Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education
Vol. 7 No. 10 (2026), hlm. 258-272, DOI: 10.32832/itjmie.v7i10.24498
ISSN: 2654-5845 (Online)

Diferensiasi keislaman sebagai keunggulan bersaing madrasah: Studi kasus MTs Soebono Mantofani

Dinda Aulya Rahmah*, Sita Ratnaningsih, Zahruddin
Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia
*dindaulya.rhmh@gmail.com

Abstract

This study aims to examine how MTs Soebono Mantofani, a private Islamic junior secondary school with a long institutional history, sustains its existence amid intensifying competition among Islamic schools in Ciputat, South Tangerang, despite a notable decline in student enrollment from 418 to 331 students between the 2023/2024 and 2025/2026 academic years. Using a qualitative case-study method, data were collected through semi-structured interviews with two teachers, coded GP.01 (a senior Aqidah Akhlaq teacher with 23 years of experience) and GP.02 (a junior Mathematics and Science teacher with approximately four years of experience), then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, supported by source triangulation. The findings show that the school's competitive advantage rests primarily on faith-based differentiation, including the compulsory recitation of Aqidatul Awam, an integrated tahfiz program, and a language day activity, combined with close relational bonds between teachers, students, and parents. However, this internal strength has not been sufficient to offset external pressures, particularly the expansion of tuition-free public schools. The study concludes that sustaining an Islamic school's existence requires strengthening spiritual differentiation while actively communicating its value to prospective parents.

Keywords: *faith-based differentiation; institutional legitimacy; madrasah competitive advantage; qualitative case study; school existence.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana MTs Soebono Mantofani, madrasah swasta dengan sejarah kelembagaan panjang, mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan sekolah Islam yang semakin ketat di Kecamatan Ciputat, Tangerang Selatan, meskipun mengalami penurunan jumlah peserta didik dari 418 menjadi 331 siswa pada periode 2023/2024 hingga 2025/2026. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap dua orang guru, dengan kode GP.01 (guru Akidah Akhlak senior dengan 23 tahun pengalaman mengajar) dan GP.02 (guru Matematika dan IPA junior dengan sekitar 4 tahun pengalaman mengajar), kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, serta diperkuat melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing madrasah ini bertumpu pada diferensiasi berbasis nilai keislaman, meliputi pembiasaan wajib membaca *Akidatul Awam*, program *tahfiz* yang terintegrasi dengan kurikulum, serta kegiatan Hari Bahasa, yang diperkuat oleh kedekatan relasional antara guru, siswa, dan orang tua. Namun, kekuatan internal ini belum cukup mengimbangi tekanan eksternal, terutama ekspansi sekolah negeri gratis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa mempertahankan eksistensi madrasah memerlukan penguatan diferensiasi spiritual yang dikomunikasikan secara aktif kepada calon orang tua siswa.

Copyright (c) author/s (2026)
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (CC-BY-SA)
Article Information: Submitted 09 July 2026, Accepted 10 October 2026, Published 31 October 2026

Kata kunci: diferensiasi keislaman; eksistensi madrasah; keunggulan bersaing madrasah; legitimasi kelembagaan; studi kasus kualitatif.

Pendahuluan

Pendidikan Islam swasta di Indonesia terus tumbuh seiring meningkatnya kepercayaan masyarakat Muslim urban terhadap sekolah yang memadukan penguasaan ilmu pengetahuan dengan pembinaan karakter berbasis agama. Kepercayaan ini, di satu sisi, menghadirkan peluang pertumbuhan bagi lembaga pendidikan Islam, tetapi di sisi lain memunculkan persaingan antar lembaga yang semakin ketat, khususnya di kawasan urban dengan kepadatan lembaga pendidikan yang tinggi. Kondisi ini sangat terasa di Kecamatan Ciputat, Tangerang Selatan, tempat setidaknya enam sekolah Islam swasta setingkat SMP/MTs beroperasi dalam radius kurang dari dua kilometer, saling memperebutkan calon peserta didik dari basis masyarakat yang relatif sama. Di tengah ekosistem kompetitif tersebut, DiMaggio dan Powell (1983) menjelaskan bahwa lembaga-lembaga yang berada dalam bidang yang sama cenderung saling meniru struktur dan praktik yang dianggap berhasil, sehingga setiap institusi dituntut membangun keunikan yang membedakannya agar tidak tenggelam dalam homogenisasi kelembagaan.

MTs Soebono Mantofani merupakan salah satu madrasah dengan sejarah panjang di kawasan tersebut, berdiri sejak dekade 1960-an dan mengedepankan perpaduan tradisi pendidikan pesantren dengan metode pembelajaran modern. Meskipun memiliki reputasi historis yang kuat, data Penerimaan Peserta Didik Baru tiga tahun terakhir memperlihatkan tren yang mengkhawatirkan: jumlah siswa menurun dari 418 pada semester genap 2023/2024 menjadi 331 pada semester genap 2025/2026, atau berkurang sekitar 21 persen dalam dua tahun. Penurunan ini terjadi meskipun madrasah tetap mempertahankan program-program keislaman yang telah lama menjadi ciri khasnya, sehingga memunculkan pertanyaan mendasar tentang bagaimana sesungguhnya keunggulan bersaing yang dimiliki madrasah ini bekerja dalam mempertahankan eksistensinya di tengah tekanan kompetitif yang terus meningkat. Fenomena ini sejalan dengan pandangan Hannan dan Freeman (1977) dalam perspektif ekologi populasi organisasi, yang menegaskan bahwa kemampuan bertahan sebuah institusi tidak ditentukan oleh usia atau reputasi historisnya semata, melainkan oleh kapasitas adaptifnya terhadap perubahan lingkungan kompetitif.

Untuk memahami dinamika ini, penelitian ini bertumpu pada kerangka keunggulan bersaing yang dikemukakan Porter (1985), yang menekankan bahwa keunggulan lahir dari kemampuan menciptakan nilai unik bagi pelanggan melalui strategi diferensiasi, serta pandangan Barney (1991) tentang sumber daya VRIN yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan sebagai fondasi keunggulan yang berkelanjutan. Kedua kerangka ini relevan untuk membedah bagaimana identitas keislaman sebuah madrasah, yang melekat pada sejarah dan budaya kelembagaannya, dapat berfungsi sebagai sumber diferensiasi yang secara teoretis sulit ditiru oleh kompetitor sekuler maupun kompetitor Islam lainnya.

Kajian mengenai keunggulan bersaing dan eksistensi lembaga pendidikan bukanlah wilayah yang benar-benar baru. Hart dan Rodgers (2024) melakukan tinjauan sistematis

atas delapan puluh artikel tentang kompetisi di institusi pendidikan tinggi dan menemukan bahwa tekanan eksternal seperti pemeringkatan dan kebijakan pemerintah mendorong institusi mengejar keunggulan kompetitif, meskipun dampaknya tidak selalu positif. Pada level yang lebih mikro, Cholid, Saepurohman, Ulumuddin, dan Wibowo (2024) mengkaji tata kelola madrasah sebagai kunci keunggulan kompetitif di dua sekolah dasar Islam, sementara Bachtimi, Sihite, dan Derriawan (2021) meneliti strategi peningkatan kinerja guru sebagai basis keunggulan kompetitif di SMA Al Azhar 19 Ciracas. Khuroidah dan Maunah (2022) menyoroti peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga pendidikan Islam, sedangkan Nurhidayah dan Rohmadi (2024) mendokumentasikan strategi diferensiasi kurikulum dan biaya di sebuah sekolah dasar swasta. Di jurnal Idarah Tarbawiyah sendiri, Nuralim (2022) menegaskan bahwa manajemen kurikulum yang komprehensif menjadi jantung keunggulan sekolah Islam terpadu; Gusli, Iswantir, Akhyar, dan Lestari (2024) menunjukkan bahwa inovasi kurikulum berbasis kecakapan abad ke-21 turut memengaruhi *hidden curriculum* dan daya saing madrasah, serta Alawi, Anggrayni, Siregar, dan Ibnu (2025) membuktikan bahwa model komunikasi dua arah yang dialogis mampu meningkatkan daya saing pesantren dalam penerimaan santri baru.

Meninjau keseluruhan kajian tersebut, tampak sebuah kesenjangan yang cukup jelas. Sebagian besar penelitian terdahulu memotret lembaga pendidikan Islam yang tengah tumbuh atau berhasil mempertahankan keunggulannya, atau membandingkan dua institusi dengan performa yang kontras, sementara suara guru sebagai pelaksana harian program keislaman di madrasah yang tengah mengalami penurunan jarang menjadi sumber data utama. Padahal gurulah yang paling memahami bagaimana diferensiasi berbasis nilai keislaman benar-benar dijalankan di lapangan, apa yang membuatnya bertahan, dan kendala apa yang menghambatnya. Orisinalitas artikel ini terletak pada penggalian perspektif guru pelaksana langsung program pembiasaan keislaman di sebuah madrasah dengan sejarah panjang namun tengah mengalami tekanan kompetitif, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih membumi tentang mekanisme keunggulan bersaing dari dalam institusi itu sendiri, bukan sekadar dari sudut pandang manajerial kepala sekolah semata. Kajian semacam ini penting dilakukan mengingat sektor pendidikan Islam swasta melayani jutaan peserta didik di Indonesia dan berperan strategis dalam pembentukan generasi Muslim yang berkualitas, sehingga pemahaman yang keliru tentang sumber keunggulan bersaingnya dapat berakibat pada kekeliruan strategi pembinaan kelembagaan ke depan.

Artikel ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis bentuk-bentuk keunggulan bersaing berbasis diferensiasi keislaman yang dijalankan MTs Soebono Mantofani menurut perspektif guru, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas keunggulan tersebut dalam mempertahankan eksistensi madrasah, serta memetakan tantangan eksternal yang membatasi efektivitasnya. Penulis berharap artikel ini dapat memberikan gambaran yang lebih utuh tentang bagaimana identitas keislaman sebuah lembaga pendidikan dapat dikelola sebagai modal kompetitif, sekaligus menjadi bahan refleksi bagi pengelola madrasah dalam merumuskan langkah strategis ke depan. Secara ilmiah, artikel ini diharapkan memperkaya khazanah manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam mengontekstualisasikan teori keunggulan bersaing dan eksistensi

institusional pada level madrasah tingkat menengah, serta membuka ruang penelitian lanjutan yang menggali perspektif aktor-aktor lain di lingkungan sekolah, seperti wali murid dan pengelola manajemen sekolah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (Creswell dan Poth, 2018; Yin, 2018), yang dipilih karena bertujuan memahami secara mendalam bagaimana keunggulan bersaing berbasis diferensiasi keislaman bekerja dalam konteks nyata sebuah madrasah, tanpa batas tegas antara fenomena dan konteksnya. Penelitian dilaksanakan di MTs Soebono Mantofani, Kecamatan Ciputat, Tangerang Selatan, sebagai lokasi yang dipilih secara *purposif* karena madrasah ini memiliki sejarah kelembagaan yang panjang, namun tengah mengalami tren penurunan jumlah peserta didik.

Sumber data primer penelitian ini berasal dari wawancara mendalam dengan dua orang guru yang mengajar di madrasah tersebut, yang dipilih melalui *teknik purposive sampling* atas pertimbangan bahwa keduanya memiliki pengetahuan langsung tentang pelaksanaan program pembiasaan keislaman serta dinamika penerimaan peserta didik dari tahun ke tahun (Patton, 2015; Sugiyono, 2022). Untuk menjaga kerahasiaan identitas informan, kedua guru diberi kode berdasarkan inisial jabatan struktural atau peran beserta nomor urut wawancara: informan pertama adalah guru mata pelajaran Akidah Akhlak dengan masa mengajar dua puluh tiga tahun, diberi kode GP.01, dan informan kedua adalah guru mata pelajaran Matematika dan IPA dengan masa mengajar sekitar empat tahun, diberi kode GP.02. Pemilihan GP.02 sebagai guru mata pelajaran umum didasarkan pada pertimbangan bahwa secara metodologis, guru mata pelajaran keagamaan memikul tanggung jawab struktural langsung atas pelaksanaan program-program pembiasaan keislaman, sehingga penilaian mereka terhadap keunggulan program tersebut berpotensi dipengaruhi oleh kepentingan profesional yang melekat pada keberhasilan program yang mereka jalankan sendiri. Sebaliknya, persepsi guru mata pelajaran umum seperti GP.02, yang secara struktural tidak berkepentingan langsung terhadap keberhasilan program keislaman, dapat memberikan bukti yang lebih meyakinkan mengenai sejauh mana nilai-nilai tersebut telah terinternalisasi secara luas di lingkungan madrasah, bukan sekadar klaim dari pihak yang mengevaluasi program tersebut. Pertimbangan lintas disiplin semacam ini sejalan dengan prinsip triangulasi sudut pandang dalam penelitian kualitatif, yang menekankan pentingnya variasi posisi informan untuk menguji konsistensi temuan (Patton, 2015).

Kemudian, wawancara dilakukan menggunakan pedoman semi-terstruktur yang memuat tujuh pertanyaan pokok mengenai keunggulan sekolah, program khas, inovasi, faktor naik-turunnya jumlah siswa, alasan orang tua bertahan, tantangan, dan harapan perbaikan ke depan, dengan ruang bagi pertanyaan *probing* sesuai dinamika jawaban informan. Data hasil wawancara dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi kondensasi data melalui pemilihan dan pengelompokan jawaban ke dalam tema-tema utama, penyajian data dalam bentuk tabel ringkasan temuan, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan yang dilakukan secara berulang dengan membandingkan pernyataan kedua informan. Keabsahan data

diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan jawaban kedua guru pada tema-tema yang sama untuk melihat konsistensi maupun perbedaan persepsi di antara keduanya, sebagai wujud pemenuhan kriteria kredibilitas dalam penelitian kualitatif (Lincoln dan Guba, 1985; Sugiyono, 2022).

Hasil dan Pembahasan

A. Temuan penelitian

Data yang diperoleh dari wawancara mendalam dengan dua orang guru MTs Soebono Mantofani, berkode GP.01 dan GP.02, dikondensasi dan dikelompokkan ke dalam tujuh tema utama sesuai pedoman wawancara yang digunakan. Proses kondensasi dilakukan dengan membaca ulang transkrip wawancara secara berulang, memberi kode pada setiap jawaban berdasarkan kata kunci substantif yang muncul, kemudian mengelompokkan kode-kode tersebut ke dalam kategori tematik yang selaras dengan tujuan penelitian, sebelum akhirnya disintesiskan menjadi ringkasan temuan yang telah diolah, bukan kutipan mentah dari transkrip asli. Kedua informan memiliki masa kerja yang berbeda, yaitu dua puluh tiga tahun untuk GP.01 dan sekitar empat tahun untuk GP.02, sehingga memberikan perspektif temporal yang saling melengkapi antara pengalaman jangka panjang dan pengamatan yang lebih baru terhadap dinamika madrasah. Perbedaan masa kerja ini sengaja dipertahankan dalam pemilihan informan karena keduanya memungkinkan perbandingan antara memori kelembagaan jangka panjang, yang lebih dimiliki GP.01 sebagai guru dengan masa pengabdian lebih dari dua dekade, dengan pengamatan yang lebih segar terhadap perubahan karakter peserta didik dan orang tua dalam beberapa tahun terakhir, yang lebih menonjol dalam narasi GP.02. Ringkasan temuan yang telah diolah dari kedua transkrip wawancara disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Wawancara dengan Guru MTs Soebono Mantofani

Tema	Temuan GP.01	Temuan GP.02	Sintesis Temuan
Keunggulan utama	Kedekatan komunikasi guru-orang tua tanpa batas waktu; keseimbangan akademik dan adab	Lingkungan madrasah yang luas, hijau, dan asri	Diferensiasi relasional dan spiritual, didukung kualitas lingkungan fisik
Program khas	Pembiasaan *Akidatul Awam*, *tahfiz*, Hari Bahasa, salat duha dan zuhur berjamaah	Pembiasaan *Akidatul Awam*, salat duha/berjamaah, aturan busana khusus siswi	Diferensiasi berbasis nilai keislaman sebagai identitas bersama madrasah
Inovasi 3-5 tahun terakhir	*Tahfiz* sebagai syarat kelulusan; literasi bahasa lewat pidato, mading, podcast	Penambahan kegiatan seni (menyanyi, menari) untuk menjaga semangat belajar	Pembaruan berorientasi penguatan program lama, bukan kompetensi baru
Faktor naik-turun siswa	Ekspansi sekolah negeri gratis; tekanan ekonomi keluarga	Kuota SMPN bertambah; keluarga memprioritaskan sekolah gratis	Tekanan eksternal ekonomi dan kebijakan sekolah negeri sebagai penyebab dominan
Alasan orang tua bertahan	Rasa aman karena pembentengan akidah; keberanian tampil publik anak	Bukti keberhasilan alumni; rekomendasi jejaring keluarga	Legitimasi berbasis reputasi sosial dan bukti keberhasilan program
Tantangan	Menjaga keistikamahan pelaksanaan program pembiasaan; arus digital	Adaptasi metode mengajar terhadap perubahan karakter generasi siswa	Tantangan internal keberlanjutan program; tantangan eksternal digitalisasi

Harapan ke depan	Program asrama *tahfiz* dan bahasa bagi siswa terpilih	Penguatan kekompakan tenaga pendidik dan kerja sama siswa	Penguatan kompetensi inti dan kapasitas kolaborasi kelembagaan

Sumber: Hasil wawancara penelitian

Temuan pada tema keunggulan utama menunjukkan bahwa kedua informan secara konsisten menempatkan kedekatan relasional dan keseimbangan akademik-spiritual sebagai ciri pembeda madrasah ini dari sekolah lain di sekitarnya, meskipun dengan penekanan yang sedikit berbeda: GP.01 lebih menonjolkan aksesibilitas komunikasi guru-orang tua yang berlangsung tanpa batas waktu, sementara GP.02 lebih menyoroti kualitas lingkungan fisik madrasah yang luas dan asri. Pada tema program khas, kedua informan sepakat menyebut pembiasaan wajib membaca dan menghafal kitab *Akidatul Awam* setiap pagi sebagai program yang belum dimiliki sekolah lain di sekitarnya, yang dilengkapi dengan program *tahfiz*, kegiatan Hari Bahasa, serta praktik ibadah harian seperti salat duha dan salat zuhur berjamaah. GP.02 menambahkan adanya aturan berbusana khusus bagi siswi sebagai bagian dari penguatan identitas keislaman.



Sumber: Instagram MTs Soebono Mantofani
Gambar 1. Kegiatan Salat Duha

Pada tema inovasi tiga hingga lima tahun terakhir, ditemukan penekanan yang berbeda antara kedua informan. GP.01 menyoroti penetapan *tahfiz* sebagai syarat kelulusan dan pengembangan literasi bahasa melalui lomba pidato, *mading*, dan *podcast* sebagai inovasi paling berpengaruh, sedangkan GP.02 menyoroti penambahan kegiatan yang melibatkan peran aktif siswa, seperti menyanyi dan menari, sebagai upaya menjaga semangat belajar siswa di luar kegiatan kelas formal. Pada tema faktor yang memengaruhi naik-turunnya jumlah siswa, kedua informan secara konsisten menunjuk pada dua faktor eksternal yang sama, yaitu ekspansi daya tampung sekolah negeri gratis dan tekanan ekonomi keluarga, sementara faktor internal yang disebut sebagai penarik siswa adalah hasil belajar, akhlak, dan pencapaian program *tahfiz* serta bahasa.



Sumber: Instagram MTs Soebono Mantofani
Gambar 2. Kegiatan Bulan Bahasa

Pada tema alasan orang tua bertahan, ditemukan variasi jawaban yang saling melengkapi: GP.01 menekankan rasa aman karena pembentengan akidah dan kepercayaan diri anak tampil di depan umum, sedangkan GP.02 menyoroti bukti keberhasilan alumni dan rekomendasi dari jejaring keluarga sebagai faktor penentu kepercayaan orang tua. Pada tema tantangan, kedua informan menyebut tantangan eksternal berupa arus digitalisasi dan perubahan karakter generasi peserta didik, sementara tantangan internal yang disebutkan berbeda antara menjaga keistikamahan pelaksanaan program pembiasaan (GP.01) dan tuntutan adaptasi metode mengajar guru terhadap karakter generasi baru (GP.02). Pada tema harapan ke depan, GP.01 mengusulkan pengembangan program asrama *tahfiz* dan bahasa bagi siswa terpilih, sementara GP.02 berharap pada penguatan kekompakan tenaga pendidik dan kemudahan kerja sama siswa dalam kegiatan pembelajaran.

Secara keseluruhan, pola temuan di atas memperlihatkan bahwa persepsi guru dengan masa kerja berbeda tetap menghasilkan benang merah yang konsisten pada tiga hal pokok, yaitu penempatan program keislaman sebagai penanda identitas, kedekatan relasional sebagai perekat kepercayaan, dan tekanan ekonomi eksternal sebagai penjelasan utama atas fluktuasi jumlah siswa. Konsistensi lintas informan dengan rentang masa kerja yang jauh berbeda ini memberi indikasi awal bahwa identitas keislaman madrasah bukan sekadar persepsi individual, melainkan telah terinternalisasi sebagai nilai bersama yang bertahan lintas generasi tenaga pengajar, sekalipun belum tentu cukup kuat untuk membendung tekanan struktural dari luar. Data ini menjadi dasar pembahasan pada bagian berikutnya, yang menempatkan temuan tersebut ke dalam kerangka teori keunggulan bersaing dan eksistensi institusional serta membandingkannya dengan hasil penelitian terdahulu.

B. Pembahasan

1. Diferensiasi berbasis nilai keislaman sebagai sumber keunggulan bersaing

Temuan di atas menunjukkan bahwa keunggulan bersaing MTs Soebono Mantofani, sebagaimana dipersepsikan oleh kedua guru, bertumpu pada diferensiasi yang berakar pada nilai-nilai keislaman, bukan pada faktor harga atau fasilitas semata. Hal ini sejalan dengan konsep diferensiasi yang dikemukakan Porter (1985), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diraih melalui penawaran keunikan yang dihargai tinggi oleh pelanggan, meskipun berbiaya lebih mahal dibandingkan dengan alternatif yang tersedia di pasar. Pembiasaan *Akidatul Awam*, program *tahfiz* yang dijadikan syarat kelulusan, dan Hari Bahasa merupakan bentuk konkret dari diferensiasi tersebut yang secara historis melekat pada identitas madrasah dan sulit direplikasi secara instan oleh kompetitor, baik oleh sekolah negeri gratis maupun sekolah Islam swasta lain di sekitarnya. Dalam kerangka Barney (1991), program-program ini dapat dipandang sebagai sumber daya yang bernilai dan langka karena berakar pada budaya dan sejarah kelembagaan yang panjang, meskipun pertanyaan tentang tingkat ketidaktertirunya (*inimitability*) perlu dicermati lebih jauh mengingat program keislaman semacam ini juga mulai diadopsi oleh sejumlah sekolah Islam terpadu lain.

Pengelolaan diferensiasi berbasis nilai keislaman ini tidak dapat dilepaskan dari pengelolaan kurikulum secara menyeluruh. Nuralim (2022) menegaskan bahwa manajemen kurikulum yang komprehensif, mencakup perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan evaluasi, menjadi jantung dari keberhasilan sekolah Islam terpadu dalam menjaga daya saingnya. Temuan bahwa *tahfiz* dijadikan syarat kelulusan formal menunjukkan bahwa MTs Soebono Mantofani telah mengintegrasikan diferensiasi keislaman ke dalam struktur kurikulum secara formal, bukan sekadar kegiatan ekstrakurikuler tambahan, yang menjadi salah satu bentuk penguatan diferensiasi tersebut. Namun demikian, Gusli, Iswantir, Akhyar, dan Lestari (2024) mengingatkan bahwa keunggulan kurikulum di era sekarang idealnya juga menyasar pengembangan keterampilan berpikir tingkat tinggi dan wawasan global, sebuah dimensi yang belum tampak eksplisit dalam narasi kedua informan, yang lebih menonjolkan aspek hafalan dan pembiasaan ritual keislaman dibandingkan dengan pengembangan kecakapan berpikir kritis dan kolaboratif berbasis isu kontemporer.

Dimensi lain yang perlu dicermati adalah keberlanjutan program dari waktu ke waktu, yang dalam kerangka Teece, Pisano, dan Shuen (1997) disebut sebagai kapabilitas dinamis, yaitu kemampuan organisasi untuk terus mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal agar relevan dengan perubahan lingkungan. Fakta bahwa program *tahfiz* baru dijadikan syarat kelulusan dalam tiga hingga lima tahun terakhir, sebagaimana disampaikan GP.01, menunjukkan adanya upaya pembaruan kebijakan internal madrasah, bukan sekadar mempertahankan program lama secara statis. Akan tetapi, pembaruan tersebut tampak lebih berorientasi pada penguatan program yang sudah ada dibandingkan dengan penciptaan kompetensi baru yang sepenuhnya berbeda, sehingga bila dikaitkan dengan konsep kompetensi inti Prahalad dan Hamel (1990), keunggulan madrasah ini lebih tepat dipahami sebagai penguatan kompetensi inti yang telah lama dimiliki daripada diversifikasi ke arah kompetensi baru yang dapat membuka segmen pasar tambahan. Grant (1991) turut mengingatkan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan memerlukan kapabilitas organisasional untuk mengombinasikan sumber daya secara efektif, sebuah aspek yang tampak dari kombinasi antara program *tahfiz*, pembiasaan *Akidatul Awam*, dan kegiatan literasi bahasa yang saling memperkuat satu sama lain dalam membentuk citra madrasah yang religius sekaligus komunikatif. Kombinasi program semacam ini juga memperlihatkan kesamaan pola dengan temuan Hart dan Rodgers (2024) pada level pendidikan tinggi, yang menunjukkan bahwa institusi pendidikan cenderung mengombinasikan berbagai bentuk diferensiasi sekaligus, bukan hanya mengandalkan satu keunggulan tunggal, untuk memperkuat posisi kompetitifnya di tengah tekanan eksternal yang beragam. Peteraf (1993) menambahkan bahwa keunggulan bersaing baru dapat bersifat berkelanjutan apabila keunikan sumber daya tersebut disertai batas-batas yang mencegah peniruan sempurna oleh kompetitor; dalam konteks ini, batas tersebut lebih banyak bersumber dari kedalaman sejarah dan konsistensi pelaksanaan program keislaman selama puluhan tahun, bukan dari perlindungan formal semacam hak kekayaan intelektual, sehingga keberlanjutannya sangat bergantung pada kesungguhan madrasah menjaga konsistensi tersebut dari generasi guru ke generasi berikutnya.

2. Kedekatan relasional sebagai modal legitimasi kelembagaan

Selain diferensiasi program, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kedekatan relasional antara guru, siswa, dan orang tua menjadi elemen penting yang memperkuat eksistensi madrasah. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep legitimasi

institusional yang dikemukakan Scott (2014), yang menegaskan bahwa keberlangsungan sebuah institusi bergantung pada penerimaan kolektif masyarakat bahwa institusi tersebut layak ada, bukan semata-mata kepatuhan pada regulasi formal. Aksesibilitas komunikasi dua puluh empat jam antara wali kelas dan orang tua, sebagaimana disampaikan GP.01, merupakan bentuk konkret dari pengelolaan legitimasi yang aktif, yang sejalan dengan pandangan Suchman (1995) bahwa legitimasi harus dikelola secara berkelanjutan melalui konsistensi antara janji dan realisasi layanan pendidikan.

Pentingnya komunikasi yang partisipatif ini juga dikuatkan oleh temuan Alawi, Anggrayni, Siregar, dan Ibnu (2025) Dalam konteks pondok pesantren, model komunikasi dua arah yang dialogis dan berlandaskan *prinsip qoulan sadidan, ma'rufan, layyinan,* dan *kariman* secara signifikan meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam dalam penerimaan peserta didik baru. Kesamaan pola ini mengindikasikan bahwa komunikasi kekeluargaan bukan sekadar gaya interpersonal guru semata, melainkan dapat dipandang sebagai strategi kelembagaan yang berkontribusi pada legitimasi dan loyalitas orang tua terhadap madrasah, sebagaimana tampak dari alasan orang tua bertahan yang disampaikan GP.02, yaitu rekomendasi dari jejaring keluarga dan bukti keberhasilan alumni, yang pada dasarnya merupakan bentuk legitimasi berbasis reputasi sosial dari mulut ke mulut.

Kedekatan relasional ini juga berkelindan dengan kapasitas madrasah untuk terus belajar dan beradaptasi sebagai organisasi. Nasrullah dan Sulaiman (2024) menemukan bahwa penguatan organisasi pembelajar, yaitu budaya kelembagaan yang mendorong guru terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mengajarnya, menjadi strategi penting sekolah dasar dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Sinyal serupa tampak pada temuan tema tantangan dalam penelitian ini, di mana GP.02 menekankan perlunya guru terus belajar menemukan metode baru untuk memahami karakter generasi peserta didik yang terus berubah. Hal ini menunjukkan bahwa kedekatan relasional yang menjadi keunggulan madrasah tidak bersifat statis, melainkan harus terus-menerus diperbarui melalui kesediaan guru untuk beradaptasi, sejalan dengan pandangan Suchman (1995) bahwa legitimasi yang dikelola secara pasif berisiko terkikis seiring perubahan ekspektasi masyarakat. Di sisi lain, Syam (2019) menegaskan bahwa strategi hubungan masyarakat yang konsisten menjadi kunci penting bagi lembaga pendidikan Islam untuk menjaga eksistensinya di era milenial, sebuah aspek yang secara eksplisit belum banyak disinggung oleh kedua informan, yang lebih berfokus pada relasi personal harian dibandingkan dengan strategi kehumasan yang terprogram dan menyasar khalayak yang lebih luas.

Bila ditinjau kembali melalui kerangka VRIN Barney (1991) kedekatan relasional guru-orang tua yang berlangsung tanpa batas waktu sesungguhnya memenuhi kriteria sumber daya yang bernilai dan sulit ditiru, karena bertumpu pada relasi personal yang terbangun bertahun-tahun antara individu guru dan komunitas orang tua di sekitar madrasah, bukan sekadar kebijakan layanan yang dapat disalin oleh sekolah lain dalam waktu singkat. Namun demikian, kriteria *non-substitutable* atau tidak tergantikan justru menjadi titik rawan, sebab pola komunikasi digital yang kini banyak diterapkan sekolah lain, termasuk melalui aplikasi pesan instan atau portal informasi orang tua, berpotensi menghadirkan alternatif fungsional yang setara meski tidak identik. Dengan kata lain,

keunggulan relasional MTs Soebono Mantofani saat ini masih kuat, tetapi berada dalam posisi yang perlu terus diperbarui agar tidak tergantikan oleh bentuk kedekatan lain yang lebih terstruktur secara digital.

3. Tekanan eksternal dan keterbatasan diferensiasi internal

Meskipun diferensiasi keislaman dan kedekatan relasional cukup kuat, temuan penelitian menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut belum sepenuhnya mampu membendung tekanan eksternal, khususnya ekspansi daya tampung sekolah negeri gratis dan tekanan ekonomi keluarga. Kondisi ini relevan dengan perspektif ekologi populasi Hannan dan Freeman (1977), yang menegaskan bahwa daya tahan sebuah institusi sangat dipengaruhi oleh perubahan struktural dalam lingkungan kompetitifnya, dalam hal ini, kebijakan penerimaan sekolah negeri yang memperluas kuota. Ketika alternatif tanpa biaya tersedia secara masif, diferensiasi berbasis nilai, sekuat apa pun secara kultural, menghadapi batas efektivitas apabila tidak diimbangi dengan strategi komunikasi nilai yang mampu meyakinkan orang tua bahwa manfaat program keislaman sepadan dengan biaya yang dikeluarkan.

Dalam konteks ini, temuan Fauziyah, Lestari, dan Mulyani (2023) Relevan untuk didiskusikan lebih lanjut. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen pemasaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi berkontribusi secara signifikan, sebesar tujuh puluh persen, terhadap pembentukan citra positif madrasah di mata calon orang tua siswa. Dibandingkan dengan temuan ini, narasi kedua informan dalam penelitian sekarang tidak menyebutkan adanya strategi pemasaran digital atau publikasi media sosial yang terstruktur sebagai bagian dari upaya mempertahankan eksistensi madrasah, yang mengindikasikan adanya kesenjangan antara kekuatan program internal yang dimiliki dan kemampuan mengomunikasikannya secara masif kepada calon orang tua siswa di luar jejaring rekomendasi personal. Fannah, Asy'ari, dan Ratnaningsih (2022) Turut menegaskan bahwa penguasaan guru terhadap teknologi informasi menjadi tantangan tersendiri bagi madrasah dalam menghadapi era revolusi industri, sebuah dimensi yang juga tersirat dari kekhawatiran kedua informan terhadap arus digitalisasi, namun lebih dimaknai sebagai ancaman moral bagi siswa dibandingkan peluang strategis untuk memperluas jangkauan promosi madrasah.

Tekanan eksternal berupa ekspansi sekolah negeri gratis ini juga sejalan dengan temuan Jabbar et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kebijakan pilihan sekolah dapat memberikan efek kompetitif terhadap penerimaan peserta didik, meskipun besarannya bervariasi tergantung demografi keluarga dan jenis kebijakan yang diterapkan. Dalam konteks MTs Soebono Mantofani, kebijakan penambahan kuota sekolah negeri secara langsung memperluas pilihan gratis bagi keluarga dengan keterbatasan ekonomi, sehingga memperkecil ruang gerak madrasah swasta yang mengandalkan biaya pendidikan mandiri. Hart dan Rodgers (2024) mengingatkan bahwa kompetisi antar institusi pendidikan tidak selalu berdampak positif, dan dampak negatifnya sering kali lebih kuat dirasakan oleh institusi dengan sumber daya finansial terbatas, sebuah kondisi yang tampak relevan dengan posisi MTs Soebono Mantofani sebagai madrasah swasta yang harus bersaing dengan sekolah negeri tanpa subsidi pemerintah yang setara. Kondisi ini menegaskan bahwa keunggulan bersaing berbasis diferensiasi nilai, seberapa pun kuatnya secara kultural, tetap beroperasi dalam batas struktural yang ditentukan

oleh kebijakan pendidikan pada level makro, sehingga upaya penguatan dari dalam madrasah perlu diimbangi dengan advokasi kebijakan dan komunikasi nilai yang lebih strategis kepada masyarakat.

Menariknya, kedua informan secara konsisten memaknai faktor ekonomi sebagai penyebab utama penurunan jumlah siswa, bukan ketidakpuasan terhadap mutu pendidikan yang diberikan madrasah. Pemaknaan ini penting dicermati karena menyiratkan adanya asumsi implisit bahwa keunggulan program keislaman madrasah sesungguhnya masih diakui keluarga, namun kalah oleh pertimbangan biaya hidup yang mendesak. Sikap ini sejalan dengan pandangan Suchman (1995) bahwa legitimasi moral, yaitu penerimaan masyarakat terhadap nilai yang ditawarkan institusi, dapat tetap tinggi sekalipun keputusan konsumsi masyarakat pada akhirnya lebih ditentukan oleh legitimasi pragmatis berupa pertimbangan biaya dan manfaat langsung. Implikasinya, penurunan jumlah siswa MTs Soebono Mantofani tidak dapat serta-merta diartikan sebagai kegagalan strategi diferensiasi keislaman, melainkan lebih tepat dipahami sebagai ketegangan antara legitimasi moral yang kuat dan legitimasi pragmatis yang semakin sulit dipenuhi di tengah tekanan ekonomi keluarga.

4. 4. Kesesuaian dan pertentangan dengan penelitian terdahulu

Temuan penelitian ini sejalan dengan Khuroidah dan Maunah (2022) Yang menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, dalam hal ini kualitas dan konsistensi guru dalam menjalankan program pembiasaan, sebagai fondasi keunggulan bersaing lembaga pendidikan Islam. Konsistensi GP.01 menjalankan program pembiasaan selama lebih dari dua puluh tahun, misalnya, dapat dibaca sebagai bentuk investasi sumber daya manusia jangka panjang yang menurut Khuroidah dan Maunah (2022) Justru menjadi kunci pembeda lembaga pendidikan Islam dari kompetitornya, karena konsistensi semacam ini sulit ditiru dalam waktu singkat oleh sekolah lain yang gurunya belum memiliki rekam jejak pengabdian yang sepadan. Kesesuaian juga tampak dengan Nurhidayah dan Rohmadi (2024), yang menemukan bahwa diferensiasi kurikulum khas menjadi strategi utama sekolah dasar swasta dalam membangun keunggulan bersaing, sebagaimana tercermin dari penempatan *tahfiz* dan *Akidatul Awam* sebagai program pembeda utama MTs Soebono Mantofani.

Namun demikian, terdapat pula pertentangan yang menarik untuk dicermati. Cholid, Saepurohman, Ulumuddin, dan Wibowo (2024) menemukan bahwa keunggulan kompetitif madrasah utamanya lahir dari sistem tata kelola yang efektif mencakup manajemen kurikulum, kesiswaan, tenaga pengajar, keuangan, dan infrastruktur secara terintegrasi, sementara temuan penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi guru MTs Soebono Mantofani lebih menekankan aspek program dan relasi personal dibandingkan dengan sistem tata kelola formal. Demikian pula, Bachtimi, Sihite, dan Derriawan (2021) menonjolkan pendekatan berbasis analisis SWOT dan indikator kinerja utama sebagai strategi peningkatan kinerja sekolah, sebuah pendekatan manajerial yang tidak muncul dalam narasi kedua informan penelitian ini, yang lebih berorientasi pada pengalaman harian pelaksanaan program dibandingkan dengan perencanaan strategis formal. Perbedaan ini menunjukkan bahwa persepsi keunggulan bersaing dapat sangat bergantung pada posisi informan dalam struktur kelembagaan: guru pelaksana program cenderung memaknai keunggulan dari sisi substansi dan relasi harian, sementara

penelitian yang menyasar level manajerial cenderung menyoroti sistem dan perencanaan strategis. Perbedaan sudut pandang ini sekaligus menegaskan pentingnya penelitian lanjutan yang menggabungkan perspektif guru dan manajemen sekolah secara simultan untuk memperoleh gambaran keunggulan bersaing madrasah yang lebih komprehensif.

Perbedaan penekanan antara GP.01 dan GP.02 sendiri, yang masing-masing mewakili masa kerja dua puluh tiga tahun dan sekitar empat tahun, turut memperkaya pembacaan atas kesesuaian dan pertentangan tersebut. GP.01, dengan pengalaman mengajar yang jauh lebih panjang, cenderung memaknai keunggulan bersaing melalui lensa keberlanjutan program dan konsistensi nilai dari waktu ke waktu, sementara GP.02, sebagai guru dengan masa kerja lebih singkat, lebih peka terhadap kebutuhan penyesuaian metode dan gaya komunikasi dengan karakter peserta didik masa kini. Perbedaan ini memperlihatkan bahwa temuan Khuroidah dan Maunah (2022) tentang pentingnya konsistensi sumber daya manusia dan temuan Nasrullah dan Sulaiman (2024) tentang pentingnya organisasi pembelajar sesungguhnya bukan dua hal yang bertentangan, melainkan dua sisi dari satu proses yang sama: keunggulan bersaing madrasah membutuhkan guru yang konsisten menjaga warisan nilai sekaligus guru yang cukup lentur untuk memperbarui caranya menyampaikan nilai tersebut kepada generasi peserta didik yang terus berubah.

Penting untuk dicatat bahwa pembahasan di atas dibangun dari data dua orang guru senior sebagai informan kunci, sehingga temuan ini merepresentasikan perspektif pelaksana harian program madrasah, bukan gambaran menyeluruh yang mencakup sudut pandang kepala sekolah, orang tua, maupun peserta didik. Keterbatasan cakupan informan ini konsisten dengan karakter penelitian kualitatif studi kasus yang menekankan kedalaman pemahaman kontekstual dibandingkan dengan keterwakilan statistik (Yin, 2018), namun tetap perlu disampaikan secara jujur sebagai batasan interpretatif. Meskipun demikian, konsistensi tema di antara dua informan dengan rentang masa kerja yang jauh berbeda memberikan indikasi awal yang cukup meyakinkan bahwa diferensiasi berbasis nilai keislaman dan kedekatan relasional memang telah menjadi bagian dari budaya kelembagaan yang mengakar, bukan sekadar persepsi personal yang bersifat kebetulan.

5. Implikasi bagi pengelolaan keunggulan bersaing madrasah

Bertolak dari sintesis temuan dan pembahasan di atas, tampak bahwa keunggulan bersaing MTs Soebono Mantofani berada pada posisi yang khas: kuat secara kultural dan relasional, tetapi rentan secara struktural di hadapan kompetitor yang tidak membebankan biaya kepada orang tua. Posisi ini sejalan dengan pandangan Barsihannor (2021) bahwa manajemen pendidikan Islam yang efektif harus mampu menerjemahkan nilai-nilai keislaman ke dalam praktik pengelolaan kelembagaan yang adaptif, bukan sekadar mempertahankan tradisi secara apa adanya. Implikasinya, penguatan keunggulan bersaing madrasah ini idealnya tidak berhenti pada konsistensi menjalankan program *Akidatul Awam*, *tahfiz*, dan Hari Bahasa semata, melainkan perlu diperluas ke dalam dua arah sekaligus.

Arah pertama adalah penguatan narasi nilai tambah program keislaman tersebut agar dapat dikomunikasikan secara eksplisit dan terukur kepada calon orang tua,

misalnya melalui capaian hafalan, prestasi lomba bahasa, maupun testimoni alumni yang dikemas secara sistematis, sebagaimana disinggung dalam temuan Fauziyah, Lestari, dan Mulyani (2023) tentang kontribusi besar strategi pemasaran berbasis teknologi informasi terhadap citra kelembagaan. Arah kedua adalah penguatan kapasitas adaptif guru dalam merespons perubahan karakter peserta didik dan tekanan digitalisasi, sejalan dengan gagasan organisasi pembelajar dari Nasrullah dan Sulaiman (2024), sehingga kedekatan relasional yang selama ini menjadi modal utama madrasah tidak sekadar bertahan sebagai kebiasaan lama, tetapi terus diperbarui agar tetap relevan dengan ekspektasi orang tua dan siswa generasi masa kini. Kedua arah penguatan ini pada akhirnya menegaskan bahwa keunggulan bersaing berbasis nilai keislaman dan eksistensi kelembagaan madrasah bukanlah kondisi yang dapat dicapai sekali dan dipertahankan secara otomatis, melainkan hasil dari proses pengelolaan yang harus terus-menerus disesuaikan dengan dinamika lingkungan eksternal yang melingkupinya.

Usulan program asrama *tahfiz* dan bahasa yang disampaikan GP.01 dapat pula dibaca sebagai bentuk intuisi lapangan yang sejalan dengan arah penguatan kompetensi inti sebagaimana dikemukakan Prahalad dan Hamel (1990)Karena program tersebut pada dasarnya memperdalam keunggulan yang telah ada, yaitu *tahfiz* dan kecakapan bahasa, ke dalam bentuk yang lebih intensif dan berpotensi menghasilkan lulusan dengan identitas keislaman yang lebih menonjol dibandingkan sekadar peserta program reguler. Meskipun demikian, realisasi gagasan semacam ini memerlukan dukungan sumber daya finansial dan manajerial yang tidak sepenuhnya berada dalam kendali guru sebagai pelaksana harian, sehingga penting bagi pengelola madrasah untuk menindaklanjuti aspirasi lapangan ini melalui kajian kelayakan yang lebih menyeluruh, alih-alih membiarkannya berhenti sebagai gagasan individual yang tidak terakomodasi dalam perencanaan strategis kelembagaan.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing MTs Soebono Mantofani, sebagaimana dipersepsikan oleh GP.01 dan GP.02, bertumpu pada diferensiasi berbasis nilai keislaman yang mengakar dalam sejarah kelembagaan, yaitu pembiasaan *Akidatul Awam*, program *tahfiz* yang kini menjadi syarat kelulusan, dan kegiatan Hari Bahasa, yang diperkuat oleh kedekatan relasional antara guru, siswa, dan orang tua sebagai modal legitimasi sosial. Meskipun demikian, kekuatan internal tersebut terbukti belum cukup untuk membendung tekanan struktural eksternal, terutama ekspansi daya tampung sekolah negeri gratis dan tekanan ekonomi keluarga, yang menjadi faktor dominan penyebab penurunan jumlah peserta didik dalam tiga tahun terakhir. Dengan demikian, upaya mempertahankan eksistensi madrasah ke depan memerlukan penguatan pada dua sisi sekaligus, yaitu pengomunikasian nilai tambah program keislaman secara lebih sistematis kepada calon orang tua, serta penguatan kapasitas adaptif guru dalam merespons perubahan karakter peserta didik dan arus digitalisasi. Temuan ini menegaskan bahwa eksistensi lembaga pendidikan Islam swasta dengan sejarah panjang tidak ditentukan oleh usia dan reputasi historisnya semata, melainkan oleh kemampuannya menerjemahkan identitas keislaman yang dimiliki menjadi nilai

yang terus relevan dan terkomunikasikan secara efektif kepada masyarakat yang dilayaninya.

Daftar Pustaka

Alawi, K., Anggrayni, D., Siregar, N. C., & Ibnu, M. U. (2025). Model komunikasi dua arah terhadap peningkatan daya saing pondok pesantren. *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education*, *6*(4), 358–371. https://doi.org/https://doi.org/10.32832/itjmie.v6i4.21224

Bachtimi, M. K., Sihite, M., & Derriawan, D. (2021). Strategi Meningkatkan Kinerja Sekolah Di SMA Al Azhar 19 Ciracas. *Excellent*, *8*(2), 134–147. https://doi.org/https://doi.org/10.36587/exc.v8i2.1092

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barsihannor. (2021). Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *7*(2), 26–52.

Cholid, N., Saepurohman, A., Ulumuddin, I. K., & Wibowo, A. (2024). Enhancing Madrasas' Competitive Edge: The Power of Effective Governance Systems. *Al-Tanzim*, *08*(01), 241–255. https://doi.org/http://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.7265 Received:

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2095101

Fannah, S., Asy'ari, H., & Ratnaningsih, S. (2022). Strategi Pengelolaan Pendidikan Islam Madrasah Tsanawiyah Al-Hidayah Di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP)*, *6*(2), 4032–4041. https://doi.org/https://doi.org/10.58258/jisip.v6i1.2605

Fauziyah, Z., Lestari, A. S., & Mulyani, H. (2023). Manajemen Pemasaran Berbasis Information And Communication Technology (ICT) Hubungannya dengan Brand Image Madrasah. *Akademika: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *5*(2), 170–181. https://doi.org/https://doi.org/10.51339/akademika.v5i2.1284

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114–135. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41166664

Gusli, R. A., Iswantir, M., Akhyar, M., & Lestari, K. M. (2024). Inovasi kurikulum pendidikan Islam Era 4.0 di MTsN 1 Pariaman. *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education*, *5*(1), 77–88. https://doi.org/https://doi.org/10.32832/itjmie.v5i2.16401

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, *82*(5), 929–964. https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/2777807 .

Hart, P. F., & Rodgers, W. (2024). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*, *49*(11), 2153–2177. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926

Jabbar, H., Fong, C. J., Germain, E., Li, D., Sanchez, J., Sun, W.-L., & Devall, M. (2019). The Competitive Effects of School Choice on Student Achievement: A Systematic Review. *Sage Journals*, *36*(2), 1–35.

https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0895904819874756
Khuroidah, A., & Maunah, B. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing) pada Lembaga Pendidikan Islam (LPI). *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, *04*(02), 156–167. https://doi.org/https://doi.org/10.15642/japi.2022.4.2.156-167
Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
Nasrullah, M., & Sulaiman. (2024). Strategi Membangun Organisasi Pembelajar dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Sekolah Dasar (SD). *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah*, *9*(1), 19–27. https://doi.org/ttps://doi.org/10.54892/jmpialidarah.v9i01.363
Nuralim, N. (2022). Manajemen Kurikulum Sekolah Islam Terpadu. *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education*, *3*(2), 53–60. https://doi.org/https://doi.org/10.32832/itjmie.v3i2.7646
Nurhidayah, N., & Rohmadi, S. H. (2024). Manajemen strategi bersaing sekolah dasar swasta. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, *11*(4), 13–32. https://doi.org/https://doi.org/10.69896/modeling.v11i4.2628
Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Sage publications.
Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179–191. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250140303
Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, USA: Simon and Schuster.
Prahalad, C. ., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review.
Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). Sage Publications. Retrieved from https://www.scribd.com/document/402367919/Institutions-and-Organizations-Ideas-Interests-and-Identities-pdf
Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, *20*(3), 571–610. https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331
Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif* (4th ed.). Alfabeta.
Syam, A. R. (2019). Strategi Public Relation dalam Menjaga Eksistensi Lembaga Pendidikan Islam di Era Milenial. *Al-Murabbi: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, *6*(1), 86–102. https://doi.org/https://doi.org/10.53627/jam.v6i1.3494
Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/3088148
Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.