

# STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN MENGEMBALIKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT KEPADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM PONDOK PESANTREN (Studi di Pondok Pesantren Babus Salam Kota Tangerang)

Virgo Gunawan <sup>1</sup>, Bambang Mardisentoso <sup>2</sup>, Dafyar Eliadi H <sup>3</sup>

Program Pascasarjana Univesitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Corespondent: dafyar711@unis.ac.id

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya strategis Pondok Pesantren Babus Salam dalam mengembalikan kepercayaan masyarakat melalui peningkatan kualitas pelayanan. Latar belakang penelitian ini didasari oleh meningkatnya persaingan antar lembaga pendidikan Islam, daya tarik program sekolah gratis dari pemerintah, serta pergeseran preferensi orang tua terhadap pendidikan berbasis keterampilan praktis. Babus Salam, sebagai pesantren yang berpegang pada nilai-nilai tradisional, dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan identitasnya sekaligus beradaptasi dengan tuntutan pendidikan modern. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan enam kelompok informan utama, yaitu pimpinan yayasan, kepala sekolah, guru, alumni, santri aktif, dan orang tua/wali santri. Analisis data menggunakan model SERVQUAL yang mencakup dimensi bukti fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*), yang dipadukan dengan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama pesantren terletak pada nilai-nilai keislaman yang kuat, sistem asrama 24 jam, figur kyai yang kharismatik, serta kedekatan emosional antara pengasuh dan santri. Namun, kelemahan yang ditemukan meliputi keterbatasan fasilitas sanitasi, kurangnya pendingin ruangan di kelas, absennya sistem monitoring formal, serta rendahnya keterlibatan alumni. Ancaman eksternal meliputi persaingan dengan pesantren modern, daya tarik sekolah negeri gratis, persepsi negatif akibat isu di pesantren lain, dan cepatnya arus informasi melalui teknologi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemulihian kepercayaan masyarakat memerlukan strategi komprehensif yang mencakup perbaikan infrastruktur fisik, penguatan sistem manajerial, peningkatan kompetensi SDM, optimalisasi komunikasi publik, serta integrasi kurikulum keterampilan praktis. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen strategi pendidikan Islam, serta rekomendasi praktis bagi pemangku kepentingan dan membuat kebijakan dalam memperkuat mutu dan daya saing pesantren.

**Kata Kunci:** Kualitas Pelayanan, Kepercayaan Masyarakat, Manajemen Strategi, Pondok Pesantren, SERVQUAL, SWOT.

## **Abstract**

*This study aims to analyze the strategic efforts of the Babus Salam Islamic Boarding School to restore public trust by improving service quality. The background to this research is based on increasing competition among Islamic educational institutions, the appeal of the government's free school program, and the shift in parental preferences toward practical, skills-based education. Babus Salam, as an Islamic boarding school that adheres to traditional values, faces the challenge of maintaining its identity while adapting to the demands of modern education. This research uses a descriptive qualitative approach with a single case study design. Data were collected through in-depth interviews with six key informant groups: the foundation leadership, the principal, teachers, alumni, active students, and parents/guardians. Data analysis used the SERVQUAL model, which encompasses the dimensions of tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. This analysis was combined with a SWOT analysis to identify the institution's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The research findings indicate that the primary strengths of Islamic boarding schools lie in their strong Islamic values, 24-hour dormitory system, charismatic kyai (Islamic teachers), and the emotional closeness between the teachers and students. However, weaknesses identified include limited sanitation facilities, a lack of air conditioning in classrooms, the absence of a formal monitoring system, and low alumni engagement. External threats include competition with modern Islamic boarding schools, the attractiveness of free public schools, negative perceptions stemming from issues at other Islamic boarding schools, and the rapid flow of information through technology. This study concludes that restoring public trust requires a comprehensive strategy encompassing improvements to physical infrastructure, strengthening managerial systems, enhancing human resource competencies, optimizing public communication, and integrating practical skills into the curriculum. These findings provide theoretical contributions to the development of strategic management literature on Islamic education, as well as practical recommendations for stakeholders and policymakers in strengthening the quality and competitiveness of Islamic boarding schools.*

**Keywords:** *Service Quality, Public Trust, Strategic Management, Islamic Boarding Schools, SERVQUAL, SWOT.*

## **A. Pendahuluan**

Pondok pesantren merupakan salah satu institusi pendidikan tertua di Indonesia yang memiliki peran penting dalam membentuk karakter dan pengetahuan agama generasi muda. Berdiri sejak masa kerajaan Islam di Nusantara, pondok pesantren awalnya berfungsi sebagai pusat pengajaran agama Islam serta tempat berkumpulnya para santri yang ingin mendalami ilmu agama. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia yang memiliki peran penting dalam penyebaran dan pengajaran agama Islam. Berdirinya pesantren di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari sejarah masuknya Islam ke Nusantara, yang berlangsung secara bertahap mulai dari abad ke-7 hingga abad ke-13 melalui jalur perdagangan dan dakwah oleh para pedagang Arab, Persia, dan Gujarat.

Pada abad ke-13, Islam mulai berkembang pesat di wilayah-wilayah pesisir Sumatera, Jawa, dan Sulawesi. Para ulama dari Timur Tengah dan Asia Selatan yang datang ke Nusantara mendirikan pesantren sebagai pusat pendidikan dan pengajaran agama Islam. Salah satu pesantren tertua yang tercatat adalah Pesantren Ampel Denta di Surabaya yang didirikan oleh Sunan Ampel pada abad ke-15.

Kepercayaan publik terhadap pesantren sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Dalam konteks ini, layanan yang dimaksud mencakup pendidikan formal, pembinaan karakter, pendampingan spiritual, serta penyediaan sarana dan prasarana penunjang. Kualitas layanan yang baik mampu membentuk citra positif lembaga di mata masyarakat. Sebaliknya, apabila terdapat kesenjangan antara ekspektasi dan realitas layanan, maka akan muncul keraguan terhadap kredibilitas pesantren sebagai pilihan utama pendidikan. Penurunan kualitas dalam aspek pelayanan ini dapat menimbulkan dampak psikologis dan sosial yang signifikan, yaitu hilangnya keyakinan masyarakat terhadap peran pesantren sebagai agen transformasi keilmuan dan keislaman. Terlebih, dalam era digital yang serba cepat, isu-isu negatif dapat menyebar luas dan menciptakan opini publik yang sulit dikendalikan tanpa strategi komunikasi dan perbaikan manajerial yang terencana. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David & David, 2022). Proses ini melibatkan penentuan visi, misi, tujuan, serta strategi yang tepat untuk menghadapi dinamika lingkungan internal dan eksternal.

Manajemen strategi merupakan proses terencana yang bertujuan untuk menyelaraskan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Prinsip-prinsip manajemen strategi memberikan dasar bagi proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi yang efektif. Dalam lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, prinsip-prinsip ini menjadi fondasi penting dalam pengambilan kebijakan dan upaya mempertahankan eksistensi kelembagaan (Al Khazali & Hamdan, 2021).

Menurut pengamatan peneliti, setidaknya ada beberapa faktor penyebab fenomena kemerosotan jumlah santri ini. Yaitu antara lain adalah: *pertama*, Pengembangan Pondok Pesantren Babus Salam ke Kabupaten Tangerang tepatnya di Kec. Rajeg, sehingga ada pemisahan antara santri putra di Rajeg kab. Tangerang dan santri putri di Karawaci Kota Tangerang *kedua*, banyaknya pemberitaan-pemberitaan negatif di media sosial tentang kehidupan di pesantren mulai dari pelecehan, kekerasan, pembulian dan lain sebagainya *ketiga*, adalah menjamurnya lembaga-lembaga pendidikan Islam yang sejenis dengan pesantren Babus Salam Kota di kantong-kantong di mana santri berasal, sehingga wali murid cenderung mengarahkan anaknya ke lembaga-lembaga tersebut dibanding dipondokkan di pesantren ini. *Keempat*, minimnya daya dukung alumni dalam berpartisipasi menjaga kelangsungan pesantren. Akibatnya, masyarakat pun turut terpengaruh dengan fenomena ini, dengan asumsi dasar bagaimana akan memondokkan anaknya ke pesantren ini jika alumninya sendiri tidak merekomendasi. *Kelima*, Program Sekolah Gratis yang diterapkan oleh Pemerintah di tingkat Provinsi Banten dan kabupaten/kota Tangerang.

Salah satu upaya yang dilakukan Pondok Pesantren Babus Salam dalam rangka mendapatkan *trust* dari masyarakat dilakukan secara serius, terstruktur dan sistematis agar pesantren mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai "Alumni" pesantren. Hal ini karena, pengharapan ini memiliki dampak yang mengarahkan pada munculnya sebuah konsekuensi negatif ketika harapan yang dimiliki tidak dapat

direalisasikan oleh pihak yang dipercaya sehingga memunculkan perasaan dikhianati, kecewa, dan marah dan lain sebagainya.

Lebih lanjut, ketika kepercayaan telah diperoleh dari masyarakat maka berbagai respon positif dari masyarakat akan diperoleh oleh pesantren. Bentuk kepercayaan juga dapat diaktualisasikan dalam bentuk orang lebih mungkin untuk menyumbangkan waktu mereka, untuk memberikan amal, untuk toleran terhadap orang lain, dan untuk mendukung kebijakan pihak yang mereka percaya.

Penelitian ini berusaha mendeskripsikan dan menganalisa strategi yang diterapkan pondok pesantren Babus Salam Kota Tangerang dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat, sehingga masyarakat berminat untuk memasukkan anaknya dan bersinergi dengan pondok pesantren Babus Salam Kota Tangerang.

Relevansi strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat, dengan cara melihat bahwa masyarakat merupakan bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari pondok pesantren.

Dari permasalahan tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi peningkatan pelayanan santri di Pondok Pesantren Babus Salam Kota Tangerang dalam membangun dan mengembalikan kepercayaan masyarakat?
2. Apa tantangan utama yang dihadapi Pondok Pesantren Babus Salam dalam mengembalikan kepercayaan masyarakat di tengah persaingan lembaga pendidikan Islam sejenis dan adanya program sekolah gratis dari pemerintah?

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena fokus utama dari kajian ini adalah memahami secara mendalam strategi Pondok Pesantren Babus Salam dalam mengembalikan kepercayaan masyarakat. Pendekatan ini dipilih untuk menggali fenomena sosial yang kompleks dan tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif, melainkan membutuhkan pemahaman atas konteks, makna, dan interaksi sosial yang terjadi di lingkungan pesantren. Kepercayaan masyarakat terhadap pesantren merupakan konstruksi sosial yang terbentuk melalui pengalaman, persepsi, dan relasi historis yang tidak bisa diukur secara statistik semata. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengakses data empiris yang bersifat naratif dan kontekstual, yang hanya dapat diperoleh melalui teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Menurut Creswell (2022), pendekatan kualitatif cocok digunakan untuk mengeksplorasi isu-isu yang bersifat dinamis, subjektif, dan berbasis makna lokal, seperti strategi sosial dalam institusi pendidikan Islam. Selain itu, metode ini memberikan fleksibilitas dalam memahami dinamika internal pesantren dan persepsi masyarakat secara komprehensif.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan realitas yang terjadi di lapangan secara sistematis, faktual, dan akurat berdasarkan data yang diperoleh dari informan. Penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis, melainkan mengeksplorasi secara mendalam berbagai strategi yang dilakukan oleh pihak pesantren serta faktor-faktor yang memengaruhi tingkat

kepercayaan masyarakat. Fokus utama penelitian ini adalah strategi peningkatan pelayanan dan komunikasi kelembagaan sebagai bagian dari upaya manajemen untuk memulihkan kepercayaan publik. Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Babus Salam, yang berlokasi di Jl. Merdeka Gg. Pesantren 1 No. 47 Kel. Pabuaran Kec. Karawaci, Kota Tangerang, Provinsi Banten. Secara geografis, Karawaci merupakan salah satu wilayah administratif Kota Tangerang yang berkembang pesat dengan karakter masyarakat urban yang heterogen. Dengan jumlah informan yang diwawancara sebanyak 6 (enam) orang informan, terdiri dari informan utama 1 (satu) orang, informan kunci 1 (satu) orang dan informan pendukung 4 (empat) orang, penelitiannya dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, dari Februari hingga Mei 2025.

## C. Hasil dan Pembahasan

### 1. Kekuatan (Strengths):

Salah satu kekuatan utama Pondok Pesantren Babus Salam terletak pada kemampuannya mempertahankan nilai-nilai tradisional pendidikan Islam yang berakar kuat pada pembentukan akhlak dan kedekatan spiritual antara guru, santri, dan kyai. Sistem asrama 24 jam menjadi kekuatan strategis dalam menciptakan suasana pembinaan karakter yang konsisten dan menyeluruh. Kepala sekolah menegaskan bahwa kehidupan berasrama memungkinkan pengawasan yang lebih intensif terhadap perilaku santri sekaligus memperkuat nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, dan solidaritas. Figur karismatik kyai sebagai pemimpin spiritual juga menjadi sumber kepercayaan utama bagi masyarakat. Alumni dan wali santri mengungkapkan bahwa keberadaan kyai memberikan rasa aman dan ketenangan batin dalam menitipkan anak-anak mereka untuk dididik secara lahir dan batin. Selain itu, hubungan emosional yang hangat antara pengasuh dan santri – terutama dalam kondisi sakit atau menghadapi kesulitan – membentuk ikatan afektif yang memperkuat loyalitas dan penghargaan terhadap pesantren. Tenaga pendidik di pesantren ini juga memiliki latar belakang akademik dan pesantren yang solid. Rata-rata guru telah menempuh pendidikan tinggi dan memiliki pengalaman mengajar yang cukup panjang, sehingga mampu menyampaikan materi sekaligus menjadi teladan moral dan spiritual bagi santri. Kualifikasi ini menjadi indikator penting dalam menumbuhkan kepercayaan wali santri terhadap kualitas pembelajaran yang diterima anak-anak mereka.

### 2. Kelemahan (Weaknesses):

Kelemahan paling mencolok dari Pondok Pesantren Babus Salam adalah kondisi fasilitas fisik yang belum sepenuhnya mendukung kenyamanan belajar dan tinggal. Hampir seluruh informan menyebutkan bahwa fasilitas kamar mandi menjadi keluhan utama. Meskipun sudah dilakukan perbaikan seperti penggecatan ulang, penggantian jendela, serta penyediaan meja dan kursi belajar yang lebih layak, kebutuhan mendasar seperti sanitasi yang memadai belum terpenuhi dengan baik. Selain itu, ketiadaan masjid sebagai pusat ibadah membuat kegiatan salat berjamaah dilakukan di musala seadanya, yang dinilai kurang representatif sebagai simbol spiritualitas pesantren. Hal ini disampaikan oleh pimpinan pesantren sendiri, yang mengakui keterbatasan dana sebagai penghambat utama pembangunan fisik secara menyeluruh. Dari sisi

manajemen, kelemahan juga tampak dalam minimnya sistem komunikasi formal antara lembaga dan masyarakat. Saat ini, saluran komunikasi dengan wali santri masih bersifat informal dan tidak sistematis, seperti melalui WhatsApp wali kelas. Belum terbentuknya tim komunikasi publik menyebabkan pesantren kesulitan dalam merespons isu-isu eksternal yang berpotensi merusak citra pesantren secara umum. Kelemahan internal lain adalah kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi guru secara rutin. Informasi dari guru dan kepala sekolah menyebutkan bahwa pelatihan hanya dilakukan jika ada undangan dari pihak luar, seperti MGMP. Tidak adanya sistem monitoring pembelajaran dan evaluasi formal juga memperlihatkan kurangnya pengendalian mutu internal. Hal ini sangat disayangkan mengingat posisi pesantren sebagai lembaga pendidikan yang seharusnya memiliki standar mutu yang terukur.

### 3. Peluang (Opportunities):

Di tengah perubahan sosial yang pesat, terdapat peluang besar yang dapat dimanfaatkan oleh Pondok Pesantren Babus Salam. Masyarakat urban semakin menyadari pentingnya pendidikan yang tidak hanya menekankan pada aspek akademik, tetapi juga spiritual dan emosional. Banyak orang tua mencari lembaga yang mampu membentuk karakter anak secara utuh, dan ini menjadi nilai jual pesantren yang dapat dioptimalkan. Wali santri menegaskan bahwa perhatian personal terhadap santri – baik dalam bentuk pendampingan saat sakit, pemantauan perkembangan belajar, maupun komunikasi rutin dengan orang tua – adalah faktor penting yang membuat mereka merasa percaya dan terhubung secara emosional dengan lembaga. Budaya empati yang dibangun oleh pesantren dapat menjadi kekuatan strategis untuk memperkuat hubungan dengan masyarakat. Peluang lain terletak pada peran alumni sebagai duta lembaga. Banyak alumni yang telah sukses di bidang pendidikan dan sosial, serta masih memiliki keterikatan emosional dengan pesantren. Jika potensi ini dikelola melalui forum alumni atau program pelibatan aktif, maka alumni dapat berperan dalam promosi, penggalangan dana, hingga penguatan reputasi pesantren di mata publik. Pemerintah juga menyediakan berbagai program penguatan pesantren melalui Kementerian Agama, seperti program pengembangan pesantren mandiri, peningkatan moderasi beragama, dan pelatihan guru berbasis digital. Kesempatan ini dapat dimanfaatkan untuk memperkuat kapasitas manajerial dan meningkatkan daya saing pesantren dalam menghadapi kompetisi antar lembaga pendidikan.

### 4. Ancaman (Threats):

Ancaman eksternal terbesar yang dihadapi Pondok Pesantren Babus Salam adalah merebaknya stigma negatif terhadap pesantren akibat kasus kekerasan atau penyimpangan yang terjadi di lembaga lain. Meskipun tidak terjadi di Babus Salam, publik sering kali menyamaratakan persepsi terhadap pesantren secara kolektif. Tanpa strategi komunikasi yang kuat, pesantren akan kesulitan mengklarifikasi dan mempertahankan citra positifnya. Selain itu, persaingan dengan lembaga pendidikan Islam modern menjadi tantangan nyata. Sekolah-sekolah Islam terpadu yang memiliki fasilitas lengkap, kurikulum nasional plus, serta pendekatan berbasis teknologi semakin diminati masyarakat, terutama di perkotaan seperti Tangerang. Mereka

menawarkan kenyamanan, kedekatan geografis, dan sistem informasi yang lebih modern dibanding pesantren tradisional. Program sekolah gratis yang dicanangkan pemerintah daerah juga menjadi faktor disinsentif bagi orang tua untuk memilih pesantren yang masih mengenakan biaya. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menggerus basis pendaftar pesantren, terutama dari kalangan ekonomi menengah ke bawah. Yang juga menjadi perhatian adalah minimnya sistem evaluasi dan pengukuran kinerja secara berkala di internal lembaga. Tanpa indikator objektif, proses pengambilan kebijakan strategis menjadi lemah, dan kesalahan dalam pengelolaan tidak terdeteksi sejak dini. Hal ini berisiko memperbesar jarak antara ekspektasi masyarakat dan realitas yang disajikan pesantren.

#### **D. Kesimpulan**

1. Pondok Pesantren Babus Salam telah menjalankan beberapa strategi secara bertahap untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat. Strategi tersebut terutama difokuskan pada tiga aspek utama: peningkatan kualitas layanan pendidikan, penguatan manajemen internal, serta revitalisasi hubungan eksternal dengan masyarakat. Pada aspek kualitas layanan, pesantren mulai memperbaiki fasilitas fisik, memperbaiki proses pembelajaran, serta meningkatkan kapasitas guru dan tenaga pendidik. Pengembangan kurikulum yang adaptif terhadap kebutuhan zaman dan integrasi antara pendidikan agama dan umum menjadi salah satu fokus utama yang dinilai mampu merespons kekhawatiran masyarakat terhadap relevansi pendidikan pesantren. Pimpinan pondok juga menyadari pentingnya komunikasi yang lebih transparan dan terbuka dengan wali santri serta publik, sehingga dilakukan upaya penguatan publikasi kegiatan dan pencapaian santri melalui media sosial dan platform digital lainnya.
2. Tantangan utama yang dihadapi pondok berasal dari faktor internal dan eksternal. Tantangan internal mencakup keterbatasan SDM pengelola yang profesional, minimnya pelatihan manajerial bagi pengurus pesantren, dan rendahnya pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem administrasi maupun pengajaran. Kurangnya inovasi dalam pengembangan program-program pendidikan menyebabkan stagnasi yang memperparah persepsi masyarakat terhadap kualitas pesantren. Dari sisi eksternal, tantangan utama adalah menurunnya minat masyarakat terhadap pendidikan berbasis pesantren, terutama di tengah dominasi sekolah-sekolah modern yang menawarkan fasilitas dan sistem yang lebih tertata. Selain itu, adanya pergeseran nilai di kalangan masyarakat urban Tangerang turut berpengaruh pada pemilihan jenis lembaga pendidikan untuk anak-anak mereka. Pandangan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan ‘alternatif’ dan bukan pilihan utama semakin menguat ketika pesantren tidak mampu membuktikan keunggulannya secara nyata, baik dari segi lulusan, kualitas akademik, maupun kontribusi sosial.

## Referensi

### Buku

Ahmad, A. (2010). *Strategi manajemen dalam organisasi*. Penerbit Salemba Empat.

Aji, P. (n.d.). *Strategi dalam manajemen: Konsep dan aplikasi*. [Penerbit].

Al-Attas, S. M. N. (1980). *The concept of education in Islam*. Kuala Lumpur: ISTAC.

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Richard D. Irwin.

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2021). *Implanting strategic management* (3rd ed.). Springer.

Azra, A. (2000). *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju milenium baru*. Jakarta: Logos.

Badrun, I. (2019). Strategi kepemimpinan Tuan Guru dalam pengembangan pendidikan karakter di pondok pesantren Hamzanwadi dan Yayasan Pondok Pesantren Qamarul Huda (*Disertasi*, Universitas Negeri Nusa Tenggara Barat).

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany: SUNY Press.

Bourdieu, P., & Coleman, J. S. (1990). *Social capital: Theory and research*. Cambridge University Press.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2021). *Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management*. Routledge.

Covey, S. M. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Free Press.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson Education.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: Concepts and cases* (18th ed.). Pearson.

Departemen Agama Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam. (2020). *Pondok pesantren dan madrasah diniyyah: Pertumbuhan dan perkembangannya*. Jakarta: Kementerian Agama RI.

Dhofier, Z. (1983). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kyai*. Jakarta: LP3ES.

Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi pandangan kiai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.

Fathimah, N., Hasanah, A., & Azkiyah, S. (2024). *Manajemen pendidikan Islam abad 21*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Freeman, R. E. (2021). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. The Free Press.

Hamalik, O. (2004). *Dasar-dasar pengembangan kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara.

Handoko, T. H. (2001). *Manajemen*. BPFE Yogyakarta.

Harvard Business Review. (2004). *Harvard business review on strategy*. Harvard Business Review Press.

Hasbi, M. (2020). Model kepemimpinan transformasional dalam manajemen pesantren modern. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*.

Hasbullah. (2006). *Otonomi pendidikan: Kebijakan otonomi daerah dan implikasinya terhadap penyelenggaraan pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Bumi Aksara.

Kompri, S. (2017). *Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam*. Jakarta: Rineka Cipta.

Kompri, S. (2021). *Pondok pesantren dan pendidikan Islam*. Jakarta: Pustaka Pelajar.

Macy, J., & Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, IL: Free Press.

Mahmud, Z. (2006). *Model-model pembelajaran di pesantren*. Tangerang: Media Nusantara.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

Mintzberg, H. (1987). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2007). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2013). *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Nurjanah, S. (2019). Revitalisasi nilai Islam dalam strategi branding lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Studi Dakwah dan Komunikasi*.

Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, IL: Free Press.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2019). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Rohmah, L. (2021). Strategi komunikasi pesantren dalam membangun citra positif pasca krisis. *Jurnal Komunikasi Islam*, UIN Sunan Kalijaga.

Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.

Salim, M. (2023). Manajemen krisis reputasi di lembaga pendidikan Islam: Studi kasus di Pesantren XYZ. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.

Salusu, H. S. (2012). *Manajemen strategi: Konsep dan aplikasinya*. Penerbit Ghalia Indonesia.

Satori, D. (2007). *Pendidikan profesional*. Bandung: Alfabeta.

Slamet, H. (2014). *Manajemen strategis: Konsep, proses, dan implementasi*. Penerbit Mitra Wacana Media.

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutisna, O. (1989). *Administrasi pendidikan dasar teoritis untuk praktek profesional*. Bandung: Angkasa.

Tampubolon, M. (2004). *Strategi bersaing: Pendekatan sistem pada manajemen strategik*. PT Elex Media Komputindo.

Weber, M. (1968). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California Press.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Manajemen strategis* (Terj. J. H. Maulana). Penerbit Andi.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.

Wibisono, D. (2006). *Manajemen kinerja: Konsep, desain, dan teknik meningkatkan daya saing perusahaan*. PT Erlangga.

Wirawan. (2012). *Manajemen strategis: Teori, konsep, dan alat analisis*. RajaGrafindo Persada.

Yunus, A., & Fauzi, I. (2022). Adaptasi pesantren di era disruptif: Antara tradisi dan inovasi. *Jurnal Pendidikan Islam Kontemporer*.

Zamakhsyari Dhofier. (1994). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kyai dan visi perubahan masyarakat*. Jakarta: LP3ES.

Zamakhsyari Dhofier. (2011). *Tradisi pesantren: Studi pandangan kiai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.

Zarkasyi, H. F. (2010). *Manajemen pesantren: Konsep dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Ajay, P. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

## Jurnal

Astiko, M. (2015). Manfaat dan penerapan strategi dalam organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 10(2), 45–58.

Ahmad, S. (2021). Perubahan budaya pesantren dan dampaknya terhadap pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 15(3), 234–250.

Al Khazali, A. S., & Hamdan, A. (2021). Strategic planning practices and organizational performance: Evidence from Islamic educational institutions. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1247–1263. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2531>

Al-Qudah, M. K., Al-Shawabkeh, K. M., & Shrafat, F. D. (2021). Strategic management practices in Islamic institutions: A study on sustainability and leadership. *Journal of Islamic Marketing*, 12(3), 534–552. <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2020-0235>

Fathul Lubabin, N. (2018). Kepercayaan santri kepada pembina di pesantren: Studi kasus di Pasuruan dan Jombang. *Jurnal Pendidikan Islam*, 14(2), 178–195.

Fatkul Amin. (2019). Analisa pendidikan pesantren dan perannya terhadap pendidikan Islam. *Jurnal Tadris*, 13(2), 60–72.

Ghazali, N., Wahab, N. A., & Zainudin, M. I. (2022). Service quality and stakeholder trust in religious schools: A SERVQUAL-based analysis. *International Journal of Educational Management*, 36(1), 77–92. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2021-0385>

Hendi Kariyanto. (2019). Peran pondok pesantren dalam masyarakat modern. *Jurnal Edukasia Multikultura*, 1(1), 24–35.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>

Jumaidi, J., & Nurhayati, N. (2023). Manajemen strategik dalam organisasi pendidikan: Pendekatan sistemik dan adaptif. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 45–59. <https://doi.org/10.31227/osf.io/n2v3z>

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2022). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(1), 68–85. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2021-0132>

Lubabin, F. (2018). Kepercayaan santri kepada pembina di pesantren: Studi kasus di Pasuruan dan Jombang. *Jurnal Pendidikan Islam*, 14(2), 178–195.

Manfred, Z. (2015). Sistem nilai budaya di pesantren: Sebuah studi tentang tradisi intelektual dan spiritual. *Jurnal Budaya dan Pendidikan*, 10(1), 41–55.

Novianto, E. (2018). Strategi dalam peningkatan kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 22(1), 89–101.

Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa'deh, R. E., & Aqqad, N. O. (2020). The role of organizational culture in enhancing organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1203–1220. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0114>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Setiawan, B. (2020). Strategi digitalisasi pendidikan Islam. *Jurnal Komunikasi dan Pendidikan*, 8(2), 77–89.

Sinaga, R., Supriyadi, A., & Lestari, H. (2023). Evaluasi strategi dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Strategi dan Kepemimpinan Pendidikan*, 5(2), 112–126. <https://doi.org/10.24042/jskp.v5i2.5839>

Sinnaiah, R., Mohamad, M., & Hassan, H. (2023). Penerapan manajemen strategik: Sebuah literatur review. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/376049876>

Suhudi, A. (2016). Strategi pembelajaran di Pondok Pesantren Syaikhona Mohammad Kholil Bangkalan. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 17(2), 133–145.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593.

Wahyudi, A., & Santoso, M. (2022). Reformasi pendidikan pesantren: Antara tradisi dan inovasi. *Jurnal Pendidikan Islam Modern*, 3(1), 15–32.

Walisman, E., Irawan, D., & Malik, A. (2023). Strategic management: A review of scientific literature using the conceptual bibliographic method. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/377506501>

Zaenal Afandi, H. (2017). Pendidikan kewirausahaan di Pesantren Al-Mawaddah Kudus. *Jurnal Wirausaha*, 9(3), 200–215.