciptakan produk bernilai tambah yang berlaku pada bisnis apapun.

Gagasan tentang teori *sustainable competitive advantage* muncul pertama kali oleh seorang pakar ekonomi kelahiran Michigan Amerika Serikat tahun 1947 yang bernama Michael E. Porter. Porter dalam bukunya yang berjudul *Competitive Strategy* tahun 1980, dalam buku ini Porter banyak memberikan gambaran strategi dalam memenangkan persaingan dalam dunia usaha mulai dari ancaman produk baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli dan daya keunggulan internal.[78]Michael E. Porter kembali meluncurkan *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* pada tahun 1985 yang lebih matang dari buku yang sebelumnya, dalam buku ini Porter fokus pada cara-cara untuk perusahaan bisa mendapatkan keuanggulan dalam berkompetisi yang berkelanjutan.[79] Pada buku tersebut juga disebutkan bahwa pengelolaan sumber daya internal adalah yang paling utama dalam memenangkan kompetisi. Teori

[78] Michael E Porter, "Competitive Strategy," Measuring Business Excellence 1, no. 2 (1997): 12–17.

[79] Micheal E Porter and Competition Advantage, "Creating and Sustaining Superior Performance" (The Free Press, 1985).

tentang sumber daya internal selanjutnya banyak bermunculan seperti *Resourse Based View* (RBV) dan *Resourse-Based Theory* (RBT).

2. *Resourse-Based Theory* (RBT)

Resource Based theory mempunyai konsep yang sangat kuat dalam upaya suatu perusahaan untuk mengembangkan usahanya dan melipatgandakan keuntungan. *Resource-Based theory* menjadikan sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan adalah faktor terbesar untuk bisa unggul dalam persaingan.[80] Sumber daya dalam perusahaan dalam teori ini dikelompokan menjadi dua yaitu sumber daya yang berwujud dan tidak berwujud.[81] Sumber daya berwujud seperti karyawan, gedung dan kendaraan. Adapun sumber daya tidak berwujud semisal strategi, hak cipta dan kerja sama. Dalam teori ini keunggulan internal lebih diutamakan dari keunggulan eksternal dalam persaingan dengan Perusahaan yang serupa, keunikan yang ditonjolkan untuk bisa meraih perhatian konsumen dalam rangka mendapat keuntungan yang sebesar-besarnya.

Tabel 1 Sumber Daya Dalam *Resource Based Theory* [82]

Konsep Sumber Daya dalam *Resource Based Theory*	
Sumber Daya Berwujud	Sumber Tidak Berwujud
1. Tanah	1. Merek
2. Gedung	2. Hak cipta
3. Kendaraan	3. Kerjasama
4. Peralatan produksi	4. Budaya kerja
5. Peralatan pendukung	5. Kepemimpinan
6. Material produksi	6. Manajemen

[80] Michael A Hitt, Kai Xu, and Christina Matz Carnes, "Resource Based Theory in Operations Management Research," Journal of Operations Management 41 (2016): 77–94.

[81] Miller, "The Resource-Based View of the Firm."

[82] Kholik and Laeli, "Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View."

7. Karyawan	7. Jaringan
8. Produk jadi	8. Kepuasan
9. Uang tunai	9. Kepercayaan
10. Piutang	10. Kebijakan

Perkembangan *Resource-Based theory* semakin pesat dan muncul para ilmuwan manajemen yang menyempurnakan dan memodifikasi theory ini, diantara mereka adalah Joseph Schumpeter, Israel M. Kirzner, Edith Penrose dan David J. Collis. Secara umum perkembangan *Resource-based theory* terbagi menjadi dua aliran yaitu aliran Chicago dan aliran Austria dengan kekhususan masing-masing. Aliran Chicago menganggap bahwa kunci untuk perusahaan berkembang adalah mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan, dengan kata lain bahwa perusahaan yang bisa menerapkan efisiensi dan produktivitas yang tinggi akan menjadi keunggulan tersendiri dalam rangka bersaing dengan perusahaan yang bergerak pada bidang yang sama. Aliran Austria menganggap perusahaan harus berinovasi dan beradaptasi dengan pasar, karena pasar dinamis, sedangkan sumber daya cenderung statis, maka apabila hanya mengandalkan sumber daya yang dimiliki akan tanpa berinovasi dan beradaptasi dengan pasar akan tertinggal dalam persaingan. [83] Ditambah lagi dari pandangan dari tokoh manajemen yang bernama Barnay beliau menambahkan bahwa *Resource-Based Theory* harus proporsional dalam memandang keuntungan, artinya tidak bisa hanya mementingkan pemilik saham akan tetapi seluruh stakeholder harus menerima keuntungan dari perusahaan.[84]

Resource-Based theory sangat penting bagi sebuah perusahaan atau apapun yang mempunyai usaha dan memiliki

[83] Miller, "The Resource-Based View of the Firm."

[84] Jay B Barney, "Why Resource-based Theory's Model of Profit Appropriation Must Incorporate a Stakeholder Perspective," Strategic Management Journal 39, no. 13 (2018): 3305–25.

pesaing pada bidang yang serupa, baik lembaga pendidikan, gerakan politik dan lembaga sosial yang memiliki kepentingan untuk menarik dukungan masyarakat. Manfaat *Resorce-Based Theory* untuk perusahaan atau lembaga yang lain di antaranya adalah (1) untuk memprediksi keunggulan pada produk yang akan dipasarkan, yaitu ketika produk sudah sampai ke konsumen, perusahaan akan mantap dalam penjualan tersebut karena sudah diperhitungkan secara matang dengan melihat sumber daya yang ada. (2) Membantu dalam membatasi dan memilih pasar yang tepat untuk produk yang akan perusahaan hasilkan, karena memasuki pasar yang tidak tepat atau terlalu luas mengakibatkan penjualan produk tidak efektif dan memerlukan usaha yang lebih dibandingkan jika sebelumnya membatasi dan memilih pasar yang tepat. (3) Membantu dalam menentukan target keuntungan perusahaan, dengan melihat dan menghitung sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan produk, gambaran keuntungan yang akan dihasilkan akan lebih jelas. (4) Membantu perusahaan dalam pengembangan atau ekspansi melalui kontinuitas pertumbuhan yang dipandang sebagai sumber daya. [85] Perusahaan yang menggunakan *Resource-Based Theory* seharusnya optimal dalam pertumbuhanya dan lebih jelas laju kecepatanya maka dari itu fungsi *Resource-Based Theory* sangat membantu manajer perusahaan dalam optimalisasi pertumbuhan dan peningkatan laju kecepatan.

Implementasi *Sustainable Competitive Advantage* menggunakan analisis dengan konsep *Resource-Based Theory* pada dunia pendidikan Islam terkhusus dalam cakupan pondok pesantren ini, tentu saja dengan beberapa penyesuaian. Pondok pesantren dari awal sejarah berdirinya adalah sebagai sarana penyebaran ilmu agama dari ulama atau yang sering disebut

[85] Joseph T Mahoney and J Rajendran Pandian, "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management," Strategic Management Journal 13, no. 5 (1992): 363–80.

kiai.[86] Jika perusahaan menggunakan *Sustainable Competitive Advantage* untuk bagaimana bisa unggul dalam persaingan dan meningkatkan keuntungan, bahkan mendominasi pasar, maka dalam lembaga pendidikan Islam berbasis pondok pesantren adalah bagaimana supaya sekolah mewujudkan visi dan misi serta tujuan.

Berdasarkan pengertian *competitive advantage* menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *competitive advantage*, keunggulan bersaing, atau keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang diperoleh melalui penciptaan nilai atau keunggulan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain seperti harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih baik, keandalan pengiriman, dan sebagainya yang dapat dipertahankan dengan baik, sehingga perusahaan memiliki posisi dan keunggulan yang kuat apabila dibandingkan dengan pesaing.[87]

Pengembangan signifikan dari *Resource-Based Theory* (RBT) yang secara eksplisit menguji potensi suatu sumber daya untuk menghasilkan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) adalah kerangka kerja VRIO.[8889] Kerangka ini dicetuskan oleh Jay B. Barney, yang mengidentifikasi empat atribut penting yang harus dimiliki sumber daya atau kapabilitas internal perusahaan agar menjadi sumber keunggulan yang kuat. Keempat atribut tersebut adalah *Valuable* (Bernilai), *Rare* (Langka), *Inimitable* (Sulit Ditiru), dan *Organized* (Diorganisir untuk Pemanfaatan). Sumber daya hanya dapat mencapai level "Keunggulan Kompetitif

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[86] Herman Herman, "Sejarah Pesantren Di Indonesia," *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, no. 2 (2013): 145–58.

[87] Anna Kaleka and Neil A Morgan, "Which Competitive Advantage (s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets," *Journal of International Marketing* 25, no. 4 (2017): 25–49.

[88] Rudi K F Bresser and Christian Powalla, "Practical Implications of the Resource-Based View: Assessing the Predictive Power of the VRIO-Framework," *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft* 82, no. 4 (2012): 335–59.

[89] Jay B Barney and Alison Mackey, "Text and Metatext in the Resource-based View," *Human Resource Management Journal* 26, no. 4 (2016): 369–78.

Berkelanjutan" jika memenuhi keempat kriteria ini secara bersamaan. Jika sumber daya hanya bernilai, organisasi mungkin hanya mencapai paritas atau keunggulan sementara, menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya tentang memiliki sumber daya, tetapi juga tentang kualitas, keunikan, dan cara pengelolaannya.

Proses analisis VRIO berfungsi sebagai alat diagnostik untuk manajer strategis. Sebuah sumber daya dianggap bernilai (*Valuable*) jika ia memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal atau menetralkan ancaman. Ini merupakan prasyarat dasar. Selanjutnya, sumber daya harus langka (Rare); artinya, tidak dimiliki oleh banyak pesaing, karena jika umum, keunggulan yang dihasilkan akan hilang melalui imitasi atau persaingan harga. Kriteria yang paling krusial adalah sulit ditiru (*Inimitable*), yang dapat dicapai melalui tiga mekanisme utama: keunikan sejarah (*historical conditions*), ambiguitas kausal (*causal ambiguity*), atau kompleksitas sosial (*social complexity*), seperti budaya kerja yang unik atau hubungan antarkaryawan yang kuat. Dalam konteks lembaga pendidikan berbasis pesantren, aspek "Sulit ditiru" ini semisal pada kharisma Kiai dan jejaring alumni.[90]

Sumber daya yang memiliki nilai, langka, dan sulit ditiru haruslah diorganisir (*Organized*) dengan tepat oleh perusahaan. Organisasi harus memiliki struktur manajemen, sistem pelaporan, proses pengambilan keputusan, dan kebijakan kompensasi yang efektif untuk memanfaatkan dan mengeksploitasi sumber daya tersebut sepenuhnya. Tanpa kerangka organisasi yang mendukung, bahkan sumber daya yang paling berharga dan langka pun akan sia-sia. Dengan demikian, kerangka VRIO ini menawarkan lensa yang lebih ketat dan terperinci dibandingkan dengan RBT murni, memaksa peneliti dan praktisi untuk melampaui sekadar identifikasi

[90] Bresser and Powalla, "Practical Implications of the Resource-Based View: Assessing the Predictive Power of the VRIO-Framework."

sumber daya, beralih ke evaluasi kualitatif tentang bagaimana sumber daya tersebut dapat diubah menjadi keunggulan bersaing yang tahan lama dan tidak mudah tererosi oleh tindakan pesaing.[9192]

3. Adaptasi Kerangka VRIO untuk Lembaga Pendidikan Islam

Adaptasi kerangka VRIO untuk lembaga pendidikan Islam pesantren berfokus pada sumber daya kultural dan spiritual yang menjadi inti keunikan pesantren supaya berbeda dengan teori murni VRIO yang ditujukan untuk perusahaan mencari keuntungan dan menguasai pasar.

Dengan menggunakan kerangka adaptasi ini maka dapat disimpulkan bahwa *Competitive Sustainable Advantage* (CSA) lembaga pendidikan pesantren berasal dari kemampuan untuk memiliki dan mengorganisir sumber daya kultural dan spiritual (VRIO) yang sulit ditiru, sehingga menghasilkan keunggulan berkelanjutan yang berbentuk kepercayaan masyarakat (*Trust*) dan lulusan berilmu dan berkarakter untuk keberlanjutan dakwah sebagai pewaris para Nabi dan Rasul (*Waratsatul Anbiya*)[93], bukan sekadar profit.[94]

Tabel 2 Adabtasi VRIO Untuk Lembaga Pendidikan Islam

Kriteria VRIO	Definisi Adaptasi untuk Lembaga Pendidikan Islam	Contoh Praktik dan Sumber Daya
V (Valuable / Bernilai)	Sumber daya yang memungkinkan Pesantren memenuhi visi	Kurikulum Terpadu: Integrasi ilmu agama dan ilmu umum yang seimbang. Kualitas

[91] Bresser and Powalla.

[92] Vasudevan, "Resource-Based View Theory Application on the Educational Service Quality."

[93] Dike Asta Rini, Naima Audia Rahmah, and Norsahidatun Nafisah, "Peran Pondok Pesantren Dalam Penyebaran Islam Di Kalimantan Selatan," *Al-Furqan: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya* 3, no. 6 (2024): 2555–62.

[94] Kunle Akingbola, "Resource-Based View (RBV) of Unincorporated Social Economy Organizations," *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* 4, no. 1 (2013).

	tarbiyah(pendidikan karakter), dan menarik minat (legitimasi) orang tua/santri di tengah persaingan sekolah formal.	Pengasuhan: Program *tahfiz*, *halaqah*, dan kegiatan kepesantrenan yang terstruktur.
R (Rare / Langka)	Sumber daya yang tidak mudah ditemukan atau dimiliki oleh mayoritas pesaing (sekolah umum/sekolah Islam lain).	Kharisma dan Sanad Keilmuan Kyai: Akses Kyai/Ulama kepada sanad keilmuan tertentu. Komunitas 24 Jam: Lingkungan spiritual yang kondusif (*boarding school*) yang menciptakan budaya ketaatan.
I (Inimitable / Sulit Ditiru)	Sumber daya yang sulit direplikasi oleh pesaing karena adanya kompleksitas sosial atau keunikan sejarah.	Jejaring Alumni yang Kuat: Jaringan yang bekerja sebagai *marketing* dan *support system* (sulit dibeli). Ambiguitas Kausal: Budaya, kedisiplinan, dan *chemistry* antar-santri/asatidz yang terbentuk secara historis (sulit diuraikan/diduplikasi).
O (Organized / Diorganisir)	Kemampuan sistem dan struktur Pesantren untuk memanfaatkan dan memelihara sumber daya kultural-spiritual tersebut agar berkelanjutan.	Sistem Regenerasi Kepemimpinan: Proses suksesi Kiai/Ulama. Kaderisasi dakwah serta Manajemen Wakaf/Aset: Pengelolaan dana/fasilitas secara transparan dan sesuai syariat untuk keberlanjutan misi.

4. Sinergi Teoretis: Mengintegrasikan RBT/VRIO dengan Lembaga Pendidikan Islam

Analisis strategi manajemen pada lembaga pendidikan Islam seperti pesantren menuntut adanya kerangka teoretis yang

terintegrasi, yang mampu menjembatani dinamika internal yang unik dengan tuntutan eksternal yang bersifat normatif. Perspektif *Resource-Based Theory* (RBT), yang diadaptasi untuk konteks ini, berfungsi sebagai pilar utama untuk mengidentifikasi keunggulan internal madrasah. Mengikuti argumen Akingbola (2013) yang memperluas RBV ke organisasi sosial ekonomi.[95] Penelitian ini berfokus pada aset-aset dalam konsep RBT/VRIO yaitu *valuable, rare, inimitable, organized* yang bersifat kompleks secara sosial dan kultural-spiritual seperti karisma kiai, sanad keilmuan, dan jaringan persyarikatan sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (CSA). Sumber daya tak berwujud inilah yang menciptakan loyalitas mendalam, memicu jiwa dakwah SDM, dan menjamin efektivitas operasional yang sulit diduplikasi oleh pesaing konvensional. Efektivitas internal ini harus didukung oleh legitimasi eksternal agar dapat bertahan dalam jangka panjang.

Strategi pesantren merupakan hasil dari upaya penyeimbangan yang berkelanjutan dalam memanfaatkan diferensiasi yang diciptakan oleh aset VRIO yang sulit ditiru. Sesuai dengan penekanan Barney tentang perlunya RBV mengakomodasi perspektif *stakeholder*, keberlanjutan pesantren diukur bukan oleh laba, melainkan oleh kepuasan pemangku kepentingan yang beragam melalui keberhasilan misi dakwah. Keselarasan strategis yang unik antara kekuatan kultural dan kepatuhan struktural ini, sebagaimana juga dikaji dalam konteks organisasi keagamaan oleh Tracey pada 2012,[96] menjadi pondasi hakiki bagi CSA lembaga pendidikan berbasis pesantren.

5. Kriteria Teoretis Lembaga yang Unggul dan Kompetitif

[95] Akingbola.

[96] Paul Tracey, "Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions," *Academy of Management Annals* 6, no. 1 (2012): 87–134.

Secara teoretis, konsep lembaga yang unggul dan kompetitif dalam perspektif manajemen strategis banyak merujuk pada kerangka *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Jay Barney. Dalam kerangka ini, keunggulan kompetitif suatu organisasi ditentukan oleh karakteristik sumber daya internal yang dimiliki, yang kemudian dikenal melalui pendekatan VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organized*).[97] Seiring dengan perkembangan kajian, konsep ini juga diperluas dengan memasukkan dimensi keberlanjutan (*sustainability*).

Berdasarkan kerangka tersebut, suatu lembaga pendidikan dapat dikategorikan unggul dan kompetitif apabila memenuhi kriteria berikut:

a. Memiliki Sumber Daya yang Bernilai (*Valuable Resources*)

Lembaga unggul harus memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, sehingga mampu memanfaatkan peluang maupun menetralkan ancaman lingkungan eksternal. Tanpa nilai strategis, sumber daya tidak akan menghasilkan keunggulan, meskipun jumlahnya besar.[98][99] Terkadang nilai yang ada pada suatu lembaga benar-benar diusahakan dengan baik dan direncanakan sejak awal, bahkan dimasukkan dalam visi lembaga,akan tetapi ada juga nilai tercipta secara natural (tidak terencana secara khusus untuk menciptakan nilai tertentu). Nilai yang sudah melekat pada lembaga adalah sesuatu yang harus disyukuri.

b. Memiliki Sumber Daya yang Langka (*Rare Resources*)

Keunggulan kompetitif hanya muncul jika sumber daya tersebut tidak dimiliki secara luas oleh pesaing. Sumber daya yang bersifat umum hanya menghasilkan *competitive parity*,

[97] Barney, "The Resource-Based Theory of the Firm."

[98] Richard L Priem and John E Butler, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?," *Academy of Management Review* 26, no. 1 (2001): 22–40.

[99] Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.

bukan keunggulan. Dalam keunggulan ini jika suatu lembaga memilikinya, sebenarnya tidak hanya unggul secara kompetitif, akan tetapi juga komparatif. Keunggulan komparatif mampu meringankan usaha lembaga dalam bersaing,[100] karena mengusahakan sesuatu yang berbeda standar keunggulannya. Dalam konteks pendidikan, contohnya, ketika Ujian Nasional dijadikan satu-satunya pengukuran, maka banyak sekolah yang mati-matian untuk menjadi papan atas pada ranking pencapaian nilai UN, bahkan tidak sedikit sekolah yang rela mengorbankan banyak hal . Hal tersebut tidak terjadi dengan sekolah yang menjadikan keunggulannya sesuatu yang tidak diusahakan oleh yang lain atau minimal tidak terlalu banyak, seperti sekolah kepemimpinan , kewirausahaan, dan lain sebagainya.

c. Sulit Ditiru oleh Pesaing (*Inimitable Resources*)

Keunggulan berkelanjutan mensyaratkan bahwa sumber daya unggul tidak mudah direplikasi. Hal tersebut mempunyai banyak pengaruh dalam lembaga tersebut, semisal: (1) kondisi historis, (2) ambiguitas kausal, (3) kompleksitas sosial, dan (4) struktur organisasi. Keunggulan yang sulit ditiru menjadikan lembaga kuat, walaupun ada yang berusaha meniru, hanya akan menjadi inferior. Maka lembaga unggul adalah lembaga yang memiliki sumber daya yang sulit ditiru, Jika sumber daya mudah ditiru, maka keunggulan hanya bersifat sementara.[101]

d. Terorganisasi dengan Baik untuk Mengeksploitasi Sumber Daya (*Organized*)

[100] Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View."

[101] Ingemar Dierickx and Karel Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science* 35, no. 12 (1989): 1504–11.

Sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru tidak akan menghasilkan keunggulan tanpa dukungan struktur organisasi, sistem manajemen, dan mekanisme pengambilan keputusan yang efektif. Oleh karena itu, kapasitas organisasi menjadi kriteria mutlak. Baiknya pengorganisasian ini adalah peran dari manajemen, sangat jarang, atau bisa dikatakan mustahil, baiknya pengorganisasian muncul secara natural atau tidak dengan diatur dengan ilmu manajemen walaupun yang paling sederhana.[102]

e. Mampu Mempertahankan Keunggulan dalam Jangka Panjang (*Sustainability*)

Keunggulan dalam kontek *sustainable* apabila:

1) tidak mudah tererosi oleh imitasi ,
2) tidak tergantikan oleh sumber daya substitusi,
3) serta mampu bertahan dalam dinamika lingkungan.

Keunggulan sesaat tidak memenuhi kriteria keunggulan kompetitif berkelanjutan. Maka prasyarat untuk sekolah dikatakan unggul adalah sudah bertahan lama ditengah iklim kompetisi.[103][104]

f. Memberikan Manfaat bagi Pemangku Kepentingan (*Stakeholder-Based Advantage*)

Dalam pengembangan mutakhir *Resource-Based Theory*, keunggulan lembaga tidak hanya diukur dari keuntungan pemilik, tetapi juga dari nilai yang dirasakan oleh seluruh

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[102] Robert M Grant, "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal* 17, no. S2 (1996): 109–22.
[103] Michael E Porter, "Porter, Me (1996). What Is Strategy? Harvard Business Review, 74 (6), 61–78," *Harvard Business Review* 74 (1996): 61–78.
[104] David J Teece, Gary Pisano, and Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–33.

stakeholder. [105] Pada organisasi non-profit [106] semisal organisasi keagamaan [107] dan pendidikan, keberlanjutan ditentukan oleh legitimasi dan dukungan pemangku kepentingan.[108] Adapun dalam Lembaga Pendidikan istilah stakeholder melekat pada siswa, guru , orang tua , karyawan , kepala sekolah , masyarakat, dan pemerintah.

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif pada studi kasus dengan mendeskripsikan untuk menjelaskan fenomena tertentu dengan cara pengumpulan data, analisis data dan penyajian data orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya, perilaku, persepsi, minat, motivasi, tindakan, dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa. [109] Pendekatan kualitatif ini bertujuan untuk mendapatkan informasi lengkap tentang "Konsep strategi keunggulan bersaing berkelanjutan pada madrasah berbasis pesantren".

2. Sumber Data Penelitian

Dalam penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus ganda, keberadaan sumber data memegang peranan fundamental dalam menjamin kedalaman, keabsahan, dan kekayaan informasi yang diperoleh. Sumber data dalam penelitian ini ditentukan secara selektif dengan

[105] Barney, "Why Resource-based Theory's Model of Profit Appropriation Must Incorporate a Stakeholder Perspective."

[106] Akingbola, "Resource-Based View (RBV) of Unincorporated Social Economy Organizations."

[107] Tracey, "Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions."

[108] R Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Cambridge university press, 2010).

[109] John W Creswell and Cheryl N Poth, Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches (Sage publications, 2016).

mempertimbangkan relevansi, otoritas, serta keterlibatan langsung maupun tidak langsung terhadap fokus kajian, yaitu praktik kelembagaan pesantren dalam menjaga keberlangsungan dan membangun keunggulan kompetitif.

Secara konseptual, sumber data dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Klasifikasi ini dimaksudkan untuk memastikan adanya triangulasi sumber yang kuat, sehingga data yang dihasilkan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga reflektif dan komprehensif.

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan data utama yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian yang memiliki keterkaitan erat dengan proses pengelolaan, implementasi kebijakan, serta pengalaman nyata dalam dinamika pendidikan di madrasah berbasis pesantren. Pemilihan sumber data primer dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan posisi strategis, pengalaman, dan kedalaman pengetahuan informan terhadap isu yang diteliti.

Adapun yang termasuk dalam kategori sumber data primer adalah sebagai berikut:

1) Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan sumber data utama yang memiliki otoritas tertinggi dalam pengambilan kebijakan dan arah strategis lembaga. Perannya yang sentral menjadikan kepala madrasah sebagai informan yang mampu memberikan penjelasan komprehensif terkait visi, misi, strategi pengembangan, serta langkah-langkah inovatif dalam menjaga keberlangsungan lembaga. Dari perspektif ini, peneliti dapat menggali bagaimana nilai-nilai kelembagaan diterjemahkan ke

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

dalam kebijakan konkret serta bagaimana strategi keunggulan kompetitif dirancang dan diimplementasikan.

2) Pengawas Kementerian Agama

Pengawas madrasah dari Kementerian Agama menjadi sumber data primer yang merepresentasikan perspektif eksternal yang bersifat struktural dan regulatif. Informasi yang diperoleh dari pengawas berkaitan dengan standar mutu, sistem akreditasi, kepatuhan terhadap regulasi, serta dinamika pembinaan kelembagaan. Kehadiran pengawas sebagai sumber data memungkinkan peneliti memahami bagaimana madrasah menavigasi tuntutan kebijakan nasional sekaligus menjaga identitas kelembagaannya.

3) Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru merupakan pelaku utama dalam implementasi kurikulum dan pembentukan budaya organisasi di lingkungan madrasah. Sebagai aktor yang berinteraksi langsung dengan peserta didik, guru memiliki pengalaman empirik yang kaya terkait proses pembelajaran, internalisasi nilai, serta dinamika operasional lembaga. Informasi dari guru memberikan gambaran nyata mengenai bagaimana strategi kelembagaan dijalankan dalam praktik sehari-hari serta bagaimana kualitas sumber daya manusia berkontribusi terhadap keberlangsungan lembaga.

4) Siswa Aktif (Santri)

Siswa atau santri aktif merupakan penerima langsung dari seluruh kebijakan dan layanan pendidikan yang diselenggarakan oleh madrasah. Keterlibatan mereka sebagai sumber data primer memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman mengenai pengalaman belajar, proses internalisasi nilai-nilai pesantren, serta persepsi terhadap keunggulan lembaga. Perspektif siswa menjadi

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

penting dalam menilai efektivitas sistem pendidikan dari sisi output dan pembentukan karakter.

5) Dokumentasi

Dokumentasi yang digunakan sebagai sumber data primer bersifat tertulis dan visual, yang mencerminkan aktivitas, kebijakan, serta perkembangan lembaga. Dokumen yang dianalisis meliputi profil madrasah, arsip kebijakan, kurikulum, laporan kegiatan, serta berbagai bentuk publikasi resmi lainnya baik cetak maupun digital. Selain itu, dokumentasi juga mencakup foto, rekaman kegiatan, dan catatan administratif yang relevan dengan fokus penelitian. Data dokumenter ini berfungsi sebagai bukti pendukung yang dapat memperkuat hasil wawancara dan observasi, sekaligus memberikan konteks historis dan administratif terhadap praktik kelembagaan yang diteliti.

6) Observasi

Observasi dilakukan secara langsung di lokasi penelitian dengan tujuan menangkap realitas empiris yang berlangsung dalam aktivitas keseharian madrasah dan lingkungan pesantren. Melalui observasi, peneliti dapat mengamati pola interaksi sosial, budaya organisasi, pelaksanaan program pendidikan, serta dinamika kehidupan santri dan guru secara kontekstual. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang bersifat faktual dan tidak sepenuhnya bergantung pada narasi verbal informan, sehingga memperkuat validitas temuan penelitian[110].

b. Sumber Data Sekunder

[110] Elizabeth J Tisdell, Sharan B Merriam, and Heather L Stuckey-Peyrot, *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (John Wiley & Sons, 2025).

Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari pihak-pihak yang tidak terlibat langsung dalam struktur internal lembaga, namun memiliki keterkaitan dengan persepsi, legitimasi sosial, serta daya tarik madrasah di mata masyarakat. Data sekunder ini berfungsi sebagai pelengkap sekaligus pembanding terhadap data primer, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih utuh dan berimbang.

Adapun yang termasuk dalam sumber data sekunder adalah sebagai berikut:

1) Calon Wali Santri

   Calon wali santri merupakan individu atau kelompok yang sedang berada pada tahap pengambilan keputusan dalam memilih lembaga pendidikan bagi anaknya. Perspektif mereka memberikan informasi penting terkait faktor-faktor yang memengaruhi pilihan terhadap madrasah, termasuk citra lembaga, kualitas program, serta daya tarik kompetitif yang ditawarkan. Data dari kelompok ini membantu peneliti memahami bagaimana strategi kelembagaan diterjemahkan menjadi nilai yang dirasakan oleh calon pengguna layanan pendidikan.

2) Masyarakat Sekitar

   Masyarakat yang tinggal di lingkungan sekitar madrasah merupakan bagian dari konteks sosial yang turut membentuk legitimasi dan keberterimaan lembaga. Sebagai pihak yang berinteraksi secara tidak langsung dengan aktivitas madrasah, mereka memiliki pandangan mengenai kontribusi sosial, peran budaya, serta dampak keberadaan lembaga terhadap kehidupan komunitas. Informasi dari masyarakat memberikan perspektif mengenai posisi madrasah dalam struktur sosial serta tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga.

Melalui pengelompokan sumber data primer dan sekunder ini, penelitian berupaya menghadirkan gambaran yang

komprehensif mengenai praktik kelembagaan pesantren. Pendekatan ini tidak hanya memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap strategi internal berbasis Resource-Based Theory (RBT), tetapi juga membuka ruang untuk memahami bagaimana strategi tersebut diterima, dinilai, dan dilegitimasi oleh lingkungan eksternal. Dengan demikian, validitas data dapat terjaga melalui triangulasi yang kuat, sementara kedalaman analisis tetap berpijak pada realitas empiris yang kontekstual dan bermakna.

3. Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan berbagai teknik yaitu:

a. Wawancara

Proses wawancara ini melibatkan interaksi langsung melalui pertanyaan dan respons lisan maupun tertulis. Individu yang menjadi sumber informasi ini disebut informan, yang memberikan keterangan berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan persepsi mereka.

1) Prosedur dan Format Wawancara

Dalam upaya memperoleh data yang mendalam, kontekstual, dan relevan dengan fokus penelitian, proses wawancara dalam studi ini dirancang secara fleksibel namun tetap terarah. Penelitian ini tidak hanya menekankan pada teknik pengumpulan data, tetapi juga pada strategi pemilihan informan dan pengembangan alur wawancara yang adaptif terhadap dinamika lapangan. Oleh karena itu, digunakan dua pendekatan utama dalam pelaksanaan wawancara, yaitu *purposive interview* dan *snowball interview*.

Wawancara dengan sumber data primer dilakukan menggunakan pendekatan *purposive interview*, yaitu teknik wawancara yang secara sengaja diarahkan kepada informan yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria tersebut mencakup posisi strategis dalam

lembaga, tingkat pengetahuan terhadap isu penelitian, serta keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan di madrasah berbasis pesantren.

Melalui pendekatan ini, peneliti melakukan wawancara kepada Izzatu Muhammad, S.H.I., Kepala MA Al Ma'had An-Nur; Tri Utomo, S.Pd., Kepala MA Asy-Syifa; Widiyastuti, M.Pd., Pengawas MA Al Ma'had An-Nur; dan Sumarna, M.Pd., Pengawas MA Asy-Syifa, keduanya dari Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Selain itu, guru yang diwawancarai berjumlah lima orang, yaitu Septiana, S.Pd. dan Sumi, S.Pd. dari MA Al Ma'had An-Nur, serta Syaiful Ammar, S.Pd., Irmawati, S.Pd., dan Nesawati, S.Pd. dari MA Asy-Syifa. Siswa aktif sebagai subjek utama penelitian berjumlah 24 orang, yaitu Bagas, Galih, Maulana, Hafidz, Ilham, Rizki, Satria, Yusuf, Irfan, Naila, Faiz, Alawiyah, dan Nabila dari MA Al Ma'had An-Nur, serta Hani, Thariq, Hasan, Farel, Munajat, Musa, Sekar, Aminah, Zahra, Feti, dan Fadila dari MA Asy-Syifa. Pemilihan informan dilakukan secara selektif dengan tujuan memperoleh data yang bersifat mendalam.

Dalam pelaksanaannya, wawancara tetap menggunakan format semi terstruktur. Peneliti menyiapkan pedoman wawancara yang memuat tema-tema kunci, namun tidak membatasi alur dialog secara kaku. Hal ini memungkinkan informan untuk mengelaborasi pengalaman, pandangan, serta interpretasi mereka secara lebih luas, sehingga data yang dihasilkan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga reflektif dan empirik.

Berbeda dengan sumber data primer, penggalian data dari sumber sekunder dilakukan melalui pendekatan *snowball interview*. Melalui pendekatan tersebut diperoleh informan sekunder, yaitu calon wali santri, yaitu Ari Makruf dan bapaknya Faiza dari MA Al Ma'had An-Nur, serta Heru dan Siti dari MA Asy-Syifa. Selain itu, masyarakat sekitar yang

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

menjadi informan terdiri atas Giyono, Rahmat, dan Ahmad dari MA Al Ma'had An-Nur, serta Yunur, Nunung, dan Rifangi dari MA Asy-Syifa.

2) Pedoman Wawancara (*Interview Guide*)

Pedoman wawancara disusun dalam bentuk daftar pertanyaan terbuka dan tematik yang berfokus pada dimensi VRIO yang teradaptasi dan aspek legitimasi kelembagaan. Pedoman ini dikelompokkan berdasarkan kategori informan agar relevan dengan peran masing-masing informan.

3) Teknis Wawancara

a) Durasi: Wawancara dengan Informan Kunci dan Operasional direncanakan berlangsung rata-rata 45 hingga 60 menit, bergantung pada kompleksitas topik. Sementara itu, wawancara dengan informan eksternal ditargetkan berlangsung sekitar 15 hingga 30 menit.

b) Pencatatan Data: Hampir seluruh proses wawancara direkam menggunakan perekam suara digital dengan persetujuan penuh dari informan. Perekaman tersebut untuk merekam dokumen verbal, konteks, dan kesan umum yang penting untuk interpretasi data.

c) Transkripsi: Semua rekaman wawancara ditranskripsi sebagai bahan utama untuk analisis data.

b. Observasi

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan menyeluruh mengenai pelaksanaan kegiatan pendidikan di lembaga pendidikan berbasis pesantren. Melalui observasi, peneliti berusaha memahami dinamika kehidupan pesantren secara langsung, baik dari segi aktivitas pembelajaran, interaksi antara pendidik dan peserta didik, maupun kultur keagamaan yang membentuk karakter lembaga tersebut.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipan moderat, yaitu peneliti turut hadir dan berinteraksi dalam kegiatan di lapangan, namun tetap menjaga jarak objektif agar tidak terlibat secara penuh dalam aktivitas yang diamati. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat menangkap nuansa natural lingkungan pesantren secara lebih mendalam, tanpa kehilangan posisi sebagai pengamat yang reflektif dan kritis.

c. Dokumentasi

Dalam penelitian ini dokumen yang diperoleh secara langsung dari pengurus madrasah meliputi dokumen kurikulum, laporan administrasi, dan buku-buku yang digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Adapun dokumentasi yang tidak diperoleh secara langsung dari pengurus madrasah meliputi profil madrasah, brosur, foto, dan artikel yang memiliki relevansi dengan objek penelitian.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses sistematis pencarian dan pengaturan transkripsi wawancara, catatan lapangan, dan materi-materi lain yang telah peneliti kumpulkan untuk meningkatkan pemahaman peneliti sendiri mengenai materi-materi tersebut dan untuk memungkinkan penelitimenyajikan apa yang sudah peneliti temukan kepada orang lain. Menurut Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J[111] ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam analisis data kualitatif yaitu:

a. Kondensasi Data

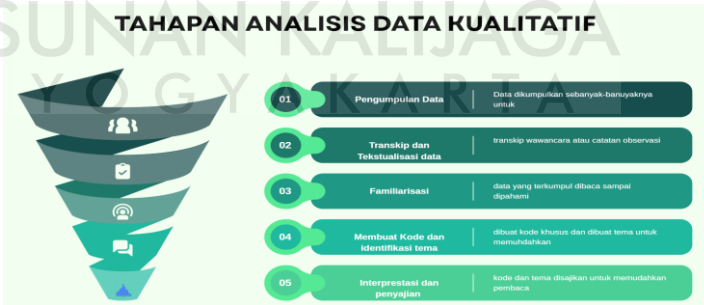
Kondensasi data merupakan tahap fundamental dalam analisis data kualitatif sebagaimana dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña. Tahap ini tidak dimaknai sebagai upaya mengurangi atau menghilangkan data,

[111] J. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. (SAGE Publications., 2014).

melainkan sebagai proses analitis yang berkesinambungan untuk memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data mentah ke dalam bentuk yang lebih padat makna serta relevan dengan fokus penelitian. Dalam penelitian kualitatif, data yang diperoleh umumnya bersifat luas, mendalam, dan berlapis karena bersumber dari berbagai teknik pengumpulan data seperti wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi. Oleh karena itu, kondensasi data menjadi langkah penting untuk menata kompleksitas data agar dapat dianalisis secara sistematis dan bermakna.

Proses kondensasi data berlangsung secara terus-menerus sejak tahap awal penelitian hingga penarikan kesimpulan. Artinya, kegiatan analisis tidak menunggu seluruh data terkumpul, tetapi telah dimulai sejak peneliti menetapkan fokus penelitian, merumuskan masalah, serta menentukan sumber dan teknik pengumpulan data. Pada tahap ini, peneliti secara sadar telah melakukan pemilahan awal terhadap data yang dipandang relevan dengan tujuan penelitian. Dengan demikian, kondensasi data merupakan bagian integral dari keseluruhan proses analisis kualitatif, bukan sekadar tahap teknis setelah pengumpulan data selesai.[112]

Gambar 4 Tahapan Analisis Data Kualitatif[113]



[112] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña.
[113] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña.

Untuk mendukung ketelitian dan akuntabilitas proses kondensasi data, penelitian ini memanfaatkan perangkat lunak analisis data kualitatif ATLAS.ti. Perangkat lunak ini digunakan untuk membantu proses pengkodean (coding), yaitu pemberian label konseptual pada segmen-segmen data sesuai dengan tema yang relevan. Melalui ATLAS.ti, data dari berbagai sumber dapat diorganisasi, dikategorisasi, serta ditelusuri hubungan antartemanya secara sistematis dan transparan.[114] Penggunaan ATLAS.ti memberikan sejumlah keunggulan, antara lain:

1) memudahkan penelusuran keterkaitan antar data melalui fitur *network view*
2) membantu analisis hubungan tematik antara kutipan wawancara, dokumen, dan hasil observasi.
3) mendokumentasikan proses analisis secara sistematis melalui memo dan catatan pengkodean.meningkatkan ketelusuran dan verifikasi hasil analisis karena setiap keputusan analitis dapat dirujuk kembali pada sumber data aslinya.

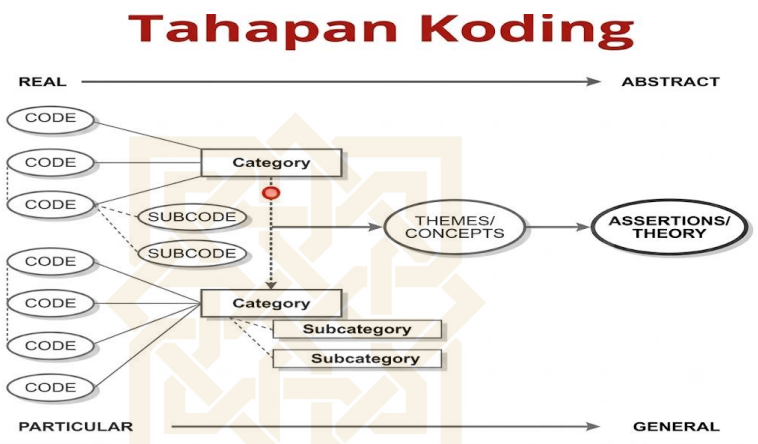
Dengan dukungan perangkat lunak tersebut, proses kondensasi data menjadi lebih terstruktur, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Setiap pemilihan data dan penetapan tema dilakukan berdasarkan pelacakan analitis yang jelas dan didukung oleh bukti empiris.

Secara keseluruhan, kondensasi data dalam penelitian ini bertujuan untuk memadatkan data yang kompleks ke dalam struktur makna yang lebih terarah tanpa menghilangkan konteks dan kedalaman informasi. Tahap ini menjadi fondasi awal dalam membangun pemahaman analitis, mengelompokkan informasi yang relevan, serta menyusun kerangka berpikir menuju penarikan kesimpulan yang logis

[114] Susanne Friese, *Qualitative Data Analysis with ATLAS. Ti*, vol. 2 (Sage London, 2014).

dan dapat diverifikasi. Dengan demikian, kondensasi data tidak hanya berfungsi sebagai proses pengelolaan data, tetapi juga sebagai kegiatan konseptual yang menentukan kualitas dan kedalaman temuan penelitian kualitatif.

Gambar 5 : Tahapan Koding[115]



b. Penyajian Data (Data Display)

Penyajian data merupakan tahap analisis lanjutan setelah proses kondensasi data, yang berfungsi untuk menyusun sekumpulan informasi secara terorganisasi sehingga mudah dipahami dan dianalisis lebih lanjut. Penyajian data memungkinkan peneliti melihat gambaran menyeluruh mengenai pola, hubungan, dan kecenderungan yang muncul dari data yang telah dikondensasikan. Dengan melihat data yang tersaji secara sistematis, peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam konteks penelitian serta merumuskan langkah analisis berikutnya secara lebih terarah.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti matriks, tabel, bagan, jaringan tematik, maupun uraian naratif yang

[115] Saldana, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 4th ed., vol. 4 (London, 2021).

terstruktur. Bentuk-bentuk penyajian tersebut dirancang untuk merakit data yang telah dikondensasikan ke dalam format yang mudah diakses, sehingga peneliti dapat melakukan pembacaan analitis secara mendalam. Penyajian data berfungsi sebagai sarana utama untuk mendukung analisis kualitatif yang valid, karena memungkinkan peneliti melihat keterkaitan antar-kategori dan antar-tema secara lebih jelas.

Melalui penyajian data, informasi yang semula tersebar dan kompleks dapat disusun ke dalam struktur yang logis, misalnya dengan merancang baris dan kolom dalam suatu matriks sesuai dengan fokus analisis. Penentuan jenis data yang dimasukkan ke dalam setiap bagian penyajian dilakukan secara selektif, berdasarkan hasil kondensasi data sebelumnya. Dengan cara ini, penyajian data tidak hanya berperan sebagai tampilan informasi, tetapi juga sebagai alat analisis yang membantu peneliti dalam menafsirkan makna, membandingkan temuan, serta merumuskan kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.[116]

c. Penarikan Kesimpulan dan verifikasi

Penarikan kesimpulan dilakukan sejak awal proses pengumpulan data dan terus dikembangkan seiring bertambahnya informasi yang diperoleh di lapangan. Kesimpulan sementara yang muncul kemudian diverifikasi melalui pemeriksaan kembali terhadap data, perbandingan antar sumber, serta triangulasi untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti memiliki dasar empiris yang memadai. Dengan demikian, kesimpulan akhir merupakan hasil dari proses analisis yang berlangsung secara terus-menerus, bukan sekadar tahap yang dilakukan setelah seluruh data terkumpul. Proses verifikasi juga memungkinkan peneliti

[116] Matthew B Miles and A Michael Huberman, "Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft," Educational Researcher 13, no. 5 (1984): 20–30.

mempertahankan keterbukaan terhadap temuan yang berbeda, memperbaiki interpretasi yang belum memadai, dan memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan benar-benar merepresentasikan data penelitian.

5. Uji Keabsahan Data (Triangulasi)

Untuk menguatkan kredibilitas dan keabsahan temuan penelitian, peneliti menerapkan teknik triangulasi sebagai bagian integral dari proses analisis data kualitatif. Triangulasi digunakan sebagai upaya pengecekan silang terhadap data yang diperoleh, sehingga hasil penelitian tidak hanya bergantung pada satu sumber, satu teknik, atau satu waktu pengumpulan data. Dengan demikian, data yang dihasilkan memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi serta mencerminkan realitas empiris secara lebih akurat.

Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan melalui dua bentuk utama, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi Teknik.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan memverifikasi informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data yang berbeda. Data yang diperoleh dari satu informan tidak langsung diterima sebagai kebenaran tunggal, melainkan dikonfirmasi melalui informan lain yang memiliki posisi, peran, atau perspektif yang berbeda dalam konteks lembaga yang diteliti.

Melalui cara ini, peneliti dapat menilai konsistensi informasi, menemukan variasi pandangan, serta memahami fenomena penelitian secara lebih komprehensif. Perbedaan data antar-sumber tidak dipandang sebagai kelemahan, tetapi sebagai bahan analisis untuk memahami kompleksitas realitas sosial dan kelembagaan yang diteliti.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan

data, yaitu wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, misalnya, diverifikasi dengan temuan observasi serta diperkuat oleh dokumen resmi atau arsip yang relevan.

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk melihat kesesuaian antara apa yang dikatakan oleh informan dengan apa yang terjadi di lapangan serta apa yang tercatat dalam dokumen kelembagaan. Dengan demikian, data yang dianalisis tidak bersifat subjektif semata, tetapi didukung oleh berbagai bukti empiris yang saling melengkapi.

Secara keseluruhan, penerapan triangulasi sumber dan teknik dalam penelitian ini berfungsi untuk memperkuat validitas temuan serta meningkatkan kepercayaan terhadap hasil analisis. Dengan strategi ini, kesimpulan penelitian tidak hanya didasarkan pada satu sudut pandang, melainkan merupakan hasil sintesis dari berbagai sumber dan teknik, pengumpulan data yang dianalisis secara cermat dan berkelanjutan.[117]

G. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan penulis menggunakan sistematika yang sesuai kaedah-kaedah yang sudah ditetapkan oleh Program Doktor Studi Islam. Secara garis besar penelitian ini memuat lima bab yaitu:

Bab I (Pendahuluan) ini berfungsi sebagai fondasi metodologis dan konseptual penelitian, secara sistematis menyajikan latar belakang isu, yaitu kebutuhan lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren dalam keberlangsungan untuk mencapai keunggulan kompetitif pendidikan di tengah dinamika persaingan lingkungan pendidikan. Setelah mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan dalam literatur melalui latar belakang, bab ini merumuskan rumusan masalah spesifik yang berupaya dijawab, yang diikuti oleh penetapan tujuan dan kegunaan penelitian. Bagian krusial kajian pustaka menempatkan penelitian pada konteks akademis

[117] Lexy J Moleong, "Metodologi Penelitian Kualitatif (Revisi)," *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*, 2017, 102–7.

terkini, sementara terangka teoritis memperkenalkan dan mengadaptasi teori utama (SCA/RBT/VRIO) sebagai lensa analitis. Bab ini diakhiri dengan penjelasan rinci mengenai metode penelitian, sumber data, teknik analisis data, dan uji keabsahan data.

Bab II menyajikan pelaksanaan pendidikan pada dua lembaga pendidikan berbasis pesantren secara objektif dan dilihat dari berbagai segi mulai dari landasan yang menjadi pondasi sampai evaluasi pendidikan. Pada bab ini pelaksanaan tertuang secara natural belum tersentuh *Resource-Based Theory* (RBT). Tujuan bab ini adalah menyuguhkan pada pembaca tentang bukti nyata keberlangsungan kedua lembaga dalam keunggulan kompetitif pendidikan, karena hal tersebut menjadi prasyarat untuk pembahasan atau kajian CSA/RBT.

Bab III merupakan inti dari temuan deskriptif penelitian, menyajikan data terperinci mengenai praktik-praktik yang digunakan oleh kedua studi kasus dalam mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (CSA). Bab ini menyusun temuan berdasarkan kerangka VRIO yang disesuaikan, membagi praktik menjadi kategori fungsional. Untuk setiap madrasah, dibahas secara rinci upaya branding, implementasi kurikulum yang terintegrasi, strategi penguatan SDM, optimalisasi sarana prasarana, penetapan standarisasi lulusan , pembangunan Jaringan kerja sama, dan peran sentral figure karismatik (Kiai) atau struktural organisasi dalam membentuk keunggulan. Data kualitatif ini membentuk basis bukti empiris yang digunakan untuk analisis dan validasi teoritis , mengidentifikasi sumber daya mana yang bernilai, langka, dan sulit ditiru.

Bab IV data empiris dari bab-bab sebelumnya dipadukan dan ditafsirkan melalui lensa teoritis yang ditetapkan di Bab I. Analisis dibagi menjadi dua bagian: Analisis Internal dan Analisis Eksternal. Analisis internal membedah bagaimana praktik kepemimpinan (*Leadership*), *Branding*, dan manajemen pendidikan pada setiap madrasah berhubungan dengan penciptaan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

dan pemeliharaan sumber daya VRIO, serta dampaknya terhadap kepuasan pelanggan. Sementara itu, analisis eksternal menerapkan Teori Kelembagaan untuk mengevaluasi bagaimana madrasah merespons dan memanfaatkan kebijakan pemerintah, kebijakan yayasan, dan dukungan masyarakat untuk mencapai legitimasi dan keberlangsungan. Integrasi analisis internal (RBV/VRIO) dan eksternal ini menghasilkan sintesis yang menjelaskan dinamika praktik kompetitif dalam keberlangsungan lembaga pendidikan pesantreen untuk mencapai keunggulan kompetitif pendidikan

Bab V menyimpulkan seluruh proses penelitian dan mengkomunikasikan kontribusi ilmiahnya. Bagian kesimpulan menyajikan jawaban yang terpadu dan ringkas terhadap rumusan masalah yang diajukan di Bab I, merangkum temuan kunci mengenai praktik lembaga, sumber daya VRIO yang paling berpengaruh, dan bagaimana integrasi faktor internal-eksternal memfasilitasi CSA dan keberlangsungan. Berdasarkan kesimpulan tersebut, bab ini menawarkan saran bagi semua pihak yang berhubungan dengan lembaga pendidikan pesantren dan saran untuk penelitian di masa depan. Bab ini diakhiri dengan penyertaan daftar pustaka dan lampiran, memastikan transparansi dan memberikan informasi pelengkap yang mendukung keseluruhan argumentasi disertasi.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pelaksanaan pendidikan pada madrasah berbasis pondok pesantren; MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa.

   Pendidikan di MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa dilaksanakan melalui model pendidikan terpadu yang menggabungkan sistem pendidikan formal madrasah dengan sistem pendidikan pesantren. Pendidikan tidak dipahami semata sebagai proses transfer pengetahuan akademik, tetapi sebagai proses pembinaan menyeluruh yang mencakup aspek keilmuan, spiritual, moral, dan sosial. Integrasi ini menjadi ciri utama pelaksanaan pendidikan pesantren yang membedakannya dari lembaga pendidikan formal non-berasrama.

   Proses pembelajaran formal di kelas berjalan berdasarkan kurikulum nasional dan kurikulum madrasah yang ditetapkan oleh pemerintah. Namun, pelaksanaan kurikulum tersebut diperkuat dengan program kepesantrenan yang berlangsung di luar jam kelas, seperti tahfidz Al-Qur'an, pembelajaran kitab, pembiasaan ibadah harian, serta kegiatan keagamaan rutin. Dengan demikian, proses pendidikan berlangsung secara berkelanjutan dari pagi hingga malam hari dalam satu sistem yang saling terhubung.

   Kehidupan berasrama memainkan peran strategis dalam pelaksanaan pendidikan di kedua lembaga tersebut. Asrama tidak hanya berfungsi sebagai tempat tinggal santri, tetapi juga sebagai ruang pendidikan karakter dan internalisasi nilai. Melalui interaksi intensif antara santri, guru, dan pengasuh, proses pembinaan berlangsung secara langsung dan kontekstual, sehingga nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, dan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

kebersamaan dapat tertanam secara konsisten dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam pelaksanaannya kedua lembaga tersebut mempunyai karakteristik masing-masing. MA Al Ma'had An Nur melaksanakan dengan kultur tradisional pesantren salafiyah semisal figure kiai yang kharismatik sebagai pemimpin. Adapun MA Asy Syifa melaksanakan dengan pola modern berbasis organisasi struktural yang mana hal tersebut adalah pola supra organisasinya yaitu Muhammadiyah. Kedua model tersebut dibingkai dalam manajemen yang baik sehingga menjadi nilai tambah bagi masing-masing Lembaga.

Dengan model pelaksanaan pendidikan seperti ini, MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan holistik. Pendidikan tidak berhenti pada capaian akademik, tetapi juga membentuk kepribadian santri yang berakhlak, mandiri, dan siap berperan di masyarakat. Pelaksanaan pendidikan pesantren yang terintegrasi ini menjadi dasar penting dalam menjawab kebutuhan pendidikan umat sekaligus tuntutan perubahan zaman.

2. Strategi Pengelolaan Keunggulan Madrasah Berbasis Pesantren ditinjau dari Konsep *Resource-Based Theory*

Strategi pengelolaan keunggulan di MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa menunjukkan orientasi yang kuat pada pemanfaatan sumber daya internal lembaga. Pengelolaan lembaga tidak hanya bertumpu pada faktor eksternal, tetapi lebih menekankan optimalisasi potensi yang telah dimiliki, baik berupa sumber daya manusia, budaya organisasi, maupun sistem manajemen yang berkembang secara historis di lingkungan pesantren.

Strategi pengelolaan pendidikan di MA Al Ma'had An-Nur dan MA Asy Syifa menunjukkan sejumlah kesamaan mendasar yang menjadi fondasi keberlangsungan lembaga. Kedua

lembaga sama-sama menempatkan branding sebagai strategi utama dalam membangun identitas dan daya tarik lembaga, meskipun dengan penekanan yang berbeda. MA Al Ma'had An-Nur menegaskan branding melalui program tahfidz Al-Qur'an, sedangkan MA Asy Syifa menonjolkan kaderisasi sebagai ciri khas lembaga. Selain itu, keduanya menerapkan kurikulum terintegrasi yang memadukan kurikulum nasional dengan kurikulum pesantren, sehingga proses pendidikan tidak bersifat dikotomik antara pendidikan umum dan keagamaan.

Kesamaan strategi lainnya tampak pada upaya penguatan sumber daya manusia, baik guru maupun tenaga kependidikan, melalui peningkatan kompetensi, loyalitas, dan komitmen terhadap visi lembaga. Di samping itu, kedua lembaga secara berkelanjutan melakukan penguatan sarana dan prasarana untuk menunjang proses pembelajaran formal dan kepesantrenan. Standarisasi lulusan juga menjadi perhatian utama, di mana lembaga menetapkan capaian akademik, keagamaan, dan karakter sebagai tolok ukur kualitas output pendidikan. Kesamaan-kesamaan ini menunjukkan bahwa kedua lembaga memiliki basis strategi pengelolaan yang sejalan dengan prinsip *Resource-Based Theory*, yakni memaksimalkan sumber daya internal sebagai kekuatan utama lembaga.

Di sisi lain, MA Al Ma'had An-Nur memiliki strategi khas yang membedakannya dari MA Asy Syifa, terutama pada aspek jaringan dan kepemimpinan. MA Al Ma'had An-Nur mengandalkan jaringan yang luas, meliputi jaringan alumni, jaringan antar-ma'had melalui *Rabithah Ma'ahid Islamiyah* (RMI), serta jaringan kekeluargaan antar pesantren di wilayah Yogyakarta. Jaringan ini berfungsi sebagai modal sosial yang memperkuat legitimasi, pertukaran sumber daya, dan keberlangsungan lembaga. Selain itu, kekuatan kepemimpinan karismatik yang berakar pada kultur pesantren menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas, ketaatan, dan loyalitas warga lembaga.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Sementara itu, MA Asy Syifa menampilkan strategi pembeda yang terletak pada kaderisasi dan struktur organisasi. Kaderisasi tidak hanya menjadi bagian dari branding, tetapi dikembangkan sebagai strategi keberlanjutan sumber daya manusia. Banyak alumni MA Asy Syifa yang kembali mengabdi sebagai tenaga pendidik atau tenaga kependidikan, baik setelah lulus langsung maupun setelah menyelesaikan pendidikan tinggi. Selain itu, MA Asy Syifa didukung oleh struktur organisasi yang kuat dan sistematis, mulai dari persyarikatan Muhammadiyah, pondok pesantren, hingga madrasah. Struktur tiga lapis ini saling berkohesi dan bersinergi, sehingga menciptakan stabilitas kelembagaan yang menjadi kekuatan strategis dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan pesantren.

3. Analisis Keunggulan Madrasah Pesantren dalam Mencapai Keberlanjutan

Keunggulan MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa dalam mencapai Keberlangsungan merupakan hasil dari sinergi antara berbagai faktor internal dan eksternal lembaga. Keberlanjutan tidak dibangun secara instan, melainkan melalui proses panjang yang melibatkan penguatan tata kelola, pembentukan kepercayaan publik, serta konsistensi dalam menjaga nilai dan identitas lembaga.

Dari sisi internal, keberlanjutan lembaga ditopang oleh kapabilitas pelayanan *stakeholder* menciptakan legitimasi sosial, sementara manajemen dan kepemimpinan strategis menjaga stabilitas organisasi. Branding lembaga memperluas pengaruh dan daya tarik lembaga di tengah persaingan pendidikan yang semakin ketat.

Dari sisi eksternal, keberlanjutan lembaga diperkuat oleh dukungan kebijakan pemerintah, dalam memberikan legitimasi regulatif dan dukungan struktural, yayasan menjaga kesinambungan visi dan pendanaan, sedangkan masyarakat menjadi mitra sosial yang memperkuat posisi lembaga di

lingkungan sekitarnya. Ketiga faktor ini saling melengkapi dan membentuk ekosistem pendidikan yang kondusif.

Secara keseluruhan, keberlangsungan MA Al Ma'had An Nur dan MA Asy Syifa dalam mencapai keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada satu faktor tertentu, melainkan pada kemampuan lembaga dalam menyinergikan seluruh potensi yang dimiliki. Sinergi antara optimalisasi sumber daya internal dan adaptasi serta orkestrasi faktor eksternal menjadikan lembaga pendidikan pesantren mampu bertahan, berkembang, dan berdaya saing secara berkelanjutan dalam konteks pendidikan modern.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis didapatkan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif pesantren terbangun melalui sinergi antara nilai-nilai tradisi keislaman dan manajemen modern. Sinergi tersebut menjadikan lembaga pesantren tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga tumbuh sebagai lembaga pendidikan yang adaptif, kredibel, dan berdaya saing dalam konteks pendidikan berkelanjutan (*Sustainable Islamic Educational Institutions*). Lebih lanjut, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan lembaga pesantren dalam menjaga keberlanjutan tidak terlepas dari kemampuannya dalam mengelola sumber daya secara strategis dan kontekstual. Integrasi antara kekuatan internal dan dukungan eksternal menjadi kunci dalam membangun ketahanan institusional yang berkelanjutan. dilakukan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan lembaga pendidikan, baik dari aspek internal maupun eksternal. Maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

1. Bagi Lembaga Pendidikan,

   Bagi lembaga pendidikan disarankan untuk terus memperkuat sistem manajemen yang berorientasi pada

peningkatan mutu. Pengelolaan lembaga hendaknya tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kompetensi guru, dan inovasi dalam proses pembelajaran. Lembaga pendidikan juga perlu memperhatikan kepuasan pelanggan sebagai indikator penting dari keberhasilan pelayanan pendidikan. Upaya seperti peningkatan kualitas sarana prasarana, komunikasi yang efektif dengan wali siswa, serta pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan peserta didik perlu terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

2. Bagi Kepala Sekolah dan Pimpinan Lembaga.

   Bagi sekolah dan pimpinan lembaga diharapkan untuk memperkuat gaya kepemimpinan yang partisipatif, visioner, dan berorientasi pada pengembangan potensi seluruh elemen lembaga. Pemimpin pendidikan memiliki peran strategis dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi guru, serta membangun budaya organisasi yang kolaboratif. Dengan kepemimpinan yang efektif, lembaga pendidikan akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan mampu menjaga keberlanjutan dalam jangka panjang.

3. Bagi Yayasan atau Badan Penyelenggara Pendidikan.

   Penting untuk terus memperhatikan kebijakan yang mendukung kemandirian dan stabilitas lembaga. Yayasan diharapkan dapat memberikan dukungan dalam bentuk kebijakan strategis yang memperkuat keuangan, sumber daya manusia, dan fasilitas lembaga tanpa terlalu banyak melakukan intervensi terhadap kebijakan teknis operasional sekolah. Hubungan antara yayasan dan lembaga pendidikan perlu dijaga dalam semangat sinergi dan profesionalitas agar visi dan misi lembaga dapat berjalan secara konsisten dan berkelanjutan.

4. Bagi Pemerintah dan Pemangku Kebijakan Pendidikan.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Diharapkan terus memperkuat dukungan terhadap lembaga pendidikan, khususnya lembaga swasta, melalui kebijakan yang berpihak pada pemerataan mutu dan akses pendidikan. Program-program seperti bantuan operasional, sertifikasi guru, dan penempatan tenaga pendidik melalui jalur sertifikasi terbukti memiliki dampak signifikan dalam menjaga keberlangsungan lembaga. Pemerintah juga perlu memperluas skema bantuan berbasis kinerja agar lembaga pendidikan termotivasi untuk meningkatkan kualitas pengelolaan dan pembelajaran.

5. Bagi Masyarakat dan Orang Tua Siswa.

   Diharapkan dapat terus memberikan dukungan moral dan material terhadap keberlanjutan lembaga pendidikan. Partisipasi masyarakat dalam kegiatan sosial, keagamaan, dan pembinaan karakter siswa menjadi salah satu faktor eksternal penting dalam menjaga stabilitas dan reputasi lembaga. Hubungan yang harmonis antara masyarakat dan lembaga pendidikan perlu dijaga melalui komunikasi yang terbuka, saling menghargai, serta kerja sama yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.

6. Bagi Peneliti Selanjutnya.

   Disarankan untuk melakukan kajian lanjutan mengenai keberlanjutan lembaga pendidikan dengan pendekatan yang lebih mendalam, baik melalui metode kuantitatif untuk mengukur pengaruh setiap faktor secara statistik, maupun pendekatan etnografis untuk menggali dinamika sosial dan budaya lembaga secara lebih detail. Penelitian lanjutan juga dapat difokuskan pada perbandingan antara lembaga pendidikan berbasis pesantren dan lembaga formal non-pesantren untuk memahami perbedaan strategi keberlanjutan dalam konteks yang lebih luas.

Secara keseluruhan, keberlanjutan madrasah berbasis pesantren merupakan tanggung jawab bersama antara lembaga, pemerintah,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

yayasan, dan masyarakat. Kolaborasi yang kuat antarelemen tersebut akan menghasilkan sistem pendidikan yang lebih adaptif, inklusif, dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu, semua pihak perlu berkomitmen untuk menjaga konsistensi, integritas, dan inovasi dalam mengembangkan lembaga pendidikan dengan tetap menjaga kultur pesantren yang tidak hanya bertahan, tetapi juga mampu berkembang menghadapi tantangan masa depan.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, Akrom. "Penjelasan Data Emis Kemenag," 2025. https://kemenag.go.id/opini/membangun-data-pesantren-yang-ideal-7aSxi?utm_source.

Abidin, Zainal. "Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah Ibtidaiyah Di Jember: Studi Multisitus." *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 16, no. 1 (2021): 175–92.

Admin Web Muhammadiyah. "Muhammadiyah Menjadi Ormas Yang Paling Banyak Memiliki Pesantren," 2026. https://muhammadiyah.or.id/2025/10/muhammadiyah-jadi-ormas-islam-pemilik-pesantren-terbanyak-di-indonesia/.

Adnani, Kamila, and Moh Mahbub. "The Power of Nyai in the Development of the Pesantren." *DINIKA: Academic Journal of Islamic Studies* 6, no. 2 (2021): 263–90.

Afif, Ahmad. "Strategi Konsep Keuangan Berkelanjutan (Sustainable Finance) Perbankan Syariah Di Indonesia," n.d.

Afifah A, N G. "Strategi Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Kemampuan Public Speaking Santri Melalui Kegiatan Muhadharah: Studi Kasus Di Pondok Pesantren Sukamiskin Bandung." UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2023.

Agustin, Sonia, and Muhammad Zalnur. "Integrated Islamic Schools As An Alternative To Prestigious Schools Of Choice For Parents In Building Children's Character." *Pionir: Jurnal Pendidikan* 13, no. 2 (2024): 117–25.

Aidiy, Muhammad Azka Ulil. "Penerapan Metode Bimbingan Kelompok Dalam Menghafal Al-Quran Di Pondok Pesantren Al-Ma'had An-Nur Bantul Yogyakarta." Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2014.

Ainley, John, and Wolfram Schulz. "Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024 Conceptual Framework," 2025.

Aisyah, Novia. "Banyak Sekolah Kekurangan Murid," 2026. https://www.detik.com/edu/sekolah/d-8577999/banyak-sekolah-kurang-murid-ini-jurus-kemendikdasmen.

Aji, Bramma. "Kemenag DIY Serahkan 16 Izin Operasional Madrasah Baru, Kabid Penmad: Evaluasi Tiap Dua Tahun," 2025.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

https://diy.kemenag.go.id/news/50586-kemenag-diy-serahkan-16-izin-operasional-madrasah-baru-kabid-penmad-evaluasi-tiap-dua-tahun.html?utm_source.

Akbar, Hamdan. "Peran Alumni Pondok Pesantren Darussalam Kampung Banjir Dalam Pembinaan Keagamaan Masyarakat Di Kelurahan Pasar Gunung Tua." UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan, 2024.

Akingbola, Kunle. "Resource-Based View (RBV) of Unincorporated Social Economy Organizations." *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* 4, no. 1 (2013).

Al-Khalimi, Ahmad. "Wawancara Dengan Dosen IIQ." Bantul, Yogyakarta, n.d.

Alamsyah, Ahmad Dery Sulthonik. "PRIVILEGE SANTRI ABDI DALEM PADA PONDOK PESANTREN MAIMUNAH FIL MADINAH MAYANGAN." Universitas Darul Ulum, 2024.

Alawiyah. "Wawancara Dengan Santriwati An-Nur." Bantul, Yogyakarta, 2025.

Ali, Wazir, Azni Yati Kamaruddin, Samina Islam, and Nauroz Khan. "LEADING EDUCATION CHANGE THROUGH REWARD STRATEGIES ON STUDENT MOTIVATION AND ACHIEVEMENT IN PUBLIC SCHOOLS." *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management* 13, no. 4 (2025): 60–77.

Alifah, Nurul. "Analisis Manajemen Kesiswaan Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Di SMP Negeri 1 Banyuglugur Situbondo." *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan (JIMAK)* 3, no. 3 (2023): 75–90.

Alzouebi, Khadeegha, Dua Yousif Al Hammadi, Ahmed Ankit, and Othman Abu Khurma. "School Innovation: Building a Culture Through Leadership and Stakeholder Engagement." *Societies* 15, no. 4 (2025): 77.

Aminah. "Wawancara Dengan Siswi MA Asy Syifa." Bantul, Yogyakarta, 2026.

An-Nur, Ma. *Brosur PPDB 2026*. Bantul, Yogyakarta, 2026.

An-Nur, Ponpes. "Acara Bilal Bi Halal Ponpes An Nur," 2026.

https://www.instagram.com/reel/DW0LBjGETqG/?igsh=MThnMHY2c3Z3YWpqMQ==.

AnnurngrukemTV. “Profil Ponpes An-Nur Ngrukem,” 2023. https://www.youtube.com/watch?v=h7fNmkJSSvU.

Apriyanto, Nur. “Hasil Observasi : Siswa MA Asy Syifa Menjadi Panitia Pengajian Akbar PCM Bambanglipuro.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

———. “Hasil Observasi Pembelajaran Di Kelas MA Asy Syifa,” 2025.

———. “Observasi Pembelajaran MA Al-Ma’had An-Nur.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

Asmiati, Asmiati, Lalu Sumardi, M Ismail, and Bagdawansyah Alqadri. “Faktor-Faktor Penyebab Rendahnya Minat Melanjutkan Studi Anak Pada Masyarakat Nelayan Di Desa Seruni Mumbul Kabupaten Lombok Timur.” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 7, no. 2c (2022): 786–93.

Assefa, Easaw Alemayehu. “Infrastructure Matters: How School Facilities Influence Quality Education.” *The Journal of Quality in Education* 16, no. 27 (2026): 73–95.

Astner, Hanna, and Johan Gaddefors. “Founders and Their Brands: How Founder Identity Matters in Small Firm Branding.” *Qualitative Market Research: An International Journal* 28, no. 1 (2025): 101–21.

Astuti, Puspa Yuli, and Fery Diantoro. “Evaluasi Sekolah Dan Madrasah Melalui Sistem Akreditasi Dalam Kebijakan Pendidikan Di Indonesia.” *At-Tarbawi: Jurnal Kajian Kependidikan Islam* 6, no. 2 (2021): 149–64.

Asy-Syifa, MA. “Pelantikan Kader Taruna Melati,” 2025. https://www.instagram.com/reel/DP6Qirkk8L2/?igsh=a2lhZWpmMTE1Z3Nx.

———. “Pengembaraan Qobilah Azhar Basyir,” 2025. https://www.instagram.com/reel/DSKt_YiE32j/?igsh=MWJqeGt1MjE4d2sxYg==.

Asy-Syifa, PP. “Asy-Syifa Lembaga Kaderisasi Muhammadiyah.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

https://asysyifamuhammadiyah.sch.id/profil.

Azizah, Inezalda Sonia, A M Mukhlisah, and Ni'matus Sholihah. "Strategi Kepala Madrasah Melalui Branding Sekolah Dengan Program Riset Di Madrasah Aliyah Negeri Sidoarjo." *Jurnal Kependidikan Islam* 12, no. 1 (2022): 91–99.

Babusalam, Mashudi, Rodliyah. "Building Cultural Independence Through Charismatic Leadership in Islamic Boarding Schools." *SCAFFOLDING Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme* 7 (2025). https://www.researchgate.net/publication/398022818_Building_Cultural_Independence_Through_Charismatic_Leadership_in_Islamic_Boarding_Schools.

Bagas. "Wawancara Dengan Siswa MA An-Nur." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Ball, Stephen. *Policy Actors*. Routledge, 2019.

Bandura, Albert, and Richard H Walters. *Social Learning Theory*. Vol. 1. Prentice-hall Englewood Cliffs, NJ, 1977.

Banguntapan, Madrasah di. "Wawancara Kepala Madrasah." Bnatul, Yogyakarta, 2025.

Banjarnahor, Lampita, and Elfrianto Elfrianto. "Monitoring and Evaluation of School Finances to Increase Transparency and Accountability." *Indonesian Journal Education* 2, no. 2 (2023): 30–33.

Bantul, Madrasah di. "Wawancara Dengan Kepala Madrasah." Bantul, Yogyakarta, 2025.

Barker Scott, Brenda A, and Michael R Manning. "Designing the Collaborative Organization: A Framework for How Collaborative Work, Relationships, and Behaviors Generate Collaborative Capacity." *The Journal of Applied Behavioral Science* 60, no. 1 (2024): 149–93.

Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.

Barney, Jay B. "The Resource-Based Theory of the Firm." *Organization Science* 7, no. 5 (1996): 469.

———. "Why Resource-based Theory's Model of Profit

Appropriation Must Incorporate a Stakeholder Perspective." *Strategic Management Journal* 39, no. 13 (2018): 3305–25.

Barney, Jay B, and Alison Mackey. "Text and Metatext in the Resource-based View." *Human Resource Management Journal* 26, no. 4 (2016): 369–78.

Basuni, Rochmad, Ahmad Ilham Akbar, Muhammad Nawaki, M Amirul Muttaqin, and Moh Ahsin. "Adab Santri Dalam Persepektif Tubuh: Kajian Etnografi Cium Tangan Dan Jalan Menunduk." *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 1, no. 4 (2025): 2174–82.

Bekele, Mekete Shiferaw, and Ambissa Kenea. "Determinants of Parental School Choice: A Systematic Review of the Literature." *IJIET (International Journal of Indonesian Education and Teaching)* 8, no. 1 (2024): 20–34.

Bergh, Donald D, Laura D'Oria, T Russell Crook, and Ashley Roccapriore. "Is Knowledge Really the Most Important Strategic Resource? A Meta-analytic Review." *Strategic Management Journal* 46, no. 1 (2025): 3–18.

Billah, A A M, Burhanudin Ata Gusman, and Djamaluddin Perawironegoro. "IMPLEMENTASI MUBALIGH HIJRAH DALAM PEMBELAJARAN AKHLAK DI PONDOK PESANTREN ASY-SYIFA'MUHAMMADIYAH BANTUL." *An-Nahdlah: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2024): 203–14.

Bismar, Satria Maulana Iqbal. "STRATEGI KEMITRAAN MADRASAH DAN PESANTREN PADA PROGRAM TAHFIDZ KITAB KUNING DI MA AL MA'HAD ANNUR NGRUKEM." UIN Prof. KH Saifuddin Zuhri, 2023.

BPS. "Tren Penurunan Total Fertility Rate (TFR) Indonesia." Badan Pusat Statistik, 2026. https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2026/05/05/2645/supas-2025--angka-kelahiran-total--tfr--sebesar-2-13---angka-kematian-bayi--imr--sebesar-14-12--dan-persentase-lansia-mencapai-11-97-persen-.html?utm_source.

Brandt, W Christopher. "Measuring Student Success Skills: A Review of the Literature on Creative Thinking." *National Center for the Improvement of Educational Assessment*, 2023.

Bresser, Rudi K F, and Christian Powalla. “Practical Implications of the Resource-Based View: Assessing the Predictive Power of the VRIO-Framework.” *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft* 82, no. 4 (2012): 335–59.

Browning, Matthew H E M, and Alessandro Rigolon. “School Green Space and Its Impact on Academic Performance: A Systematic Literature Review.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16, no. 3 (2019): 429.

Budiarti, Erna, Dian Anggreini, Deni Agus Panca Susanti, Yunita Damayanti, and Yunita Yunita. “Strategi Branding Sekolah Dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat Di Indonesia.” *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 6, no. 5 (2023): 3568–76.

BUSTI, I, D ASMARET, and D DAHLAN. “Religious Basis of the Muhammadiyah Movement In Indonesia.” *SOLO INTERNATIONAL COLLABORATION AND PUBLICATION OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES Учредители: Walidem Institute and Publishing* 3, no. 01 (2024): 83–94.

Chen, Kuan-Hung, Minnie H M Hsieh, Alex Maritz, and Chich-Jen Shieh. “What Affects Organizational Identification in Universities? Examining the Effects of Psychological Contract on Organizational Identification and Commitment of Teachers.” *Acta Psychologica* 261 (2025): 105756.

Chen, Shuilin, and Jianguo Zheng. “Influence of Organizational Learning and Dynamic Capability on Organizational Performance of Human Resource Service Enterprises: Moderation Effect of Technology Environment and Market Environment.” *Frontiers in Psychology* 13 (2022): 889327.

Collins, James Charles, Jim Collins, Jerry I Porras, and Jerry Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Random House, 2005.

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don’t*. Instaread, 2016.

Cotton, Debby, Jennie Winter, and Ian Bailey. “Researching the Hidden Curriculum: Intentional and Unintended Messages.” *Journal of Geography in Higher Education* 37, no. 2 (2013): 192–203.

Crawfurd, Lee, Susannah Hares, and Rory Todd. “The Impact of Private Schools, School Chains and PPPs in Developing Countries.” *The World Bank Research Observer* 39, no. 1 (2024): 97–123.

Creswell, John W, and Cheryl N Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Sage publications, 2016.

Cristofaro, Matteo, Constance E Helfat, and David J Teece. “Adapting, Shaping, Evolving: Refocusing on the Dynamic Capabilities–Environment Nexus.” *Academy of Management Collections* 4, no. 1 (2025): 20–46.

D’Agostino, T J, and M Niaz Asadullah. “Faith-Based Education and Development: Opportunities, Challenges, and Controversies.” *International Journal of Educational Development*. Elsevier, 2025.

Dalimunthe, Putri Ani, Imam Naufal Ardra, Mariana Pasaribu, Ridho Ramadhani Fitri, and Try Yuana Dewi Hasibuan. “Proses Dan Fase-Fase Perkembangan Psikologi Pendidikan.” *At-Tadris: Journal of Islamic Education* 2, no. 2 (2023): 308–16.

Daniëls, Ellen, Annie Hondeghem, and Filip Dochy. “A Review on Leadership and Leadership Development in Educational Settings.” *Educational Research Review* 27 (2019): 110–25.

David Kurniawan. “Tidak Dapat Murid,10 SD Gunungkidul Tidak Langsung Ditutup.” Harian Jogja, 2025.

Diana, Sevia, and Abdul Wahid Zaini. “Nurturing Excellence: Leveraging Service Quality for Competitive Advantage in Islamic Boarding Schools.” *Journal of Educational Management Research* 2, no. 1 (2023): 13–28.

Diaty, Rima, Azura Arisa, Nur Cahyani Ari Lestari, and Ngalimun Ngalimun. “Implementasi Aspek Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pelayanan Bimbingan Dan Konseling.” *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Pandohop* 2, no. 2 (2022): 38–46.

Dierickx, Ingemar, and Karel Cool. “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage.” *Management Science* 35, no. 12 (1989): 1504–11.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Dinler, Caner. “Challenges and Strategies in School Improvement: School Principals’ Experiences and Reflections.” *International Journal of Asian Education* 5, no. 4 (2024): 302–12.

DIY, Majelis Dikdasmen PWM. *Kultur Sekolah Dan Madrasah Muhammadiyah*. Edited by Raharjo Arif Budi. Pertama, J. Yogyakarta, 2018.

Doringin, Ferry. “The Role of the Education Foundation for the Success of Private Schools in Jakarta.” *Humaniora* 13, no. 1 (2022): 33–38.

Du, Xiangyun, Usama Ebead, Saed Sabah, Jianping Ma, and Khalid Kamal Naji. “Engineering Students’ Approaches to Learning and Views on Collaboration: How Do Both Evolve in a PBL Environment and What Are Their Contributing and Constraining Factors?.” *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education* 15, no. 11 (2019).

E, Mulyasa. *Manajemen Pendidikan.* Bandung: Rosda Karya, 2017.

Ehmke, Cole. “Strategies for Competitive Advantage.” *Western Extension Marketing Committee* 5 (2008): 1–8.

Engida, Mengistu Anagaw, Ashagrie Sharew Iyasu, and Yalemwork Mossu Fentie. “Impact of Teaching Quality on Student Achievement: Student Evidence.” In *Frontiers in Education*, 9:1367317. Frontiers Media SA, 2024.

Eriawati, Yossi, and Rafika Duri. “Penguatan Karakter Dalam Pendidikan Sistem Persekolahan:(Implementasi PERPRES Nomor 87 Tahun 2017 Tentang Penguatan Pendidikan Karakter).” *Jurnal Pavaja: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini* 3, no. 2 (2021): 51–64.

Fadila. “Wawancara Dengan Siswi MA Asy-Syifa.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

Fahmi, Nur Khafidz Nizam, and Alim Mujahidin. “Implementasi Manajemen Pemasaran Pendidikan Di Pondok Pesantren Darussalam Puncak Siliragung Banyuwangi.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam (JMPID)* 4, no. 1 (2022): 97–110.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Fairholm, Gilbert W. “Perspectives On Leadership: From the Science of Management to Its,” 1998.

Faiz. “Wawancara Dengan Santri MA An-Nur.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

Faizah, Najwa Auliyatul, Anindya Dwi Salsabila, Nurul Asyifa, and Hesti Kusumaningrum. “Branding Sekolah: Pendekatan Manajemen Pemasaran Di Era Kompetitif.” *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Kearifan Lokal* 4, no. 6 (2024): 827–42.

Faizin, Mochamad Arif. “Islamic Boarding Education Management Reform: Transformation Strategies to Improve Competitiveness and Relevance.” *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 16, no. 2 (2024): 2497–2506.

Fakhretdinova, G N, Petr Osipov, and L P Dulalaeva. “Extracurricular Activities as an Important Tool in Developing Soft Skills.” In *International Conference on Interactive Collaborative Learning*, 480–87. Springer, 2020.

Farel. “Wawancara Dengan Siswa Asy-Syifa.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

Fathurrochman, Irwan, Tince Ajeng Yurika, Iis Sugianti, and Lukman Asha. “Peran Majelis Pendidikan Dasar Dan Menengah Muhammadiyah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Di Kabupaten Kepahiang.” *Jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Hukum Islam* 14, no. 1 (2022): 201–25.

Feti. “Wawancara Dengan Siswi MA Asy-Syifa.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

Fitriah, Baiq, Wildan Wildan, and Nurul Lailatul Khusniyah. “Strategi Kepala Sekolah-Madrasah Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 1 (2024): 704–22.

Freeman, R Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge university press, 2010.

Friedman, Barry A, Paula E Bobrowski, and Dana Markow. “Predictors of Parents’ Satisfaction with Their Children’s School.” *Journal of Educational Administration* 45, no. 3 (2007): 278–88.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Friese, Susanne. *Qualitative Data Analysis with ATLAS. Ti*. Vol. 2. Sage London, 2014.

Galih. "Wawancara Dengan Siswa MA An-Nur." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Giyono. "Wawancara Dengan Warga Sekitar MA An-Nur." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Goulet-Pelletier, Jean-Christophe, Ophélie A Collet, Paul Sowden, and Sylvana Côté. "Fostering Creativity through Education: Lessons from the PISA 2022 Survey." *The Journal of Creative Behavior* 59, no. 4 (2025): e70080.

Grant, Robert M. "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal* 17, no. S2 (1996): 109–22.

Greenleaf, R. "What Is Servant Leadership," 2011.

Gunawan, Muhammad Indra Adi, and Eng Fadly Usman. "Curriculum Management In Improving The Quality Of Education." *Journal of Social Science and Economics* 1, no. 2 (2022): 146–67.

Guterman, Oz. "Academic Success from an Individual Perspective: A Proposal for Redefinition." *International Review of Education* 67, no. 3 (2021): 403–13.

Haderlein, Shira Alicia Korn. "How Do Parents Evaluate and Select Schools? Evidence from a Survey Experiment." *American Educational Research Journal* 59, no. 2 (2022): 381–414.

Hafidz. "Wawancara Dengan Siswa MA An-Nur." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Hani. "Wawancara Dengan Santriwati Asy-Syifa." Bantul, Yogyakarta, 2025.

Harmathilda, Harmathilda, Arief Rahman Hakim, Damayanti Damayanti, and Cecep Supriyadi. "Transformasi Pendidikan Pesantren Di Era Modern: Antara Tradisi Dan Inovasi." *Karimiyah: Journal of Islamic Literature and Muslim Society* 4, no. 1 (2024): 33–50.

Haryanto, Sri. "Internalization of Islamic Boarding School Values in an Indonesian Islamic Educational Institution." *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* 14, no. 4 (2022): 6371–80.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Hasan. “Wawancara Dengan Siswa MA Asy-Syifa.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

Hashimoto, Kazuaki, Hitendra Pillay, and Peter Hudson. “An Evaluation Framework for Sustaining the Impact of Educational Development.” *Studies in Educational Evaluation* 36, no. 3 (2010): 101–10.

He, Ping, Fangyun Guo, and Genevive Anulika Abazie. “School Principals’ Instructional Leadership as a Predictor of Teacher’s Professional Development.” *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education* 9, no. 1 (2024): 63.

Herman, Herman. “Sejarah Pesantren Di Indonesia.” *Al-TA’DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, no. 2 (2013): 145–58.

Hidayat, Daman Rasman Syarif. “Public Relations Management in Efforts to Improve School Image and Community Participation.” *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 4, no. 2 (2021): 3204–12.

Hifni, Hifni, Sri Susmiyati, and Habib Anwar Al Anshori. “Relationship of Educational Institutions with the Community.” In *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity*, 2:988–94, 2024.

Hitt, Michael A, Kai Xu, and Christina Matz Carnes. “Resource Based Theory in Operations Management Research.” *Journal of Operations Management* 41 (2016): 77–94.

Hong, Meiyang, and Gavin T L Brown. “Secondary Students’ Perceptions of Teaching Quality and Teacher-Family Interaction: A Structural Equation Model.” *New Zealand Journal of Educational Studies* 59, no. 2 (2024): 533–50.

Honingh, Marlies, Marieke van Genugten, Sandra van Thiel, and Rutger Blom. “Do Boards Matter? Studying the Relation between School Boards and Educational Quality.” *Public Policy and Administration* 35, no. 1 (2020): 65–83.

Hopkins, David, and Benjamin Levin. “Government Policy and School Development.” *School Leadership & Management* 20, no. 1 (2000): 15–30.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Hosaini, Hosaini, Mujamil Qomar, Kojin Kojin, and Annas Ribab Sibilana. “Integration of School Curriculum and Islamic Boarding Schools in Preparing the Golden Generation with Holistic Intelligence.” In *SHS Web of Conferences*, 205:3001. EDP Sciences, 2024.

Husin, Azizah, Henny Helmi, Yanti Karmila Nengsih, and Muhammad Rendana. “Environmental Education in Schools: Sustainability and Hope.” *Discover Sustainability* 6, no. 1 (2025): 41.

Huxham, Chris, and Siv Vangen. *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Routledge, 2013.

IGE, NELSON ADEWOLE PhD, and ALOH ABRAHAM. “SCHOOL FACILITIES AND QUALITY OF EDUCATION DELIVERY IN PRIVATE SECONDARY SCHOOLS IN LAGOS STATE, NIGERIA,” n.d.

Ilham. “Wawancara Dengan Siswa MA An-Nur.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

Indasari, Fera, Sepriadi Saputra, Ida Anggriani, and Nur Syafitri. “Malay Islamic Branding Consistency: Building A University Identity.” *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 13, no. 1 (2025): 1–14.

Indonesia, Kementrian Agama Republik. *KMA Nomor 183*, 2019.

Insel, Catherine, and Alexandra O Cohen. “More than Just a Phase: Adolescence as a Window into How the Brain Generates Behavior.” *Current Directions in Psychological Science* 34, no. 3 (2025): 149–56.

Irfan. “Wawancara Dengan Siswa MA An-Nur.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

Irmawati. “Wawancara Dengan Guru Dan TU MA Asy-Syifa.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

Jacobson, Stephen. “Leadership Effects on Student Achievement and Sustained School Success.” *International Journal of Educational Management* 25, no. 1 (2011): 33–44.

Jauhari, Rafi. “Analisis Kebijakan Pendidikan Dalam KMA

Nomor 450 Tahun 2024 Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka Di Madrasah." Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2026.

Jerrim, John, Claudia Prieto-Latorre, Luis Alejandro Lopez-Agudo, and Oscar David Marcenaro-Gutierrez. "Do School Preferences Differ between Mothers and Fathers? International Evidence from PISA." *Oxford Review of Education* 50, no. 4 (2024): 499–516.

Juliyani, Erly. "Peran Alumni Dalam Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren Sunan Drajat." *Al-Maqashid: Journal of Economics and Islamic Business* 3, no. 1 (2023): 22–36.

Kachchhap, Sandeep Lloyd, and Wilson Horo. "Factors Influencing School Teachers' Sense of Belonging: An Empirical Evidence." *International Journal of Instruction* 14, no. 4 (2021): 775–90.

Kakungulu Samuel, J. "The Role of Extracurricular Activities in Student Development." *Eurasian Experiment Journal of Humanities and Social Science* 5, no. 2 (2024): 26–30.

Kaleka, Anna, and Neil A Morgan. "Which Competitive Advantage (s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets." *Journal of International Marketing* 25, no. 4 (2017): 25–49.

Kareem, Jacqueline, Harold Andrew Patrick, Nepoleon Prabakaran, Valarmathi B, Veerta Tantia, Pramod Kumar MPM, and Ujjal Mukherjee. "Transformational Educational Leaders Inspire School Educators' Commitment." In *Frontiers in Education*, 8:1171513. Frontiers Media SA, 2023.

Karmilah, Lilah, Eni Kartini, Zakia Nur Aras Wiguna Kusuma, Neneng Rostika, and Sofyan Iskandar. "Public Relations Management in Improving the Image and Performance of Educational Institutions: Strategies, Challenges, and Implications." *Journal of Innovation and Research in Primary Education* 4, no. 3 (2025): 1417–25.

Keban, Yoseph Belen, Syaiful Arifin, and Rudi Wahyono. "SWOT Analysis and Its Implementation Strategies in Educational Management." *Journal of Education and Practice* 10, no. 12

(2019): 86–92.

Kemenag. “Data Emis,” n.d. https://emis.kemenag.go.id/emis-dashboard?secure=3b7hilEZSHwSD%2FLLVYph5f%2ForLM%2BLxARteImYtHpnQHWBtUYJ8EaH3qcFzslVxEN.

Kemenag, Pengawas Madrasah. “Data Statistik Siswa MA Asy Syifa.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

———. “Statistik Data Peserta Didik MA Al Ma’had An Nur.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

Khobir, Abdul, Ainy Fakhrurotul Khusna, Amma Chorida Adila, and Ryan Deriansyah. “Implementation Of Independence Education and Self-Management Of Students At Islamic Boarding School.” In *Annual International COnference on Islamic Education for Students*, Vol. 1, 2022.

Khoirudin, Azaki, Lay Out, Design Cover, Nun Pustaka, and Diterbitkan Atas Kerja Sama. “Sistem Perkaderan Ikatan Pelajar Muhammadiyah.” *Yogyakarta: Suara Muhammadiyah*, 2014.

Kholik, Abdul, and Sobrul Laeli. “Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View.” *Tadbir Muwahhid* 4, no. 1 (2020): 73–97.

Kim, W Chan, and Renée Mauborgne. “Blue Ocean Strategy.” *Harvard Business Review*, 2011.

Kılınç, Ali Çağatay, Mahmut Polatcan, Gökhan Savaş, and Emre Er. “How Transformational Leadership Influences Teachers’ Commitment and Innovative Practices: Understanding the Moderating Role of Trust in Principal.” *Educational Management Administration & Leadership* 52, no. 2 (2024): 455–74.

Komoldi, K, Malai Tawisook, and Nataya Pilanthananond. “Graduate School Management Characteristics to Ensure Production of Quality Graduates for Sustainable Competitiveness.” *Mediterranean Journal of Social Sciences* 9, no. 4 (2018).

Kosunen, Sonja, and Alejandro Carrasco. “Parental Preferences in School Choice: Comparing Reputational Hierarchies of Schools in Chile and Finland.” *Compare: A Journal of Comparative and International Education* 46, no. 2 (2016): 172–93.

Kridel, Craig. *Encyclopedia of Curriculum Studies*. Sage

Publications, 2010.

Krisdiyanto, Krisdiyanto, and Aris Widyo Nugroho. "Peningkatan Kualitas Tempe Yang Diproduksi Oleh Pondok Pesantren Asy Syifa'." In *Prosiding Seminar Nasional Program Pengabdian Masyarakat*, 2021.

Kui, Daniel Ong Kim, Rinto Rain Barry, and Yohana F Cahya Palupi Meilani. "Tracing the Underlying Operations, Processes, and Path Dependencies: The Microfoundations of Dynamic Capabilities in Educational Institutions." *Journal of Economics and Management* 4, no. 2 (2026): 590–607.

Kurikulum, Tim Pengembang. *Kurikulum Satuan Pendidikan MA An-Nur*. Bantul, Yogyakarta, 2025.

———. *Kurikulum Satuan Pendidikan MA Asy Syifa*. Bnatul, Yogyakarta, 2025.

Laar, Ester Van, Alexander J A M Van Deursen, Jan A G M Van Dijk, and Jos De Haan. "Determinants of 21st-Century Skills and 21st-Century Digital Skills for Workers: A Systematic Literature Review." *Sage Open* 10, no. 1 (2020): 2158244019900176.

LAILIYAH, E K A N U R. "PERAN PONDOK PESANTREN SEBAGAI SARANA KADERISASI MUHAMMADIYAH (STUDI DI PONDOK PESANTREN ASY-SYIFA'MUHAMMADIYAH BAMBANGLIPURO BANTUL YOGYAKARTA)." Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2016.

Laksono, Muhdany Yusuf. "Faktor Sekolah Kekurangan Murid Adalah Penuruanan Angka Kelashiran." Kompas, 2026. https://regional.kompas.com/read/2026/07/17/174616978/pengamat-ungkap-penyebab-sekolah-kekurangan-siswa-baru-angka-kelahiran.

Latifah, Ami. "Strategi Pemasaran Lembaga Pendidikan Islam." *UNISAN JURNAL* 2, no. 1 (2023): 404–11.

Looney, Janet W. "Integrating Formative and Summative Assessment: Progress toward a Seamless System? OECD Education Working Papers, No. 58." *OECD Publishing (NJ1)*, 2011.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Lukens-Bull, Ronald. “Pesantren, Madrasa and the Future of Islamic Education in Indonesia.” *Kawalu: Journal of Local Culture* 6, no. 1 (2019): 29–58.

Ma’arif, Muhammad Anas, and Nur Silva Nabila. “The Contribution Of Kiai Munawwar Adnan Kholil Gresik On Islamic Education.” *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman* 31, no. 2 (2020): 218–36.

Ma’ruf, Ari. “Wawancara Dengan Calon Wali Santri MA An-Nur.” Jetis, Bantul, Yogyakarta, 2025.

Mahfudloh, Ririn Inayatul. “Peran Sanad Keilmuan Dalam Pengembangan Pondok Pesantren.” *Qomaruna Journal of Multidisciplinary Studies* 1, no. 1 (2023): 23–30.

Mahmood, Hina, and Jam Muhammad Zafar. “Impact of School Infrastructure on the Performance of Students at Higher Secondary School.” *Social Science Review Archives* 3, no. 3 (2025): 2524–33.

Mahoney, Joseph T, and J Rajendran Pandian. “The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management.” *Strategic Management Journal* 13, no. 5 (1992): 363–80.

Maliki, Budi Ilham. “Peranan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Terhadap Kualitas Pendidikan Di Indonesia.” *Jurnal Tarbawi* 8, no. 2 (2020): 163–76.

Manea, Adriana Denisa. “Influences of Religious Education on the Formation Moral Consciousness of Students.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 149 (2014): 518–23.

Mansori, Shaheen, Anthony F Vaz, and Zarina Ismail. “Service Quality, Satisfaction and Student Loyalty in Malaysian Private Education.” *Asian Social Science* 10, no. 7 (2014).

Markus, Yuwono. “20 SMP Swasta Di Gunungkidul Tak Dapat Satupun Murid.” Kompas, 2025.

Marzuki, Ismail, Abdur Rohim, and Ja’far Asy’ari. “Pemilos: Strategi Meningkatkan Budaya Hukum Dan Politik Siswa Perspektif Pengawasan.” *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi* 3 (2022): 1–10.

Mashuri, Muhammad Fath. “Anteseden Komitmen Organisasi Di Amal Usaha Pendidikan Muhammadiyah.” *Jurnal Psikologi*,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

2022.

Maskuro, Vina Lailatul. “Integrasi Ilmu Di Pondok Pesantren: Kajian Terhadap Pengalaman Dalam Mengintegrasikan Ilmu.” *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 3, no. 1 (2025): 51–63.

Maulana. “Wawancara Dengan Siswa MA An-Nur.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

Mawaddah, Fida. “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Non Akademik Siswa Melalui Kegiatan Ekstrakurikuler Di MTS Negeri 3 Medan.” Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2023.

McCowan, Colin, Peter McIlveen, Brad McLennan, Harsha N Perera, and Lucia Ciccarone. “A Career Education and Development Framework and Measure for Senior Secondary School Students.” *Australian Journal of Career Development* 32, no. 2 (2023): 122–34.

Mertkan, Sefika, and Sedat Gümüş. “Review of Systematic Reviews in Educational Leadership and Management: Methods Used, Topics Explored and Geographies Covered.” *Educational Management Administration & Leadership*, 2024, 17411432241291196.

Milatusaadah, Milatusaadah. “Hubungan Aktivitas Siswa Mengaji Di Pesantren Dengan Prestasi Belajar Pada Mata Pelajaran PAI: Penelitian Korelasional Terhadap Siswa Kelas XI Di SMA YPI Pulosari Limbangan-Garut.” UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2019.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. SAGE Publications., 2014.

Miles, Matthew B, and A Michael Huberman. “Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft.” *Educational Researcher* 13, no. 5 (1984): 20–30.

Miller, Douglas. “The Resource-Based View of the Firm.” In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, 2019.

Moleong, Lexy J. "Metodologi Penelitian Kualitatif (Revisi)." *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*, 2017, 102–7.

Mubarok, Moch Zakki. "Efektivitas Branding Dalam Meningkatkan Reputasi Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2024): 25–35.

Mufid, Mufid, and Abas Mansur Tamam. "Islamic Education Theory Al-Zarnuji's Perspective in The Book Ta'lim Al-Muta'allim." *INJURITY: Journal of Interdisciplinary Studies* 3, no. 1 (2024): 9–16.

Muhammad, Izatu. "Wawancara Dengan Kepala Madrasah." Bantul, Yogyakarta, 2024.

Muhammadiyah.or.id. "Anggaran Dasar Muhammadiyah," 2026. https://muhammadiyah.or.id/anggaran-dasar/?utm_source.

Muhammadiyah, Persyarikatan. "Schools, Hospitals, Universities Align: Muhammadiyah Network Gears Up for Greater Good." Muhammadiyah.or.id, n.d. https://en.muhammadiyah.or.id/schools-hospitals-universities-align-muhammadiyah-network-gears-up-for-greater-good/?utm_source.

Muhammadiyah, Pimpinan Pusat. "Risalah Islam Berkemajuan: Keputusan Muktamar Ke-48 Muhammadiyah Tahun 2022." Gama Surya, 2025.

Muis, Rizal Rahmawan, Indriyani Lili, Iis Arifudin, Ria Yulia Gloria, and Djohana Rochanda Wiradinata. "The Transformation of Islamic Boarding Schools in Indonesia: A Shift in Organizational Management and Leadership Patterns." *JPUS: Jurnal Pendidikan Untuk Semua* 9, no. 1 (2025): 67–74.

Muiz, Abdul, Siti Qurratul Aini, and Mohd Shahid Bin Mohd Noh. "Advancing Sustainable Economic Empowerment in Pesantren by Community-Based Development Theory," 2025.

Mujiman, Kajian Ustadz. "Ustadz Mujiman Alumni MA Asy-Syifa." Bantul, Yogyakarta, 2024. https://web.facebook.com/KajianUstadzMujiman/videos/siapa-sih-ustadz-mujiman-ustadz-mujiman-tidak-pernah-mondokustadz-muslimpengajia/881439787462203/.

Mukhtar, Mukhtar, Minnah el-Widdah, and Muhamad Padli. "The Impression of Kiai's Leadership in Managing Islamic Boarding Schools." *International Journal of Educational Review* 3, no. 1 (2021): 38–52.

Muliya, Rasi, and Ahmad Rivauzi. "Motivasi Orang Tua Memilih Sekolah Berbasis Islam." *An-Nuha* 1, no. 4 (2021): 439–47.

Munajat. "Wawancara Dengan Siswa MA Asy-Syifa." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Musa. "Wawancara Dengan Siswa MA Asy-Syifa." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Mustaqim, Ahnad. "Tidak Dapat Siswa Baru, 1 SMP Swasta Di Kulon Progo Tutup." MetroTV, 2025.

Mustofa, Amrin, and Eko Ngabdul Shodikin. "Peran Pengabdian Dalam Kesuksesan Program Tahfizd Di Pondok Pesantren MA Islamic Centre Binbaz." *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam*, 2022, 90–97.

Muzaki, Alif, Aris Munandar, Moh Sihabudin, and Nur Fadilah Fitri. "Konsep Sendiko Dawuh Di Pondok Pesantren Ma'hadut Tholabah Kabupaten Tegal." *La-Tahzan: Jurnal Pendidikan Islam* 15, no. 1 (2023): 41–49.

Myronova, O. "Factors Influencing the Effectiveness of the Management of Educational Institutions' Development," 2025.

Nabila. "Wawancara Dengan Santriwati An-Nur." Bantul, Yogyakarta, 2025.

Naila. "Wawancara Dengan Siswa MA An-Nur." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Namara, Mable, Mary Jakisa Naula Owor, Christine Margaret Okurut-Ibor, Mary Kagoire, and Isaac Kazaara Asiimwe. "Assessment of Quality Assurance Practices on Performance of Graduates of Selected Private Universities in Western Uganda," 2024.

Nawawi, Ruston. "Genealogi Kiai Jampes Kediri: Studi Sanad Keilmuan Dan Nasab Kiai Pondok Pesantren Jampes Kediri." *Jurnal Kajian Islam Interdisipliner* 9, no. 1 (2024).

Nikmalini, Nikmalini, Sumarno Sumarno, and Erni Erni. “The Influence of Infrastructure Facilities and Teacher Pedagogic Competence on Student Satisfaction in Public High Schools in Pekanbaru City.” *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 15, no. 4 (2023): 6020–30.

NIM, Eny Pujiastuti. “HUBUNGAN SOSIAL ANTARA UMAT ISLAM DAN KATOLIK DI DESA SUMBERMULYO KECAMATAN BAMBANGLIPURO KABUPATEN BANTUL.” UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009.

Njui, Harriet Wambui. “Education Reforms towards 21st Century Skills: Integrating Character Education in Teacher Education Curriculum.” *European Journal of Education Studies* 3, no. 12 (2017): 234–54.

Nofiaturrahmah, Fifi. “Metode Pendidikan Karakter Di Pesantren.” *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 11, no. 2 (2014): 201–16.

Nuraeni, Nuraeni, and Sukarsono Sukarsono. “Partisipasi Masyarakat Dalam Mengembangkan Pendidikan Di Yayasan Almawaddah Warrahmah Kolaka Sulawesi Tenggara.” *Jurnal Kebijakan Dan Pengembangan Pendidikan* 5, no. 1 (2017).

Nurchayani, Fitri, Rusdin Rusdin, Mohamad Idhan, and Azma Azma. “The Role of Memorizing the Qur’an in Developing the Character of Students.” *International Journal of Contemporary Islamic Education* 5, no. 1 (2023): 15–24.

Nurdin, Ali. “Tradisi Komunikasi Di Pesantren.” *KARSA Journal of Social and Islamic Culture* 23, no. 2 (2015): 276–95.

Obeng-Ofori, Daniel, and Hammond Oppong Kwarteng. “Enhancing the Role of Alumni in the Growth of Higher Education Institutions.” *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research* 4 (2020): 40–48.

Oberle, Eva, Xuejun Ryan Ji, Martin Guhn, Kimberly A Schonert-Reichl, and Anne M Gadermann. “Benefits of Extracurricular Participation in Early Adolescence: Associations with Peer Belonging and Mental Health.” *Journal of Youth and Adolescence* 48, no. 11 (2019): 2255–70.

Oplatka, Izhar, and Idit Nupar. “The Components and

Determinants of School Reputation: Insights from Parents' Voices." *Education and Society* 30, no. 1 (2012): 37–52.

Palahuddin, Palahuddin. "Mencari Solusi Defisit Ulama: Potret Kaderisasi Ulama Muhammadiyah." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 20, no. 2 (2022): 183–200.

Park, Paige N, Scott R Sanders, Michael R Cope, Kayci A Muirbrook, and Carol Ward. "New Perspectives on the Community Impact of Rural Education Deserts." *Sustainability* 13, no. 21 (2021): 12124.

Patimah, Siti, and Amiruddin Amiruddin. "Teacher Professionalism And The Quality Of Student Graduates In Madrasa." *Journal of Advanced Islamic Educational Management* 3, no. 1 (2023): 91–100.

Pd, Sistupani M. "MANAJEMEN SETERATEGI ORGANISASI NON PROFIT PENDIDIKAN ISLAM YAYASAN PONDOK PESANTREN AL-QURâ€™AN AL-ASROR TULUNGAGUNG." *PERSPEKTIF: Jurnal Program Studi Pendidikan Islam* 15, no. 01 (2022): 108–29.

Pennington, Sarah E, Judy H Tang, Kent Divoll, and Pamela Correll. "A Scoping Literature Review on Parent Interactions with Teachers and School Environments at the Middle Level." *Education Sciences* 14, no. 12 (2024): 1364.

Peteraf, Margaret A. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View." *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (1993): 179–91.

Pfeffer, Jeffrey, and Gerald Salancik. "External Control of Organizations—Resource Dependence Perspective." In *Organizational Behavior 2*, 355–70. Routledge, 2015.

Pohl, Florian. "Negotiating Religious and National Identities in Contemporary Indonesian Islamic Education." *CrossCurrents* 61, no. 3 (2011): 399–414.

Porter, Michael E. "Competitive Strategy." *Measuring Business Excellence* 1, no. 2 (1997): 12–17.

———. "Porter, Me (1996). What Is Strategy? Harvard Business Review, 74 (6), 61–78." *Harvard Business Review* 74

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

(1996): 61–78.

Porter, Micheal E, and Competition Advantage. “Creating and Sustaining Superior Performance.” The Free Press, 1985.

Pratama, Muhammad Rezky, and Nova Anggrainie. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orang Tua Dalam Pengambilan Keputusan Memilih Sekolah Dasar Dan Menengah Pertama Swasta Gracia Di Lippo Karawaci Kabupaten Tangerang.” *YUME: Journal of Management* 5, no. 3 (2022): 680–92.

“Prestasi MA An-Nur Kabupaten,” n.d. https://www.instagram.com/p/C83dVdDRgWd/?img_index=1&igsh=MW9sZDZqZnE2MXNxYQ==.

“Prestasi MA An-Nur Nasional,” n.d. https://www.instagram.com/p/C4ExTrIvWt0/?igsh=MWQ5ZjFyaGt1ODZlcQ==.

“Prestasi MA An-Nur Provinsi,” n.d. https://www.instagram.com/p/DBm87Y8zW0d/?igsh=MTVkb2lzZW95YW02Yw==.

“Prestasi MA Asy Syifa,” n.d.

Priem, Richard L, and John E Butler. “Is the Resource-Based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management Research?” *Academy of Management Review* 26, no. 1 (2001): 22–40.

Putra, Aldi Permana, Yetri Yetri, and Sovia Mas Ayu. “Implikasi Marketing Mix Dan Citra Sekolah Terhadap Keputusan Orang Tua Memilih Sekolah Anak.” *Tapis: Jurnal Penelitian Ilmiah* 7, no. 1 (2023): 1–9.

PWM, Majelis Dikdasmen. *Capaian Kinerja Majelis Dikdasmen PWM D.I.Yogyakarta*. Yogyakarta, n.d.

Qusairi, Muhammad, and Syaifuddin Sabda. “Kurikulum Madrasah Di Indonesia Antara Standarisasi Nasional Dan Distingsi Keagamaan: Telaah Kritis Atas Arah Pengembangan Pendidikan.” *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 3, no. 1 (2026): 549–60.

Rabbani, Mustafa Kamal, Arya Abimanyu, Ahmad Zaim Furqon, and Muhammad Ainul Yaqin. “Manajemen Stakeholder Pada Sekolah Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) Menggunakan Project Management Body of Knowledge

(PMBOK).” *Journal Automation Computer Information System* 2, no. 2 (2022): 116–24.

Rahma, Niken Zuni Qurnia, Dian Mawarni, Sapto Adi, and Nurnaningsih Herya Ulfah. “Kualitas Pelayanan UKS Dalam Mencegah Anemia Di Dua Sekolah Menengah Atas Kecamatan Lamongan.” *Sport Science and Health* 7, no. 1 (2025): 42–50.

Rahmat. “Wawancara Dengan Warga Sekitar Madrasah.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

Rahmawati, Rukhaini Fitri. “Kaderisasi Dakwah Melalui Lembaga Pendidikan Islam.” *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah* 1, no. 1 (2016): 147–66.

Ridder, Jeroen De, Pieter Meysman, Olugbenga Oluwagbemi, and Thomas Abeel. “Soft Skills: An Important Asset Acquired from Organizing Regional Student Group Activities.” *Plos Computational Biology* 10, no. 7 (2014): e1003708.

Rifangi. “Wawancara Warga Sekitar Madrasah.” Jogodayoh, Bantul, Yogyakarta, 2025.

Rini, Dike Asta, Naima Audia Rahmah, and Norsahidatun Nafisah. “Peran Pondok Pesantren Dalam Penyebaran Islam Di Kalimantan Selatan.” *Al-Furqan: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya* 3, no. 6 (2024): 2555–62.

Rizki. “Wawancara Dengan Siswa MA An-Nur.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

RMI. “Rabithah Ma’ahid Islamiyah,” 2025. https://rmipbnu.id/.

Robbaniyah, Qiyadah, and Roidah Lina. “Eksplorasi Strategi Kontra Radikalisme Pada Santri Di Pondok Pesantren Islamic Center Bin Baz Yogyakarta.” *Amorti: Jurnal Studi Islam Interdisipliner*, 2022, 1–10.

Rohde, Luis Augusto, Fausto Campani, José Renato Gonçalves Oliveira, Catarina W Rohde, Thiago Rocha, and Andrea Ramal. “Parental Reasons for School Choice in Elementary School: A Systematic Review.” *Journal of School Choice* 13, no. 3 (2019): 287–304.

Rosado, Susana, Jorge T Ribeiro, and Vitória R Jeronimo. “New Trends in Planning School Buildings Design: Outdoor Pedagogical

Spaces Approach." *Buildings* 15, no. 17 (2025): 3118.

Rustandi, Feri, Acep Ruskandar, Fenti Setiawati, Hasan Basri, and Adang Hambali. "Transformasi Kelembagaan Dan Manajemen Pesantren Dalam Modernisasi Pendidikan Islam Di Indonesia." *Al-Idarah: Journal of Islamic Education Management* 1, no. 1 (2026): 42–51.

Rutter, Richard, Stuart Roper, and Fiona Lettice. "Social Media Interaction, the University Brand and Recruitment Performance." *Journal of Business Research* 69, no. 8 (2016): 3096–3104.

Saldana. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 4th ed. Vol. 4. London, 2021.

Sanjani, M Aqil Fahmi. "The Impact of School Principals on Graduate Quality through Character Education Initiatives." *Journal of Educational Management Research* 3, no. 1 (2024): 30–46.

Santri. "Wawancara Dengan Santri Ponpes Al-Ma'had An-Nur." Bantul, Yogyakarta, 2025.

Sarkowi, Sarkowi, Siti Aisyah, and Roshiful Aqil Qosim. "Symbolic Interaction of Kyai and Santri in the Perspective of Ethical Leadership Based on Religious Values." *International Journal of Multidisciplinary Research of Higher Education (IJMURHICA)* 8, no. 3 (2025): 388–402.

Satria. "Wawancara Dengan Siswa MA An-Nur." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Savira, Anindya, Ujang Sumarwan, and Istiqlaliyah Muflikhati. "Parent Satisfaction: Contribution of Parental Involvement and School Service Quality Perception at Public Elementary School." *Jurnal Paedagogy* 11, no. 2 (2024): 217–26.

Sekar. "Wawancara Dengan Siswi MA Asy Syifa." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Selatan, Kepala Madrasah di Bantul. "Penerimaan Siswa Baru." Bantul, Yogyakarta, 2025.

Septi. "Wawancara Dengan Guru Ma An-Nur." Bantul, Yogyakarta, 2025.

Shobirin, Mochammad Syafiuddin, and Muhamad Khoirur Roziqin. "Analisis Kesantunan Berbahasa Santri Di Lingkungan

Pondok Pesantren Yanabiul Qurâ€™an Jombang: Kajian Pragmatik.” In *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin*, 2:66–71, 2019.

Shofi, Ibnu, and Talkah Talkah. “Analisis Teori Otoritas Max Webber Dalam Kepemimpinan Multikultural Kiai Sholeh Bahruddin Ngalah:(Studi Kepemimpinan Multikultural Di Pondok Pesantren Ngalah Pasuruan).” *Jurnal Kependidikan Islam* 11, no. 1 (2021): 134–56.

Siagian, Rospita, and Bhenu Artha. “The Influence of Teacher Quality, Teacher Characteristics, and Teaching Experience on School Quality That Impacts Student Performance in Bandung: Evidence from High School.” *Jurnal Pendidikan West Science* 1, no. 03 (2023): 184–92.

Siahaan, Juliaman, Zulkifli Amin, Ryan Taufika, Cindy Safira, and Heru Sanjaya. “STRATEGIES FOR STRENGTHENING CHARACTER NATIONALISM THROUGH THE MEDIUM OF NATIONAL ANTHEMS: A CASE STUDY OF THE MUHAMMADIYAH KEPONG GUIDANCE CENTER IN MALAYSIA.” *Journal Analytica Islamica* 14, no. 3 (2025): 1661–77.

Siregar, Muhammad Fuad Zaini. “Organizational Communication Effectiveness in Islamic Educational Institutions.” *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)* 4, no. 2 (2024): 559–68.

Siswa, Calon Wali. “Wawancara Dengan Calon Wali Siswa Terkait Perebutan Kursi Siswa Di Sekolah Unggulan Yogyakarta.” Yogyakarta, 2025.

Siswanto, Edy, and Dian Hidayati. “Management Indicators of Good Infrastructure Facilities to Improve School Quality.” *International Journal of Educational Management and Innovation* 1, no. 1 (2020): 69–81.

Skallerud, Kåre. “School Reputation and Its Relation to Parents’ Satisfaction and Loyalty.” *International Journal of Educational Management* 25, no. 7 (2011): 671–86.

Smith, Alan. “The Influence of Education on Conflict and Peace Building, Background Paper Prepared for the Education for All

Global Monitoring Report 2011 The Hidden Crisis: Armed Conflict and Education, Paris: UNESCO.," 2010.

Soebroto, Maria Indriawati, and Erni Murniarti. "Peran Corporate Social Responsibility Dalam Bidang Pendidikan Pada Sekolah Menengah Kejuruan." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4, no. 4 (2024): 1042–60.

Solihin, Ihin, Aan Hasanah, and Hisny Fajrussalam. "Core Ethical Values of Character Education Based on Islamic Values in Islamic Boarding Schools." *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion* 3, no. 2 (2020): 21–33.

Somaya, Deepak. "Comparative Advantage." In *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1–2. Springer, 2016.

Sopwandin, Iwan, Abdul Baits, and Isep Nendri Rostiana. "Optimizing Competitive Advantages in Amtsilati Flagship Programs: A Strategic Approach to Enhance Islamic Boarding Schools' Competitiveness." *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama* 17, no. 1 (2025): 239–50.

STEELE, K E N. "Defining an Effective Institutional Brand." *CANADIAN OFFICES US OFFICES*, 2010, 96.

SteenBrink, Karel A. *Pesantren Sekolah Madrasah*. LP3ES, 1986.

Su'ud, Abdul. "Sambutan Penyerahan Ijop Madrasah." Bantul, Yogyakarta, n.d.

Suárez-Brito, Paloma, José Carlos Vázquez-Parra, Edgar Omar López-Caudana, and Mariana Buenestado-Fernandez. "Examining the Level of Perceived Achievement of Complex Thinking Competency in Health Sciences Students and Its Relevance to the Graduate Profile." *International Journal of Educational Research Open* 6 (2024): 100314.

Sulaiman, Mahfudz, and Moh Hasan Firghol Muttaqien. "Curriculum Innovation in Pesantren Based Madrasah: Institutional Culture, Character Formation, and Critical Thinking Development." *ISLAMIC EDUSCAPE: Journal of Islamic Education Insight* 1, no. 2 (2026): 89–105.

Sumarna. "Wawancara Dengan Pengewas Kemenag Untuk MA

Asy-Syifa.” Bantul, Yogyakarta, n.d.

Sumarni, M Si. “Peran Dan Fungsi Yayasan Dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah.” *Edukasi* 16, no. 2 (2018): 294535.

Sumi. “Wanwancara Dengan Guru BK MA An-Nur.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

———. “Wawancara Dengan Guru BK MA Al-Ma’had An-Nur.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

Sumraneti, Sindi Dwi Savitri. “Analisis Kebijakan Pada Peraturan Menteri Pendidikan No 24 Tahun 2007.” *IJAM-EDU (Indonesian Journal of Administration and Management in Education)* 1, no. 3 (2024): 210–20.

Sun’iyah, Siti Lathifatus. “Optimalisasi Kesederhanaan Sarana Pendidikan Di Pondok Pesantren Salafiyyah Dalam Membentuk Karakter Islami.” *Dar El-Ilmi: Jurnal Studi Keagamaan, Pendidikan Dan Humaniora* 5, no. 2 (2018): 115–35.

Supriadin, Supriadin. “Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren Kota Bima: Studi Faktor-Faktor Sustainability Dan Unsustainability.” UIN Mataram, 2023.

Supriatin, Titin, Adib Rubiyad, and Malik Sofy. “The Integration of Pesantren and Madrasah Curriculum and Its Implication on Students’ Academic Achievement.” *EduMasa: Journal of Islamic Education* 1, no. 1 (2023): 24–33.

Susilawati, Susilawati, Aan Octasari, and Juanda Juanda. “Analisis Struktur Kurikulum K13 Dan Struktur Kurikulum Merdeka Fase E Untuk Kelas X Dan Fase F Untuk Kelas XII.” *Jurnal Literasi Dan Pembelajaran Indonesia* 3, no. 1 (2023): 24–32.

Susilo, Muhammad Joko. “Kajian Kemandirian Sekolah Di Amal Usaha Muhammadiyah.” In *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Berkemanjuan Dan Menggembirakan*, 625–33, 2016.

Syadiyah, Cholifatus, and Ida Rindaningsih. “Effective Human Resource Management Strategies in Islamic Boarding Schools.” *International Journal Multidisciplinary* 1, no. 4 (2024): 94–100.

Syaiful. “Wawancara Dengan Pengurus Kepesantrenan Asy Syifa.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Syifa, MA Asy. “Brosur PSB Asy-Syifa Bantul.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

Syu’aib, Muhammad, and M Husni. “Kitab Kuning Fondasi Karakter Orang-Orang Pesantren.” *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2025): 412–23.

Taguma, Miho, and Alena Frid. “Curriculum Frameworks and Visualisations beyond National Frameworks: Alignment with the OECD Learning Compass 2030.” *OECD Education Working Papers*, 2024.

Tawakkal, Muhammad, M Zuhri Abu Nawas, and Syamsu Sanusi. “Empowering Students: Innovative Management of Extracurricular Activities for Greater Achievement.” *International Journal of Asian Education* 6, no. 1 (2025): 113–26.

Teece, David J, Gary Pisano, and Amy Shuen. “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–33.

Teng, Siao See, Thilanga Dilum Wewalaarachchi, A’isyah Najib, and Hing Giap Justin Lee. “The Role of Community-Based Organizations in Educational Partnerships for Equity: Perspectives from Singapore.” In *Frontiers in Education*, 10:1673198. Frontiers Media SA, 2025.

Terry, George Robert. *Principles of Management [By] George R. Terry*. RD Irwin, 1972.

Thariq. “Wawancara Dengan Siswa MA Asy-Syifa.” Bantul, Yogyakarta, 2026.

Thoriq, Alfan, Silawati Silawati, and Yusron Masduki. “Sistem Ideologi Manajemen Pendidikan Kader Muhammadiyah.” *Akademika: Jurnal Keagamaan Dan Pendidikan* 19, no. 1 (2023): 51–60.

Timur, Madrasah di Bantul. “Wawancara Kepala Madrasah.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

Tisdell, Elizabeth J, Sharan B Merriam, and Heather L Stuckey-Peyrot. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons, 2025.

Tracey, Paul. “Religion and Organization: A Critical Review of

Current Trends and Future Directions." *Academy of Management Annals* 6, no. 1 (2012): 87–134.

Tyas, Dewi Ayu Kusuma Ning. "The Dynamics of Quranic Studies in Pondok Pesantren: Case Study of Quran Studies at Pondok Pesantren An-Nur Ngrukem Bantul Yogyakarta in 1978-2018 AD." *Musala: Jurnal Pesantren Dan Kebudayaan Islam Nusantara* 1, no. 1 (2022): 1–25.

Utomo, Tri. "Wawancara Dengan Kepala Madrasah Asy-Syifa." Bantul, Yogyakarta, 2024.

———. "Wawancara Dengan Kepala Madrasah MA Asy-Syifa." Bantul, Yogyakarta, 2024.

Uzorka, Afam, Oluwole Akiyode, and Sulaiman Muhammad Isa. "Strategies for Engaging Students in Sustainability Initiatives and Fostering a Sense of Ownership and Responsibility towards Sustainable Development." *Discover Sustainability* 5, no. 1 (2024): 320.

Vasudevan, Hemaloshinee. "Resource-Based View Theory Application on the Educational Service Quality." *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology* 6, no. 6 (2021): 174–86.

Vila-Henninger, Luis, Claire Dupuy, Virginie Van Ingelgom, Mauro Caprioli, Ferdinand Teuber, Damien Pennetreau, Margherita Bussi, and Cal Le Gall. "Abductive Coding: Theory Building and Qualitative (Re) Analysis." *Sociological Methods & Research* 53, no. 2 (2024): 968–1001.

Vrba, Jan. "Human Resources Management Impact on College Education Quality." *Asian Journal of Education and Social Studies* 50, no. 3 (2024): 95–98.

Walga, Habtamu. "21st Century Skills and Their Implications in Teaching English as a Foreign Language." *Ethiopian Journal of Education Studies* 4, no. 1 (2024).

Walid, Ahmad, and Abd Malik. "Increasing Public Interest through School Image Branding through a Trending Approach." *Educazione: Journal of Education and Learning* 1, no. 1 (2023): 41–53.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Walker, Allan, and James Ko. “Principal Leadership in an Era of Accountability: A Perspective from the Hong Kong Context.” *School Leadership & Management* 31, no. 4 (2011): 369–92.

Wathoni, Kharisul. “Pesantren Dalam Politik Dan Kebijakan Pendidikan Di Indonesia.” *MA’ALIM: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 02 (2020): 128–40.

Weber, Max. *On Charisma and Institution Building: Selected Writings*. Vol. 322. University of Chicago Press, 1968.

Wibowo, A M, and Siti Muawanah. “Pengawas Dan Peningkatan Kualitas Pendidikan Madrasah Aliyah.” *Semarang: Balai Penelitian Dan Pengembangan Agama Semarang*, 2019.

Widiyastuti. “Wawancara Dengan Pengawas Kemenag Untuk MA An-Nur.” Bantul, Yogyakarta, 2025.

Widjanarko, Wisnu, and Tri Nugroho Adi. “Complaints Handling Model as an Instrument of Public Service in Higher Education: A Case at Jenderal Soedirman University.” In *Third International Conference on Social Transformation, Community and Sustainable Development (ICSTCSD 2019)*, 198–201. Atlantis Press, 2020.

Wiratama, Bagus Panca, Bukman Lian, and Alhadi Yan Putra. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Jumlah Peserta Didik Di Terima Di Perguruan Tinggi Negeri Jalur SNMPTN, SNMPN Dan PTKIN.” *Wahana Didaktika: Jurnal Ilmu Kependidikan* 19, no. 3 (2021): 441–56.

Wulansari, Sri, Mohammad Fakry Gaffar, Aan Komariah, and Suryadi Suryadi. “PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PEMENUHAN FASILITAS PENDIDIKAN DI SEKOLAH DASAR.” *Jurnal Al Burhan* 1, no. 2 (2021): 1–7.

Xi, Jing, Jiani Cai, Xiaojie Wu, and Yongbin Cheng. “How Does Family Culture Generate Competitive Advantage for Family Firms? A Case Study from the Affordance Perspective.” *Management and Organization Review* 21, no. 2 (2025): 368–93.

Yam, Faruk Caner. “The Relationship between School Satisfaction and Psychological Well-Being of Secondary School Students: The Mediating Role of Happiness at School.” *Journal of Teacher Education and Lifelong Learning* 4, no. 2 (2022): 248–62.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications*. Vol. 6. Sage Thousand Oaks, CA, 2018.

Yunur. "Wawancara Dengan Masyarakat Sekitar MA Asy Syifa." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Yusuf. "Wawancara Dengan Siswa MA An-NUr." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Yusuf, Yusuf, Darodjat Darodjat, Zakiyah Zakiyah, and Ibnu Hasan. "Implementation of Tahfidzul Qur'an: Analysis of Implementation, Challenges, and Impacts on Student Learning and Development." *Eduvest-Journal of Universal Studies* 5, no. 6 (2025): 7106–10.

Zahra. "Wawancara Dengan Siswi MA Asy Syifa." Bantul, Yogyakarta, 2026.

Zahraini, Zahraini, Zahria Amalina, Akmaluddin Akmaluddin, and Siti Mayang Sari. "The Effectiveness of Leadership Styles in Efforts to Maintain Traditional Islamic Boarding School Culture as Local Wisdom of Aceh." *JURNAL EDUSCIENCE* 12, no. 5 (2025): 1367–79.

Zahro, Silvia Umarotuz, Desta Nuzul Nur Safitri, and Eko Setiawan. "Peran Yayasan Dalam Mengatasi Problematika Manajemen Sarana Prasarana Dan Kurikulum." *Journal of Education Research* 3, no. 1 (2022): 22–27.

Zahroh, Mas Ning. "The Role of Recognition and Career Development Rewards in Fostering Teacher Engagement: A Systematic Review." *PUBMEDIA* 3 (2025). https://doi.org/https://doi.org/10.47134/ptk.v3i1.2227.

Zainul, Mohammad. "Enhancing Competitiveness in Vocational Education: The Role of Strategic Marketing in Schools." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 3 (2024): 987–99.

Zakiah, Aulia, Muhammad Azmi Tanjung, Nazwa Aulia Fahira, Randa Al Hudaya, and Muhammad Iqbal. "Perkembangan Manajemen, Sistem Pendidikan Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern." *MUDABBIR Journal Research and Education Studies* 5, no. 2 (2025): 11–15.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Zhong, Zhiyong, Yang Feng, and Yongqi Xu. “The Impact of Boarding School on Student Development in Primary and Secondary Schools: A Meta-Analysis.” *Frontiers in Psychology* 15 (2024): 1359626.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA