



Manajemen Strategis Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Daya Saing dan Keberlanjutan: Studi Kasus Pondok Pesantren Nurul Ittihady Tangerang

Novia Ramadani, Eko Trianto, Nurul Azizah Fitriah, Niki Aulia Putri, Rahmat Tia Aprilia

Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang, Indonesia

Abstract

This study analyzes the implementation of strategic management in enhancing the competitiveness and sustainability of Pondok Pesantren Nurul Ittihady Tangerang, which adopts a zero tuition fee education model. Using a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis. The analysis employed SWOT, PESTEL, and Porter's Five Forces frameworks to examine the institution's strategic positioning. The findings reveal that the pesantren applies a social cost leadership strategy combined with curriculum differentiation integrating Islamic values, foreign language mastery (Arabic, English, and Mandarin), and digital entrepreneurship. Institutional sustainability is supported by targeted digital marketing, volunteer educators, and funding from leadership-owned business units and community donations. However, financial vulnerability remains due to dependence on personal funding sources, limited financial formalization, and land tenure risks. This study recommends strengthening financial governance, diversifying funding sources, and pursuing permanent asset acquisition to ensure long-term sustainability. The findings offer strategic insights for urban Islamic boarding schools seeking to balance affordable education with institutional resilience.

Keywords: Competitive Advantage, Islamic Education Management, Pesantren Sustainability, Strategic Management, Zero Tuition Fee.

Abstrak

Penelitian ini menganalisis penerapan manajemen strategis dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan Pondok Pesantren Nurul Ittihady Tangerang yang menerapkan model pendidikan zero tuition fee. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan kerangka SWOT, PESTEL, dan Porter's Five Forces untuk menilai posisi strategis lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pesantren menerapkan strategi social cost leadership yang dikombinasikan dengan diferensiasi kurikulum berbasis nilai Islam, penguasaan bahasa asing (Arab, Inggris, dan Mandarin), serta kewirausahaan digital. Keberlanjutan lembaga didukung oleh pemasaran digital, tenaga pendidik sukarela, serta pendanaan dari unit usaha pimpinan dan donasi masyarakat. Namun demikian, ditemukan kerentanan finansial akibat ketergantungan pendanaan personal, lemahnya tata kelola keuangan formal, dan risiko status lahan. Penelitian ini merekomendasikan penguatan tata kelola, diversifikasi pendanaan, dan akuisisi aset permanen.

Kata Kunci: Daya Saing Lembaga, Keberlanjutan Pesantren, Manajemen Strategis, Manajemen Pendidikan Islam, Zero Tuition Fee.

Pendahuluan

Keberadaan pondok pesantren di Indonesia pada masa kini menghadapi dinamika dan tantangan yang semakin kompleks seiring dengan percepatan digitalisasi serta pergeseran orientasi dan pola pikir masyarakat. Jika pada masa lalu pesantren kerap dipersepsikan sebagai lembaga pendidikan tradisional yang berfokus pada transmisi keilmuan keislaman melalui pengajian kitab kuning, maka pada konteks kontemporer pesantren dituntut untuk melakukan transformasi kelembagaan agar tetap relevan dan diminati. Tuntutan adaptasi ini menempatkan pesantren pada posisi strategis untuk mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan pendekatan manajerial modern guna menjaga keberlanjutan institusi. Dalam konteks tersebut, penerapan manajemen strategi berbasis karakteristik pesantren menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan untuk mempertahankan eksistensi sekaligus meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam (Hijazi, 2025).

Perubahan lanskap sosial juga tercermin dari meningkatnya ekspektasi orang tua santri yang semakin rasional dan berorientasi pada masa depan anak. Orang tua tidak lagi semata-mata menekankan pembentukan kesalehan religius, tetapi juga mengharapkan penguasaan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja, seperti literasi digital, kemampuan berbahasa asing, dan kecakapan kewirausahaan. Pergeseran ekspektasi ini mendorong lembaga pendidikan Islam untuk mengelola organisasi secara profesional dengan mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern agar mampu menghasilkan lulusan yang religius, kompeten, dan memiliki daya saing global (Suryadi et al., 2025). Dengan demikian, manajemen strategi berperan sebagai instrumen kunci dalam menjaga relevansi dan keberlanjutan pesantren di tengah kompetisi pendidikan yang semakin ketat.

Secara konseptual, manajemen strategi merupakan sintesis antara konsep manajemen dan strategi. Manajemen dipahami sebagai proses pengoordinasian sumber daya manusia dan nonmanusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Coulter dalam Yamaidi et al., 2020). Sementara itu, strategi dipandang sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang berkembang secara berkelanjutan sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi (Mandagi et al., 2022). Dengan demikian, manajemen strategi dapat dimaknai sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan pimpinan dan seluruh elemen organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal. Proses ini mencakup analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan berkelanjutan (Azmi et al., 2024; Budiman et al., 2023).

Dalam konteks pendidikan, manajemen berfungsi sebagai proses kerja sama sistematis untuk mencapai tujuan akademik dan kelembagaan melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal (Yamaidi et al., 2020). Manajemen strategis pendidikan menuntut penggunaan instrumen analisis yang komprehensif guna memahami kondisi internal dan eksternal organisasi sebelum strategi dirumuskan. Analisis SWOT, yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, merupakan salah satu alat awal yang banyak digunakan untuk memetakan posisi strategis organisasi dan merancang alternatif strategi berbasis potensi internal (Hidayat et al., 2024; Sitanggung & Sumiati, 2025).

Selain SWOT, *Porter's Five Forces* menjadi kerangka analisis penting untuk menilai tingkat persaingan dan struktur industri pendidikan. Model ini menelaah kekuatan kompetitif yang berasal dari pesaing, ancaman pendatang baru, produk substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar pengguna jasa. Dalam konteks lembaga pendidikan,

analisis ini membantu memahami dinamika persaingan dan peluang penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Devia et al., 2025; Handojo et al., 2024).

Di tingkat makro, analisis PESTEL berperan dalam mengidentifikasi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang memengaruhi keberlangsungan organisasi. Analisis ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk mengantisipasi perubahan jangka panjang di lingkungan eksternal serta merumuskan strategi yang adaptif dan responsif terhadap dinamika kebijakan dan sosial (Putri et al., 2025; Dhenabayu et al., 2022).

Dalam konteks persaingan pendidikan di Kota Tangerang yang ditandai oleh maraknya sekolah unggulan dan Islamic boarding school berbiaya tinggi, Pondok Pesantren Nurul Ittihady (PPNI) hadir dengan pendekatan strategis yang berbeda melalui penerapan model pendidikan *zero tuition fee*. Model ini mencakup pembebasan biaya pendaftaran, SPP bulanan, konsumsi harian, hingga akomodasi asrama. Strategi tersebut dapat dikategorikan sebagai *social cost leadership*, yakni pemanfaatan efisiensi biaya sebagai keunggulan kompetitif untuk menjangkau masyarakat menengah ke bawah (Hidayat & Sugiarti, 2024). Menariknya, meskipun mengusung pendidikan gratis, PPNI tetap menawarkan kurikulum unggulan berupa penguasaan bahasa asing dan kewirausahaan digital sebagai bentuk diferensiasi nilai.

Penerapan strategi biaya rendah yang dipadukan dengan diferensiasi kurikulum terbukti memberikan dampak signifikan terhadap pertumbuhan lembaga. Data internal menunjukkan peningkatan jumlah santri yang cukup signifikan sejak pesantren mengadopsi strategi pemasaran digital melalui Facebook Ads dan berbagai platform media sosial. Transformasi ini menandai pergeseran pesantren dari pola promosi tradisional menuju pemanfaatan media digital sebagai sarana komunikasi dan branding lembaga (Ubaidillah, 2025). Sejalan dengan pandangan Kotler, strategi pemasaran jasa pendidikan berfungsi untuk mendukung pencapaian visi dan misi lembaga sekaligus meningkatkan kepuasan pengguna jasa dan efektivitas pemasaran (Prastowo et al., 2022).

Lebih lanjut, inovasi kurikulum menjadi elemen strategis dalam membangun diferensiasi lembaga pendidikan. Diferensiasi tidak hanya berfungsi sebagai pembeda dari kompetitor, tetapi juga sebagai sarana penciptaan nilai tambah yang berkelanjutan melalui penyesuaian konten dan proses pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik dan tuntutan global (Annarelli et al., 2020; Wardani et al., 2023). Berbagai studi menunjukkan bahwa pesantren dengan program unggulan yang jelas cenderung memiliki daya saing lebih tinggi dibandingkan lembaga yang tidak melakukan inovasi kurikulum (Sopwandin, 2024).

Namun demikian, penerapan manajemen strategi tidak selalu menjamin keberhasilan organisasi apabila tidak didasarkan pada analisis yang matang dan sistematis. Strategi yang dirumuskan secara spekulatif justru berpotensi menjadi beban organisasi dan menimbulkan ketidaksesuaian antara kapasitas internal dan tuntutan eksternal (Qori, 2020). Oleh karena itu, keberhasilan strategi sangat bergantung pada kualitas manajemen dan konsistensi implementasinya (Kamila et al., 2022).

Dalam konteks PPNI, kombinasi pendidikan gratis dan kurikulum unggulan menciptakan keunikan pasar, tetapi sekaligus memunculkan tantangan keberlanjutan finansial dan pengelolaan sumber daya manusia yang sebagian besar bersifat sukarela. Pada organisasi pendidikan nirlaba, efektivitas kepemimpinan dan pengelolaan SDM menjadi faktor krusial ketika sumber pendanaan terbatas (Pujiati, 2025). Kesukarelawan sebagai basis partisipasi SDM tidak hanya berkontribusi pada keberlangsungan lembaga, tetapi juga memberikan nilai pengembangan personal dan sosial bagi individu yang terlibat (Adha, 2019).

Berbagai penelitian terdahulu menegaskan pentingnya manajemen strategi dalam meningkatkan mutu dan daya saing pesantren. Namun, kajian yang secara spesifik mengulas pesantren perkotaan berbasis *asset-light* dan *zero tuition fee* masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menganalisis secara mendalam bagaimana Pondok Pesantren Nurul Ittihady Tangerang merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi manajemennya dalam menghadapi tantangan keberlanjutan. Studi ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen strategi pendidikan Islam sekaligus menawarkan model keberlanjutan bagi lembaga pendidikan Islam berbasis sosial di wilayah perkotaan

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis secara mendalam praktik manajemen strategi yang memengaruhi keberlangsungan Pondok Pesantren Nurul Ittihady (PPNI). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara komprehensif makna dan dinamika sosial yang berkembang dalam konteks empiris penelitian. Metode yang digunakan adalah studi kasus, dengan fokus pada satu unit analisis untuk memperoleh gambaran integratif mengenai perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi kelembagaan pesantren.

Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Nurul Ittihady, Kota Tangerang, Provinsi Banten, selama periode November - Desember 2025. Informan penelitian ditentukan secara purposif berdasarkan relevansinya dengan isu manajemen strategi, meliputi pimpinan pesantren sebagai informan kunci, serta pembina asrama, pengajar, tim pemasaran, dan santri sebagai informan pendukung. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui interaksi langsung dengan informan dan data sekunder yang bersumber dari artikel ilmiah, jurnal, serta penelitian terdahulu yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pemahaman komprehensif mengenai strategi kelembagaan, observasi untuk menangkap kondisi sosial dan operasional pesantren secara empiris, serta dokumentasi untuk memperkuat analisis terkait diferensiasi kurikulum, inovasi program, dan manajemen biaya sosial.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data disajikan dalam bentuk narasi analitis yang dilengkapi dengan matriks SWOT dan kerangka PESTEL, serta dianalisis menggunakan koding tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema utama. Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi sumber, metode, dan teori, serta member check guna memastikan kredibilitas dan validitas temuan penelitian.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Model Manajemen Strategis Pesantren Perkotaan Berbasis Biaya Sosial dan Diferensiasi Nilai

Analisis manajemen strategi pada Pondok Pesantren Nurul Ittihady (PPNI) mengungkap model pengelolaan kelembagaan yang relatif jarang dikaji dalam konteks pesantren perkotaan, yakni integrasi strategi *social cost leadership* dengan diferensiasi layanan pendidikan berbasis nilai. Meskipun beroperasi dalam keterbatasan aset fisik dan status lahan sewa, pesantren ini mampu membangun proposisi nilai yang kuat bagi kelompok masyarakat ekonomi menengah ke bawah. Temuan ini menunjukkan bahwa

keunggulan kompetitif lembaga pendidikan Islam tidak semata ditentukan oleh kepemilikan sumber daya material, melainkan oleh ketepatan strategi dalam mengelola biaya, inovasi kurikulum, dan legitimasi sosial (Porter, 2008; Annarelli et al., 2020).

2. Diferensiasi Kurikulum Pesantren sebagai Strategi Keunggulan Kompetitif

PPNI merumuskan strategi diferensiasi kurikulum yang mengombinasikan nilai-nilai spiritual Islam dengan penguatan kompetensi global dalam kerangka social cost leadership. Visi kelembagaan menempatkan pembentukan *akhlāq al-karīmah* sebagai orientasi utama, yang diwujudkan melalui internalisasi lima dimensi relasi etis: kepada Allah, orang tua, guru, sesama manusia, dan seluruh makhluk hidup. Diferensiasi ini tidak berhenti pada penguatan tradisi pesantren seperti penguasaan kitab kuning dan tahfiz al-Qur'an, tetapi diperluas melalui kewajiban penguasaan bahasa Arab, Inggris, dan Mandarin. Kehadiran bahasa Mandarin sebagai bagian kurikulum menjadi ciri distingtif yang mencerminkan respons pesantren terhadap dinamika ekonomi global dan kebutuhan kompetensi abad ke-21 (Suryadi et al., 2025).

Selain itu, pesantren mengintegrasikan kurikulum kewirausahaan digital yang berorientasi pada pembelajaran berbasis praktik. Santri dilibatkan langsung dalam aktivitas pemasaran digital, termasuk kolaborasi promosi produk komersial, untuk membangun mentalitas kewirausahaan dan literasi ekonomi digital. Strategi ini memperkuat value proposition pesantren di tengah kompetisi lembaga pendidikan perkotaan yang umumnya menetapkan biaya tinggi. Melalui kebijakan *zero tuition fee*—yang mencakup pembebasan biaya pendaftaran, asrama, konsumsi, dan pendidikan—PPNI berhasil memperluas akses pendidikan berkualitas bagi kelompok rentan secara ekonomi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diferensiasi kurikulum yang mencakup konten, proses, dan luaran pembelajaran berkontribusi signifikan terhadap peningkatan jumlah santri dari tahun ke tahun. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas program dan relevansi kompetensi lulusan lebih menentukan daya saing pesantren dibandingkan kemegahan fasilitas fisik. Kendati demikian, tantangan masih terlihat pada aspek dokumentasi dan standarisasi kurikulum, yang perlu diperkuat agar inovasi tidak bergantung pada figur individu semata.

3. Strategi Pembiayaan Pendidikan Gratis dan Keberlanjutan Operasional Pesantren

Pengelolaan finansial PPNI didasarkan pada prinsip kemandirian ekonomi untuk menopang kebijakan pendidikan gratis secara menyeluruh. Seluruh biaya operasional pesantren ditanggung melalui unit usaha mandiri pimpinan pesantren, yaitu “Zein Catering”, yang bergerak di bidang jasa boga dan usaha kuliner. Selain itu, pesantren memperoleh dukungan tambahan dari donasi sukarela masyarakat, zakat mal, wakaf, serta kontribusi donatur tetap yang tidak bersifat mengikat. Model ini merefleksikan praktik subsidi silang, di mana surplus usaha komersial dialokasikan untuk membiayai pendidikan kaum dhuafa, sehingga menciptakan sistem pendidikan yang inklusif dan berkeadilan (A. Hidayat & Sugiarti, 2024).

Meskipun memberikan fleksibilitas tinggi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program, temuan penelitian mengidentifikasi risiko struktural pada aspek akuntabilitas keuangan. Ketidakterpisahan yang jelas antara pembukuan usaha pribadi pimpinan dan keuangan operasional pesantren berpotensi menimbulkan kerentanan institusional, terutama ketika terjadi fluktuasi pendapatan unit usaha. Ketergantungan yang tinggi pada satu sumber pendanaan menunjukkan pentingnya diversifikasi usaha

dan profesionalisasi tata kelola keuangan agar keberlanjutan lembaga dapat terjamin dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan formalisasi unit usaha pesantren, pemisahan aset secara hukum dan administratif, serta pengembangan unit bisnis kolektif berbasis kewirausahaan santri. Transformasi menuju tata kelola keuangan yang transparan dan institusional menjadi prasyarat utama agar keunggulan biaya sosial tidak berubah menjadi risiko struktural di masa depan.

4. Optimalisasi Pemasaran Digital sebagai Instrumen Ekspansi Sosial Pesantren

Implementasi pemasaran digital menjadi faktor determinan dalam pertumbuhan jumlah santri PPNI. Pemanfaatan platform media sosial, khususnya Facebook Ads, memungkinkan pesantren menjangkau segmen wali santri potensial secara lebih tepat sasaran dan efisien. Strategi komunikasi menekankan tiga pilar utama, yakni pembentukan karakter Islami, penguasaan ilmu keagamaan, dan keterampilan kewirausahaan digital. Pendekatan ini sejalan dengan karakteristik pemasaran jasa pendidikan yang menuntut kejelasan nilai dan diferensiasi program (Kotler & Fox, 2021).

Data empiris menunjukkan peningkatan jumlah santri baru secara konsisten seiring dengan intensitas promosi digital, dari kurang dari lima santri pada tahap awal hingga mencapai lima belas santri dalam periode tiga tahun. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemasaran digital mampu mengatasi keterbatasan geografis dan keterbatasan aset fisik lembaga nirlaba. Namun, tingkat konversi pendaftar masih perlu ditingkatkan, terutama melalui penguatan kredibilitas institusional seperti pengembangan situs web resmi dan sistem manajemen data calon santri yang lebih terstruktur.

5. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kesukarelawanan dan Nilai Pengabdian

Manajemen SDM di PPNI bertumpu pada keterlibatan tenaga pengajar sukarela yang dimotivasi oleh nilai pengabdian dan spiritualitas. Berdasarkan perspektif *Self-Determination Theory*, loyalitas pengajar terjaga melalui pemenuhan kebutuhan psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterikatan sosial (Ryan & Deci, 2020). Lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan dan kepemimpinan yang suportif berperan penting dalam menjaga stabilitas kinerja meskipun tanpa insentif finansial yang kompetitif.

Namun, ketergantungan pada motivasi intrinsik tanpa dukungan sistem pelatihan formal berpotensi menimbulkan tantangan kualitas dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pesantren disarankan untuk merancang program pengembangan kapasitas guru secara berkala, serta menyediakan jalur pengakuan non-finansial seperti sertifikasi internal dan pengembangan karier berbasis kompetensi.

6. Mitigasi Risiko Eksternal dan Ketahanan Institusional Pesantren

Risiko eksternal utama yang dihadapi PPNI berkaitan dengan ketidakpastian status lahan dan dinamika regulasi perkotaan. Strategi mitigasi dilakukan melalui penguatan relasi sosial dengan masyarakat sekitar, kontrak sewa jangka menengah, serta perencanaan jangka panjang untuk kepemilikan aset tetap. Analisis menunjukkan bahwa keberlanjutan pesantren sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengantisipasi perubahan ekonomi dan kebijakan publik, serta mengalokasikan cadangan dana secara strategis untuk investasi aset permanen.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa PPNI berhasil membangun model manajemen strategis berbasis social cost leadership dan diferensiasi kurikulum yang adaptif. Keterbatasan aset fisik tidak menjadi penghalang utama selama lembaga

mampu mengoptimalkan pemasaran digital, kemandirian ekonomi, dan modal sosial. Namun, tantangan tata kelola internal—terutama pada aspek keuangan dan kelembagaan—perlu segera direspons melalui transformasi manajemen yang lebih terstandarisasi. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan model keberlanjutan pesantren perkotaan berbasis pendidikan gratis.

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Pondok Pesantren Nurul Ittihady (PPNI) berhasil membangun model manajemen strategis yang khas dan kontekstual melalui perpaduan antara *social cost leadership* dan strategi diferensiasi layanan pendidikan. Model ini memungkinkan pesantren tetap kompetitif dan berkelanjutan meskipun beroperasi dengan keterbatasan aset fisik dan status lahan sewa. Keunggulan utama PPNI terletak pada inovasi kurikulum yang mengintegrasikan pembentukan *akhlāq al-karīmah*, penguasaan kitab klasik dan tahfiz al-Qur'an, kompetensi multibahasa (Arab, Inggris, dan Mandarin), serta kewirausahaan digital, sehingga menghasilkan proposisi nilai yang relevan dengan kebutuhan masyarakat urban ekonomi menengah ke bawah.

Dari sisi keberlanjutan operasional, kemandirian finansial melalui unit usaha mandiri pimpinan pesantren dan dukungan filantropi sosial terbukti efektif menopang kebijakan zero tuition fee. Namun demikian, tingginya ketergantungan pada figur pimpinan dan belum terpisahnya tata kelola keuangan personal-institusional menjadi kelemahan struktural yang berpotensi mengancam stabilitas jangka panjang. Hal serupa juga terlihat pada manajemen SDM yang masih bertumpu pada nilai pengabdian sukarela, yang meskipun menciptakan loyalitas tinggi, memerlukan penguatan melalui sistem pengembangan kapasitas dan dokumentasi formal.

Selain itu, pemanfaatan pemasaran digital berbasis media sosial terbukti mampu meningkatkan daya jangkau dan rekrutmen santri secara signifikan, meskipun masih menghadapi tantangan konversi akibat keterbatasan infrastruktur pendukung dan persepsi publik. Risiko eksternal utama berupa ketidakpastian lahan menegaskan urgensi strategi mitigasi jangka panjang melalui kepemilikan aset tetap dan diversifikasi sumber pendanaan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa keterbatasan sumber daya bukanlah hambatan determinan bagi lembaga pendidikan Islam nirlaba untuk berdaya saing, sepanjang dikelola dengan strategi inovatif, adaptif, dan berorientasi nilai sosial. Implikasi teoretis penelitian ini memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam dengan menawarkan model strategis pesantren perkotaan berbasis inovasi nilai dan keberpihakan sosial, sementara implikasi praktisnya menekankan pentingnya transformasi menuju tata kelola kelembagaan yang profesional, transparan, dan berkelanjutan.

Referensi

- Adha, M. A. (2019). *Relawan dan pendidikan sosial*. Jakarta: Kencana.
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). Competitive advantage implication of different product service systems business models. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(3), 579–603.
- Azmi, M., Rahman, A., & Fikri, M. (2024). Strategic management in Islamic educational institutions. *Journal of Islamic Educational Management*, 6(1), 45–60.

- Budiman, A., Rohman, F., & Sari, D. (2023). Strategic planning in educational organizations. *Educational Management Review*, 15(2), 101–115.
- Dhenabayu, R., Wibowo, S., & Prakoso, T. (2022). PESTEL analysis in organizational strategy. *Management Dynamics*, 14(1), 33–47.
- Devia, R., Santoso, B., & Lestari, N. (2025). Porter's Five Forces analysis in education sector. *Journal of Strategic Studies*, 7(1), 22–35.
- Handojo, A., Kurniawan, Y., & Wijaya, H. (2024). Competitive forces and institutional performance. *Business Strategy Journal*, 9(2), 88–102.
- Hidayat, A., & Sugiarti, D. (2024). Social cost leadership strategy in Islamic education. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 55–69.
- Hidayat, A., & Sugiarti, Y. (2024). Strategi biaya sosial dalam pendidikan Islam berbasis inklusivitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 145–160.
- Hijazi, M. (2025). Pesantren transformation in the digital era. *Islamic Education Studies*, 11(1), 1–15.
- Kamila, R., Anwar, S., & Fauzi, M. (2022). Strategic management and organizational performance. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 134–148.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (2021). *Strategic marketing for educational institutions* (3rd ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Putri, L., Hasanah, U., & Ramadhan, R. (2025). PESTEL analysis for organizational sustainability. *Journal of Management Research*, 18(1), 66–79.
- Qori, A. (2020). Strategic management in pesantren development. *Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 201–215.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions*. Routledge.
- Sopwandin, A. (2024). Curriculum innovation and pesantren competitiveness. *Islamic Education Innovation Journal*, 5(1), 41–58.
- Suryadi, E., Maulana, A., & Fitriani, R. (2025). Parental expectations and Islamic education. *Journal of Islamic Education Studies*, 12(1), 90–104.
- Suryadi, A., Rahman, F., & Nurdin, S. (2025). Transformasi pesantren di era globalisasi pendidikan. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 1–15.
- Ubaidillah, M. (2025). Digital marketing strategy in pesantren. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 9(1), 25–40.
- Ubaidillah, M. (2025). Digital marketing strategy in Islamic boarding schools. *Journal of Islamic Education Management*, 6(1), 33–47.
- Yamaidi, Y., et al. (2020). Educational management principles. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 7(2), 120–135.