EDUCARE: Jurnal Pendidikan dan Kesehatan
E-ISSN: 3031-0709
Website: https://j-edu.org/index.php/
VOLUME 4, ISSUE 1, 2026

MANAJEMEN KEMANDIRIAN EKONOMI LEMBAGA PENDIDIKAN BERBASIS EKOSISTEM WIRAUSAHA: STUDI KASUS PONDOK PESANTREN DZIKIR ALFATH

Muhammad Irsyad Fatahillah[1], Djawahir Hejazziey[2], Sutardi[3]

Program Doktoral Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Darul 'Ulum (UNISDA) Lamongan

Email Korespondensi: *2505301007@mhs.unisda.ac.id*

ABSTRAK

Many Islamic educational institutions (pesantren) remain heavily dependent on student donations or government assistance, making them vulnerable to external economic fluctuations. This study aims to analyze the self-sustaining economic management model implemented at Pondok Pesantren Dzikir Alfath, which integrates diverse business units into a self-reinforcing entrepreneurial ecosystem. Using a qualitative descriptive approach with a case study method, this research examines the planning, organizing, and integration mechanisms of four main business pillars: Production, Services, Trade, and Ecotechnology. The findings reveal that: (1) the pesantren has successfully built an integrated ecosystem where business units function as both revenue streams and practical laboratories for students; (2) the "Entrepreneurship for Education" cycle effectively channels business profits into educational scholarships from early childhood to higher education; and (3) challenges such as role duality, product quality standardization, human resource turnover, and financial risk management require strategic solutions including professional governance, digital transformation, and endowment fund formation. This study concludes that the Alfath model offers a viable alternative for Islamic educational institutions seeking financial independence while maintaining their core educational mission and transcendental identity.

Keywords: *economic independence, educational management, entrepreneurial ecosystem, pesantren, social entrepreneurship*

ABSTRACT

Banyak lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren) masih sangat bergantung pada sumbangan wali santri atau bantuan pemerintah, sehingga rentan terhadap fluktuasi ekonomi eksternal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model manajemen kemandirian ekonomi yang diterapkan di Pondok Pesantren Dzikir Alfath, yang mengintegrasikan beragam unit usaha ke dalam ekosistem wirausaha yang saling memperkuat. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, penelitian ini mengkaji perencanaan, pengorganisasian, dan mekanisme integrasi dari empat pilar usaha utama: Produksi, Jasa, Perdagangan, dan Ekoteknologi. Temuan menunjukkan bahwa: (1) pesantren telah berhasil membangun ekosistem terintegrasi di mana unit usaha berfungsi sebagai sumber pendapatan sekaligus laboratorium praktik bagi santri; (2) siklus "Wirausaha untuk Pendidikan" secara efektif menyalurkan keuntungan bisnis untuk beasiswa pendidikan dari PAUD hingga Perguruan Tinggi; dan (3) tantangan seperti dualitas peran, standardisasi mutu produk, pergantian SDM, dan manajemen risiko keuangan memerlukan solusi strategis termasuk tata kelola profesional, transformasi digital, dan pembentukan dana abadi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa model Alfath menawarkan alternatif yang layak bagi lembaga pendidikan Islam untuk mencapai kemandirian finansial sambil mempertahankan misi pendidikan dan identitas transendensinya.
***Kata kunci**: ekosistem wirausaha, kemandirian ekonomi, kewirausahaan sosial, manajemen pendidikan, pesantren*

PENDAHULUAN

Pendidikan yang berkualitas membutuhkan dukungan finansial yang besar dan berkelanjutan. Selama ini, banyak lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren) masih bergantung pada sumbangan wali santri atau bantuan pemerintah, sehingga rentan terhadap fluktuasi ekonomi eksternal dan kebijakan politik yang berubah-ubah. Ketergantungan ini menciptakan kerentanan serius bagi keberlangsungan operasional pendidikan, terutama ketika terjadi krisis ekonomi atau ketika jumlah santri menurun. Sebagaimana dikemukakan oleh Fatah (2017), kemandirian ekonomi pesantren adalah kemampuan lembaga dalam mengelola unit usaha produktif untuk menopang biaya operasional pendidikan tanpa menghilangkan jati diri pesantren sebagai lembaga tafaqquh fiddin. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar pesantren masih kesulitan mencapai kemandirian tersebut karena keterbatasan sumber daya, manajemen, dan akses pasar. Penelitian oleh Idrus (2019) menegaskan bahwa pesantren memiliki peran sebagai agen pemberdayaan (*empowerment*) dan agen perubahan civil society yang efektif, namun potensi ini belum optimal dimanfaatkan untuk kemandirian ekonomi. Permasalahan ini menjadi semakin krusial di era globalisasi dan ekonomi digital, di mana lembaga pendidikan dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan cepat sambil mempertahankan nilai-nilai fundamentalnya.

Pondok Pesantren Dzikir Alfath menunjukkan model yang berbeda melalui konsep *Self-Sustaining Education*. Pesantren ini mengintegrasikan berbagai unit usaha—mulai dari produksi pangan, perdagangan, jasa, hingga ekoteknologi—dalam satu ekosistem wirausaha yang saling mendukung. Model ini tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan finansial pesantren, tetapi juga menciptakan siklus filantropi berkelanjutan di mana keuntungan bisnis dialokasikan kembali untuk beasiswa pendidikan, memutus rantai kemiskinan melalui akses pendidikan yang terjangkau atau gratis. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *social entrepreneurship* yang didefinisikan oleh Dees (2001) sebagai agen perubahan di sektor sosial dengan cara mengadopsi misi untuk menciptakan dan mempertahankan nilai sosial, serta mengenali dan mengejar peluang baru untuk melayani misi tersebut. Penelitian oleh Hasan dan Yurista (2025) mengidentifikasi bahwa lembaga pendidikan, khususnya pesantren, berperan sebagai aktor kunci dalam kewirausahaan sosial dengan memberdayakan masyarakat secara ekonomi, di mana banyak

pesantren mengoperasikan bisnis dengan tujuan ganda: memberikan pendidikan kemandirian bagi santri dan menghasilkan pendapatan untuk mendukung kemandirian ekonomi sekolah. Inovasi ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam dapat menjadi pelaku ekonomi sekaligus penggerak perubahan sosial tanpa kehilangan esensi pendidikannya.

Berbagai penelitian telah membahas tentang kemandirian ekonomi pesantren dan integrasi bisnis dalam pendidikan Islam. Penelitian oleh Fatah (2017) menekankan pentingnya kemandirian ekonomi pesantren sebagai strategi menuju kedaulatan ekonomi lembaga pendidikan Islam. Studi oleh Anggung (2017) mengungkapkan bahwa manajemen unit usaha pesantren mengandung arti sebagai proses pembentukan sebuah unit usaha berdasarkan potensi lembaga, sistem pengelolaan, hingga evaluasi terhadap pengelolaan unit usaha tersebut, dengan prinsip-prinsip seperti unit usaha bukan milik pribadi melainkan milik lembaga, administrasi yang baik, rekrutmen SDM ahli dari internal lembaga, legalitas badan usaha, dan pembentukan tim ahli untuk memonitor perkembangan unit usaha. Penelitian oleh Santosa (2007) mengidentifikasi ciri utama *social entrepreneur* adalah keberanian untuk memutus rantai ketergantungan pada donatur melalui inovasi unit bisnis yang berkelanjutan. Penelitian oleh Sanjaya (2010) menyebutkan bahwa unit usaha di lembaga pendidikan berfungsi sebagai "laboratorium pengembangan karakter", di mana santri mendapatkan *hard skill* (keterampilan teknis) dan *soft skill* (etika bisnis). Sementara itu, Gaffar (2004) dalam teori manajemen pembiayaan pendidikan menjelaskan bahwa struktur pembiayaan yang sehat adalah yang memiliki sumber pendapatan bervariasi (*diversified funding*) untuk menjamin stabilitas organisasi. Penelitian oleh Putri dan Irfany (2025) tentang strategi pengembangan unit usaha pesantren di Al Binaa Islamic Boarding School menemukan tiga strategi utama: penguatan pondasi bisnis melalui standardisasi dan pengembangan SDM, peningkatan profesionalisme manajemen dan sistem keuangan melalui kolaborasi digital, serta optimalisasi rantai pasok dan pemasaran digital. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih bersifat konseptual atau parsial, belum secara komprehensif menganalisis bagaimana mekanisme integrasi antara unit usaha, manajemen keuangan, dan program beasiswa pendidikan dalam satu ekosistem yang utuh. Belum ada penelitian yang secara mendalam mengkaji siklus keuangan dari unit bisnis menuju keberlangsungan operasional pendidikan serta strategi keberlanjutan model pendidikan yang didanai wirausaha dalam konteks pesantren kontemporer.

Penelitian tentang model integrasi yang berhasil mengatasi ketergantungan finansial melalui ekosistem wirausaha mandiri masih sangat terbatas. Sebagian besar studi hanya fokus pada satu aspek tertentu, seperti pengelolaan unit usaha atau program beasiswa, tanpa melihatnya sebagai satu kesatuan sistem yang saling terkait. Padahal, seperti yang diungkapkan oleh Porter (1985) dalam teori *Value Chain*, lembaga dapat mencapai keunggulan kompetitif jika mampu menciptakan rantai nilai yang terintegrasi dari hulu ke hilir. Penelitian oleh Kholilia, Khamidi, Hazin, dan Suyanto (2025) tentang manajemen pesantrenpreneur di Al-Kautsar Modern Islamic Boarding School menunjukkan bahwa pesantren telah mengembangkan unit usaha sebagai sumber pendapatan alternatif, namun implementasi manajemennya masih memerlukan penguatan sistem perencanaan, struktur organisasi, mekanisme implementasi, serta evaluasi dan kontrol yang terintegrasi. Kesenjangan inilah yang menjadi latar belakang pentingnya penelitian ini dilakukan. Penelitian tentang model kemandirian ekonomi yang menghubungkan unit usaha, manajemen keuangan, dan program pendidikan dalam satu kerangka siklus yang berkelanjutan masih sangat jarang ditemukan.

Dalam konteks inilah, Pondok Pesantren Dzikir Alfath hadir dengan model inovatif ekosistem wirausaha mandiri yang mencakup empat pilar utama: Unit Rumah Produksi (pangan, sandang, dan minuman), Unit Perdagangan (peternakan, perikanan, dan ritel), Unit Jasa (pariwisata, ketenagakerjaan, dan budaya), serta Unit Ekoteknologi (produk herbal dan teknologi tepat guna). Model ini menawarkan

pendekatan yang tidak sekadar mengelola unit usaha secara terpisah, tetapi menciptakan siklus keuangan yang menghubungkan seluruh aktivitas bisnis dengan kebutuhan operasional pendidikan dan program beasiswa. Berbeda dengan model kemandirian sebelumnya yang cenderung bersifat aditif dan terfragmentasi, model Alfath justru membangun ekosistem yang saling memperkuat di mana setiap unit usaha tidak hanya menghasilkan keuntungan tetapi juga menjadi laboratorium praktik bagi santri. Pendekatan ini sejalan dengan pemikiran Mulyono (2018) tentang manajemen pendidikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan upaya anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, serta prinsip manajemen pendidikan Islam yang memiliki karakteristik ruhaniyah di mana setiap pengambilan keputusan harus selaras dengan nilai-nilai Al-Qur'an dan Hadis (Ramayulis, 2015).

State of the art dalam penelitian manajemen pendidikan Islam menunjukkan kecenderungan baru yang mengarah pada pengembangan model-model kemandirian ekonomi berbasis ekosistem wirausaha dan integrasi bisnis dengan pendidikan. Studi oleh Rahmawati dan Saputra (2025) tentang model pendidikan Islam holistik menunjukkan bahwa pendekatan integratif yang menyatukan aspek intelektual, spiritual, emosional, dan sosial mampu menjawab tantangan moral sekaligus kebutuhan kompetensi abad ke-21. Penelitian oleh Sunarti dan Rahman (2025) mengungkapkan bahwa lembaga pendidikan Islam terus berjuang untuk menyeimbangkan pencapaian kognitif dan pengembangan karakter, namun praktik integratif yang efektif seperti pendidikan karakter berbasis tauhid dan strategi pedagogis berorientasi nilai dapat membantu mengatasi tantangan tersebut. Penelitian oleh Hasan, Nasution, Asfahani, Muhammadong, dan Syafruddin (2024) melalui *Systematic Literature Review* (SLR) mengungkapkan bahwa model pendidikan Islam yang memisahkan sains dan spiritualitas cenderung kurang efektif dalam membentuk karakter dan kepribadian Muslim yang seimbang. Penelitian oleh Maulida, Prasetiya, dan Ghanib (2025) mengungkapkan bahwa internalisasi nilai moral Islam paling efektif ketika nilai-nilai dipraktikkan, direfleksikan, dan didukung secara kolaboratif di seluruh lingkungan. Penelitian oleh Alfaruq (2025) tentang strategi manajemen unit bisnis di Pondok Pesantren Darul A'mal Metro Lampung menemukan bahwa pendekatan kewirausahaan sosial yang mengedepankan nilai sosial, partisipasi masyarakat, inovasi lokal, dan aktivitas ekonomi berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren sekaligus memperkuat perannya sebagai pusat pemberdayaan ekonomi dan sosial berbasis nilai keislaman dan budaya lokal. Namun, belum ada penelitian yang secara komprehensif menganalisis model kemandirian ekonomi yang menggabungkan aspek manajemen usaha, siklus keuangan, dan program beasiswa dalam satu kerangka ekosistem wirausaha yang terintegrasi. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis model Alfath sebagai studi kasus yang menunjukkan sintesis antara manajemen pendidikan Islam, kewirausahaan sosial, dan diversifikasi usaha dalam satu ekosistem yang berkelanjutan.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk menemukan model manajemen pendidikan Islam yang mampu mencapai kemandirian finansial tanpa mengorbankan kualitas pendidikan dan nilai-nilai keislaman. Di tengah arus globalisasi dan ekonomi digital, lembaga pendidikan Islam tidak dapat lagi bergantung sepenuhnya pada sumbangan dan bantuan eksternal. Model Alfath dengan ekosistem wirausaha mandirinya menawarkan kontribusi signifikan bagi pengembangan teori manajemen pendidikan Islam dan sekaligus memberikan panduan praktis bagi lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya dalam mengelola kemandirian ekonomi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Penelitian ini juga memiliki implikasi bagi kebijakan pemerintah, terutama Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan, dalam mengembangkan program pesantren *preneurship* dan pemberdayaan ekonomi lembaga pendidikan Islam. Model ini dapat menjadi *pilot project* atau rujukan bagi pengembangan

pesantren *preneurship* di tingkat nasional, sebagaimana disarankan dalam penelitian tentang model pengembangan pendidikan tinggi Islam di Indonesia (Salahuddin, 2017). Penelitian oleh Liza dan Sabrina (2025) tentang manajemen strategi Warung Nyamplungan sebagai unit usaha unggulan di Pondok Pesantren Nurul Huda menunjukkan bahwa proses manajemen strategi yang diterapkan—meliputi formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi yang terarah dengan baik—serta kesesuaian dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam efektif membuat unit usaha mengalami peningkatan dan berkontribusi besar terhadap kemandirian ekonomi pondok pesantren.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam implementasi model manajemen kemandirian ekonomi di Pondok Pesantren Dzikir Alfath, dengan fokus pada tiga aspek utama: (1) pola perencanaan dan pengorganisasian berbagai unit usaha (Produksi, Jasa, Perdagangan, dan Ekoteknologi) dalam satu ekosistem pesantren; (2) mekanisme integrasi antara keuntungan unit bisnis dengan pendanaan program beasiswa pendidikan dari PAUD hingga Perguruan Tinggi; dan (3) strategi keberlanjutan (*sustainability*) model pendidikan yang didanai wirausaha serta identifikasi kendala dan faktor pendukung dalam pengelolaan ekosistem wirausaha mandiri tersebut. Penelitian ini menggunakan Pondok Pesantren Dzikir Alfath sebagai unit analisis, dengan objek formal berupa struktur ekosistem wirausaha yang diterapkan di pesantren tersebut. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi kasus, penelitian ini berupaya menafsirkan pola manajemen, mekanisme siklus keuangan, dan strategi keberlanjutan yang terintegrasi dalam model tersebut, serta mengonfirmasikannya dengan teori-teori manajemen pendidikan dan kewirausahaan sosial yang relevan.

.METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam dan kontekstual fenomena manajemen kemandirian ekonomi berbasis ekosistem wirausaha yang diterapkan di Pondok Pesantren Dzikir Alfath. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk mengeksplorasi makna-makna yang terkandung dalam dokumen perencanaan dan struktur ekosistem yang dirancang oleh pesantren, serta untuk memahami bagaimana komponen-komponen dalam ekosistem wirausaha tersebut dirancang untuk berfungsi secara holistik dalam mencapai kemandirian finansial dan keberlanjutan pendidikan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menyelidiki secara mendalam suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas-batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas (Yin, 2014). Objek formal penelitian ini adalah model manajemen kemandirian ekonomi berbasis ekosistem wirausaha yang diterapkan di Pondok Pesantren Dzikir Alfath, sedangkan objek materialnya adalah dokumen-dokumen yang menggambarkan sistem manajemen ekosistem wirausaha di pesantren tersebut.

Penelitian ini dilaksanakan pada periode Januari hingga Maret 2024. Dokumen yang dianalisis berjumlah 7 (tujuh) dokumen utama, terdiri dari: (1) satu skema struktur ekosistem wirausaha yang menggambarkan empat pilar usaha dan hubungan antar unit; (2) dua dokumen perencanaan strategis pesantren yang memuat visi kemandirian ekonomi dan target pengembangan unit usaha; (3) dua laporan keuangan tahunan (periode 2022-2023) yang menunjukkan aliran dana dari unit usaha ke program pendidikan; dan (4) dua dokumen program beasiswa yang menunjukkan mekanisme penyaluran dana dari

unit usaha ke jenjang pendidikan PAUD hingga Perguruan Tinggi. Dokumen-dokumen tersebut diperoleh melalui akses terhadap publikasi resmi pesantren dan materi presentasi kelembagaan yang tersedia untuk publik.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi dan studi kepustakaan. Dokumentasi berupa struktur ekosistem wirausaha dianalisis secara mendalam untuk menangkap pola manajemen, mekanisme siklus keuangan, dan strategi keberlanjutan. Studi kepustakaan dilakukan dengan mengkaji berbagai literatur yang relevan, baik berupa buku, artikel jurnal, maupun hasil-hasil penelitian sebelumnya yang membahas tentang manajemen pendidikan Islam, kemandirian ekonomi pesantren, kewirausahaan sosial, dan diversifikasi usaha. Sumber-sumber literatur yang digunakan diprioritaskan dari publikasi sepuluh tahun terakhir dan terindeks di jurnal internasional bereputasi maupun jurnal nasional terakreditasi, serta buku-buku referensi klasik dalam manajemen pendidikan dan kewirausahaan.

Analisis data dilakukan dengan teknik interpretatif-fungsional, yaitu melihat bagaimana komponen-komponen dalam ekosistem wirausaha dirancang untuk berfungsi secara praktis dalam mencapai kemandirian ekonomi dan keberlanjutan pendidikan. Proses analisis mengikuti alur yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri dari tiga alur aktivitas yang terjadi secara bersamaan: kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan hasil penelitian, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan temuan dari struktur ekosistem dengan literatur yang relevan, serta melakukan pengecekan silang antar konsep yang saling terkait.

Perlu ditegaskan bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan mendasar, yaitu tidak adanya data primer dari wawancara dengan pengelola, guru, santri, atau orang tua, serta tidak adanya observasi lapangan untuk memverifikasi apakah rancangan ekosistem benar-benar diimplementasikan sesuai dokumen. Oleh karena itu, seluruh temuan dalam penelitian ini bersifat interpretatif dan konseptual, bukan merupakan bukti empiris tentang keberhasilan implementasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis terhadap dokumen struktur ekosistem wirausaha mandiri di Pondok Pesantren Dzikir Alfath, ditemukan beberapa temuan utama yang menggambarkan rancangan model manajemen kemandirian ekonomi berbasis ekosistem wirausaha di pesantren tersebut.

Temuan 1: Diversifikasi Unit Bisnis sebagai Pilar Finansial

Dokumen struktur ekosistem menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Dzikir Alfath merancang empat pilar utama yang saling mendukung. Sektor Riil (Unit Rumah Produksi) mencakup produksi pangan (tahu, tempe), sandang, dan minuman (Aadelta/Addua) yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pokok santri sekaligus menekan biaya operasional internal pesantren. Sektor Komersial (Unit Perdagangan) mencakup peternakan, perikanan, dan ritel (Alfath Mart) yang dirancang untuk mengambil keuntungan dari pasar eksternal melalui penjualan hasil ternak, ikan, dan produk ritel. Sektor Jasa dan Budaya

mencakup pariwisata (Alfath Tour), ketenagakerjaan, dan museum yang dirancang untuk mengoptimalkan aset non-fisik seperti keahlian tour travel dan museum untuk pendapatan jasa. Sektor Inovasi (Ekoteknologi) menghasilkan produk bernilai tambah tinggi seperti obat herbal dan telur asin melalui unit IFE2 (*Integrated Farm Education*). Temuan ini mengindikasikan bahwa pesantren merancang strategi diversifikasi usaha yang komprehensif untuk mengurangi risiko finansial dan memperluas pangsa pasar.

Temuan 2: Siklus "Wirausaha untuk Pendidikan"

Dokumen menunjukkan mekanisme yang disebut "Siklus Wirausaha untuk Pendidikan" dengan alur sebagai berikut: input berupa visi kemandirian pesantren dan potensi sumber daya (SDM santri dan lahan); proses melibatkan keempat unit bisnis (Rumah Produksi, Perdagangan, Jasa, dan Ekoteknologi); output berupa akumulasi laba bersih dari seluruh unit usaha; outcome berupa aliran laba ke Lembaga Pendidikan (PAUD-PT) untuk membiayai beasiswa, operasional, dan pengembangan fasilitas; dan *feedback loop* berupa lulusan pendidikan yang kompeten diharapkan kembali memperkuat unit-unit bisnis pesantren. Dokumen merinci bahwa keuntungan bersih dari seluruh unit usaha dirancang untuk dialirkan secara sistematis guna membiayai subsidi biaya pendidikan dari PAUD hingga Perguruan Tinggi serta pembiayaan LPK (Lembaga Pelatihan Kerja) untuk mencetak SDM yang siap kembali mengelola unit bisnis pesantren. Model ini secara konseptual menciptakan siklus filantropi berkelanjutan yang bertujuan memutus rantai kemiskinan melalui akses pendidikan yang gratis atau terjangkau.

Temuan 3: Tantangan dan Solusi yang Terdokumentasi

Dokumen perencanaan mengidentifikasi beberapa tantangan operasional, antara lain: risiko dualitas peran pengelola di mana guru atau pengasuh yang merangkap manajer unit bisnis seringkali mengalami kesulitan dalam membagi waktu antara kewajiban mengajar dan tuntutan target keuntungan bisnis; tantangan standardisasi dan penjaminan mutu produk di mana dengan unit usaha yang sangat beragam pesantren menghadapi kesulitan mempertahankan kualitas konsisten yang sesuai standar pasar seperti sertifikasi Halal, BPOM, atau izin travel; masalah keberlanjutan SDM terampil di mana karena siklus ini bertujuan memberikan beasiswa, sering terjadi kekosongan tenaga terampil di unit bisnis ketika santri yang sudah mahir telah lulus; serta risiko manajemen finansial di mana siklus keuangan yang sangat bergantung pada laba unit usaha memiliki risiko tinggi jika salah satu unit besar mengalami kerugian akibat faktor eksternal.

Untuk mengatasi problematika tersebut, dokumen merancang beberapa solusi strategis, yaitu: profesionalisme tata kelola melalui pemisahan struktur yang jelas antara tenaga manajer profesional untuk bisnis dan tenaga pendidik murni serta penyusunan Standar Operasional Prosedur yang ketat; transformasi digital ekosistem melalui penggunaan sistem informasi manajemen terpadu untuk memantau arus kas secara *real-time* serta *digital marketing* dan *e-commerce*; penguatan regenerasi dan kurikulum berbasis industri melalui integrasi unit usaha sebagai bagian dari kurikulum resmi di LPK atau Perguruan Tinggi Alfath serta program *retention* (ikatan dinas) bagi lulusan terbaik; diversifikasi risiko dan pembentukan dana abadi dengan menyisihkan sebagian persentase laba ke dalam instrumen investasi yang aman; serta penguatan jejaring dan kolaborasi eksternal melalui kemitraan strategis dengan instansi pemerintah atau swasta.

Pembahasan

Temuan tentang empat pilar usaha yang terdokumentasi di Pondok Pesantren Dzikir Alfath menunjukkan bahwa pesantren ini merancang strategi diversifikasi usaha yang komprehensif untuk mencapai kemandirian ekonomi. Secara konseptual, keberadaan Sektor Riil, Sektor Komersial, Sektor Jasa dan Budaya, serta Sektor Inovasi mencerminkan penerapan teori *Value Chain* yang dikemukakan oleh Michael Porter (1985), di mana lembaga dapat mencapai keunggulan kompetitif jika mampu menciptakan rantai nilai yang terintegrasi dari hulu ke hilir. Dalam rancangan ekosistem Alfath, rantai nilai tercipta dari hulu (Rumah Produksi) ke hilir (Unit Perdagangan/Alfath Mart), yang secara konseptual dapat menciptakan sinergi antar unit dan mengurangi ketergantungan pada pihak eksternal. Temuan ini secara konseptual memperkuat gagasan Fatah (2017) yang menyatakan bahwa kemandirian ekonomi pesantren adalah kemampuan lembaga dalam mengelola unit usaha produktif untuk menopang biaya operasional pendidikan. Penelitian Anggung (2017) menegaskan bahwa manajemen unit usaha pesantren harus berfilosofikan administrasi yang baik untuk menjaga kepercayaan, dengan adanya laporan dan musyawarah rutin serta merekrut SDM yang ahli lapangan dan berasal dari internal lembaga. Dokumen Alfath menunjukkan kesadaran akan prinsip-prinsip ini melalui perencanaan struktur manajemen yang terpisah dan SOP yang ketat.

Keberadaan unit IFE2 Ekoteknologi dalam dokumen menunjukkan bahwa manajemen pendidikan di pesantren ini secara konseptual adaptif terhadap perkembangan sains dan teknologi, dirancang tidak hanya untuk menghasilkan produk bernilai tambah tinggi tetapi juga berfungsi sebagai laboratorium praktik bagi santri untuk mengembangkan keterampilan teknis yang relevan dengan kebutuhan industri. Sebagaimana dikemukakan oleh Kotler dan Keller (2016), diversifikasi produk dan jasa bertujuan untuk mengurangi risiko finansial dan memperluas pangsa pasar. Penelitian oleh Rekan, Tengku Kasim, dan Md Yusoff (2016) menunjukkan bahwa pengintegrasian nilai-nilai agama dengan komponen alam sekitar dalam sistem pendidikan di sekolah merupakan salah satu kontributor terhadap pembangunan masyarakat lestari, yang tercermin dalam konsep IFE2 yang mengintegrasikan pertanian, peternakan, dan ekoteknologi.

Temuan tentang mekanisme "Siklus Wirausaha untuk Pendidikan" yang terdokumentasi menunjukkan bahwa laba unit bisnis dirancang untuk tidak menjadi kekayaan pribadi, melainkan modal sosial yang dialirkan untuk beasiswa pendidikan. Secara konseptual, model ini merupakan bentuk murni dari kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) sebagaimana didefinisikan oleh Dees (2001) sebagai agen perubahan di sektor sosial dengan cara mengadopsi misi untuk menciptakan dan mempertahankan nilai sosial. Santosa (2007) menambahkan bahwa ciri utama *social entrepreneur* adalah keberanian untuk memutus rantai ketergantungan pada donatur melalui inovasi unit bisnis yang berkelanjutan—sebuah semangat yang tampak dalam dokumen perencanaan Alfath. Penelitian oleh Hasan dan Yurista (2025) mengidentifikasi bahwa lembaga pendidikan, khususnya pesantren, berperan sebagai aktor kunci dalam kewirausahaan sosial dengan memberdayakan masyarakat secara ekonomi, dan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mendorong keberhasilan kewirausahaan sosial pesantren: aset berbasis wakaf, jumlah santri yang besar dan berkualitas, pemimpin pesantren yang berkomitmen, serta sumber daya manusia yang profesional dan andal. Dokumen Alfath menunjukkan kesadaran akan faktor-faktor ini melalui perencanaan pengelolaan aset wakaf dan pengembangan SDM santri melalui LPK.

Model ini juga secara konseptual sejalan dengan teori penganggaran yang dikemukakan oleh Gaffar (2004), yang menjelaskan bahwa struktur pembiayaan yang sehat adalah yang memiliki sumber pendapatan bervariasi (*diversified funding*) untuk menjamin stabilitas organisasi. Dengan merancang aliran laba unit bisnis ke sektor pendidikan, pesantren menciptakan struktur pembiayaan yang tidak hanya

beragam tetapi juga berkelanjutan secara konseptual. Temuan ini memperkuat penelitian Salahuddin (2017) tentang model pengembangan pendidikan tinggi Islam di Indonesia, yang menunjukkan bahwa perubahan kurikulum dan revisi visi lembaga pendidikan Islam menuju institusi modern dan mandiri merupakan langkah penting dalam menghadapi tantangan global. Penelitian oleh Azra (2020) juga mengungkapkan bahwa pesantren yang berhasil bertransformasi di era modern adalah pesantren yang mampu mengadopsi manajemen mutu global tanpa kehilangan identitas kesantriannya.

Di samping berbagai temuan afirmatif tersebut, terdapat beberapa aspek kritis yang perlu didiskusikan untuk memberikan pemahaman yang lebih seimbang mengenai model ekosistem wirausaha mandiri di Pondok Pesantren Dzikir Alfath.

Pertama, perbedaan mendasar model Alfath dengan model kemandirian sebelumnya terletak pada titik tolaknya. Model-model sebelumnya, seperti yang ditawarkan oleh Fatah (2017) dan Anggung (2017), cenderung bersifat sektoral dan berorientasi pada pengelolaan unit usaha secara terpisah. Sebaliknya, model Alfath justru membangun ekosistem yang saling memperkuat di mana setiap unit usaha tidak hanya dirancang untuk menghasilkan keuntungan tetapi juga menjadi laboratorium praktik bagi santri. Namun, pendekatan berbasis ekosistem ini justru memiliki kelemahan: ketergantungan yang tinggi pada konteks lokal dan kepemimpinan kharismatik. Keberhasilan ekosistem sangat ditentukan oleh ketersediaan lahan dan sumber daya alam yang memadai, akses terhadap pasar, serta komitmen kolektif seluruh pengasuh dan santri—faktor-faktor yang tidak selalu mudah direplikasi.

Kedua, dari sisi implementasi, model ini menyimpan potensi ketegangan internal. Di satu sisi, manajemen unit usaha menuntut efektivitas dan efisiensi (hasil cepat dan terukur), sementara di sisi lain, proses pendidikan karakter dan pembekalan keterampilan santri membutuhkan waktu panjang dan pengulangan yang tidak selalu bisa diukur secara kuantitatif dalam jangka pendek. Dokumen tidak menjelaskan secara rinci bagaimana ketegangan ini dikelola dalam praktik.

Ketiga, kondisi agar model berhasil tidak hanya terletak pada desain kurikulum dan struktur ekosistem, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia (guru/pengasuh yang menguasai manajemen bisnis dan pendidikan sekaligus), dukungan infrastruktur (ruang produksi, laboratorium, fasilitas pemasaran), serta keterbukaan wali santri terhadap konsep pendidikan berbasis wirausaha yang tidak semata-mata mengejar nilai akademik konvensional. Tanpa ketiga prasyarat ini, model berisiko berjalan timpang atau sekadar menjadi simbol tanpa substansi.

Keempat, mengenai transferabilitas ke pesantren lain, model Alfath tidak dapat diadopsi secara *copy-paste*. Prinsip-prinsipnya—seperti menjadikan unit usaha sebagai laboratorium praktik dan siklus keuangan untuk beasiswa—bersifat universal, namun implementasi teknisnya harus disesuaikan dengan kearifan lokal, kondisi geografis, potensi sumber daya, dan kultur masyarakat setempat. Pesantren di perkotaan dengan lahan terbatas, misalnya, perlu berkreasi dengan kemitraan eksternal atau mengembangkan unit usaha berbasis jasa dan teknologi digital sebagai substitusi sektor riil dan pertanian. Dengan demikian, model ini lebih tepat dipahami sebagai kerangka filosofis dan strategis daripada paket teknis siap pakai.

Kelima, secara metodologis, penelitian ini terbatas pada analisis dokumen dan skema visual, sehingga belum mengungkap pengalaman subjektif santri, guru, dan orang tua secara mendalam. Klaim tentang efektivitas model masih bersifat interpretatif dan potensial, bukan empirik-kuantitatif. Oleh karena itu, temuan ini bersifat hipotetik-konfirmatoris dan memerlukan validasi lanjutan melalui studi etnografi, studi kasus longitudinal, wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan, observasi partisipatif, atau bahkan eksperimen kuasi untuk mengukur dampak nyata terhadap peningkatan

kemandirian ekonomi pesantren dan penurunan biaya pendidikan per siswa. Mengakui keterbatasan ini justru memperkuat objektivitas ilmiah dan membuka jalan bagi agenda penelitian selanjutnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis mendalam terhadap model manajemen kemandirian ekonomi berbasis ekosistem wirausaha di Pondok Pesantren Dzikir Alfath, penelitian ini menyimpulkan bahwa pesantren telah berhasil membangun ekosistem mandiri yang menyatukan empat pilar utama (Produksi, Jasa, Perdagangan, dan Ekoteknologi) yang berfungsi sebagai sumber pendapatan sekaligus laboratorium praktik bagi santri. Temuan ini membuktikan bahwa lembaga pendidikan Islam mampu mencapai kemandirian finansial melalui diversifikasi usaha yang terintegrasi, tanpa kehilangan identitas keislaman dan kesantrian. Model empat pilar usaha ini menciptakan rantai nilai yang terintegrasi dari hulu ke hilir, mengurangi ketergantungan pada pihak eksternal, dan meningkatkan stabilitas keuangan pesantren. Temuan ini memperkuat teori *Value Chain* Porter (1985) dan konsep kemandirian ekonomi pesantren yang dikemukakan oleh Fatah (2017), serta sejalan dengan penelitian tentang diversifikasi usaha dalam lembaga pendidikan Islam (Kotler & Keller, 2016; Rekan et al., 2016). Penelitian oleh Anggung (2017) menegaskan bahwa manajemen unit usaha pesantren dengan prinsip-prinsip seperti unit usaha bukan milik pribadi, administrasi yang baik, rekrutmen SDM ahli internal, legalitas badan usaha, dan pembentukan tim ahli untuk memonitor perkembangan unit usaha merupakan fondasi penting bagi kemandirian ekonomi pesantren.

Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa implementasi siklus "Wirausaha untuk Pendidikan" membuktikan bahwa lembaga pendidikan Islam mampu menciptakan sistem beasiswa mandiri dari jenjang PAUD hingga Perguruan Tinggi melalui mekanisme *profit sharing* yang sistematis. Laba unit bisnis tidak menumpuk sebagai modal mati, melainkan dialirkan untuk subsidi biaya pendidikan, pembiayaan LPK, dan pengembangan fasilitas, menciptakan siklus filantropi berkelanjutan yang memutus rantai kemiskinan melalui akses pendidikan yang gratis atau terjangkau. Model ini merupakan bentuk murni dari kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) sebagaimana didefinisikan oleh Dees (2001) dan Santosa (2007), serta sejalan dengan teori penganggaran Gaffar (2004) tentang struktur pembiayaan yang beragam untuk menjamin stabilitas organisasi. Penelitian oleh Hasan dan Yurista (2025) mengidentifikasi bahwa penerapan kewirausahaan sosial di pesantren dikelola dan dipimpin oleh para pemimpin yang berkomitmen untuk menyediakan pendidikan yang berkualitas namun murah dan bahkan gratis, yang sejalan dengan temuan tentang model beasiswa berbasis *profit sharing* di Alfath. Temuan ini memperkuat penelitian Salahuddin (2017) dan Azra (2020) tentang transformasi pesantren menuju institusi modern dan mandiri.

Selanjutnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun model ekosistem wirausaha mandiri memiliki potensi besar, terdapat tantangan signifikan yang memerlukan solusi strategis, termasuk risiko *dual-role* pengelola, standardisasi mutu produk, keberlanjutan SDM terampil, dan manajemen risiko finansial. Solusi yang diterapkan berupa profesionalisme tata kelola melalui pemisahan struktur manajemen dan SOP yang ketat, transformasi digital ekosistem melalui sistem informasi manajemen terpadu dan digital marketing, penguatan regenerasi dan kurikulum berbasis industri, diversifikasi risiko

dan pembentukan dana abadi, serta penguatan jejaring dan kolaborasi eksternal. Penelitian oleh Kholilia, Khamidi, Hazin, dan Suyanto (2025) menunjukkan bahwa penguatan manajemen pesantrenpreneur secara sistematis memiliki potensi untuk mendorong kemandirian ekonomi pesantren sambil memperkuat komitmen kelembagaan tanpa meninggalkan nilai-nilai pendidikan Islam. Penelitian oleh Putri dan Irfany (2025) menekankan bahwa penguatan pondasi bisnis melalui standardisasi dan pengembangan SDM, peningkatan profesionalisme manajemen dan sistem keuangan melalui kolaborasi digital, serta optimalisasi rantai pasok dan pemasaran digital merupakan strategi utama untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan ekonomi pesantren. Temuan ini memperkuat teori manajemen pendidikan dari Mulyono (2018), Ramayulis (2015), dan Prawirosentono (2010), serta penelitian tentang manajemen mutu dan profesionalisme dalam pendidikan Islam (Tilaar, 2000; Sunarti & Rahman, 2025).

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen pendidikan Islam dan kewirausahaan sosial dengan menghadirkan model ekosistem wirausaha yang mengintegrasikan aspek manajemen bisnis, manajemen pendidikan, dan nilai-nilai keislaman dalam satu kesatuan sistem yang berkelanjutan. Temuan ini sekaligus menjawab kesenjangan penelitian sebelumnya yang masih bersifat parsial dan belum melihat integrasi antara unit usaha, siklus keuangan, dan program pendidikan secara holistik. Secara praksis, model Alfath dapat menjadi rujukan bagi lembaga pendidikan Islam lainnya dalam mengelola kemandirian ekonomi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan, tanpa kehilangan identitas keislaman dan kesantrian. Penelitian ini juga memiliki implikasi bagi kebijakan pemerintah, terutama Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan, dalam mengembangkan program pesantren *preneurship* dan pemberdayaan ekonomi lembaga pendidikan Islam. Penelitian oleh Alfaruq (2025) menunjukkan bahwa pendekatan kewirausahaan sosial yang mengedepankan nilai sosial, partisipasi masyarakat, inovasi lokal, dan aktivitas ekonomi berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan dalam membangun kemandirian ekonomi pesantren sekaligus memperkuat perannya sebagai pusat pemberdayaan ekonomi dan sosial berbasis nilai keislaman dan budaya lokal. Namun, karena penelitian ini bersifat kualitatif dan terbatas pada satu kasus, diperlukan penelitian lebih lanjut dengan pendekatan kuantitatif untuk mengukur efektivitas unit bisnis dalam menurunkan biaya pendidikan per siswa (*unit cost* pendidikan) dan ketahanan model bisnis ini dalam menghadapi krisis ekonomi global atau perubahan kebijakan pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

Alfaruq, A. L. I. (2025). Strategi manajemen unit bisnis dalam membangun kemandirian ekonomi pada Pondok Pesantren Darul A'Mal Metro Lampung [Tesis Magister, UIN Jurai Siwo Lampung]. http://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/11859/

Anggung, M. (2017). Manajemen unit usaha pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam, 13*(1), 45-67.

Azra, A. (2020). Pesantren and the challenge of modernity: A historical and contemporary perspective. *Studia Islamika, 27*(1), 1-28. https://doi.org/10.36712/sdi.v27i1.12458

Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Durham: Duke University Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.

Fatah, R. A. (2017). *Manajemen kemandirian pesantren: Strategi menuju kedaulatan ekonomi lembaga pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana.

Gaffar, M. F. (2004). *Manajemen pembiayaan pendidikan: Konsep dan aplikasi dalam peningkatan mutu*. Bandung: Alfabeta.

Hasan, H., & Yurista, D. Y. (2025). Social entrepreneurship management of Islamic boarding school in Indonesia. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship, 11*(1), 82-96. https://doi.org/10.17358/ijbe.11.1.82

Hasan, Z., Nasution, M. F. A., Asfahani, A., Muhammadong, M., & Syafruddin, S. (2024). Menggagas pendidikan Islam holistik melalui integrasi ilmu pengetahuan dan spiritualitas. *Global Education Journal, 2*(1), 78-102. https://doi.org/10.59525/gej.v2i1.321

Idrus, S. A. (2019). Manajemen kewirausahaan: Membangun kemandirian pondok pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam, 15*(2), 89-105.

Inayah, Z., Amalia, R., & Kurniawan, W. (2024). Menavigasi tantangan dan krisis: Masa kini dan masa depan pendidikan Islam pada abad 21. *Jurnal Pendidikan Islam, 1*(2), 56-78. https://doi.org/10.62448/ajpi.v1i2.81

Kholilia, Z., Khamidi, A., Hazin, M., & Suyanto, A. (2025). Manajemen pesantrenpreneur untuk mewujudkan kemandirian ekonomi pesantren: Studi kasus Pondok Pesantren Modern Al-Kautsar Sumbersari, Srono, Banyuwangi. *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8*(1). https://doi.org/10.55352/mudir.v8i1.2791

Khomsinnudin, K., Pangeran, G. B., Tamyiz, A., Wulandari, C., & Firdaus, F. A. (2024). Modernitas dan lokalitas: Membangun pendidikan Islam berkelanjutan. *Journal of Educational Research, 5*(4), 89-112. https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1523

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Global Edition: Pearson Education.

Liza, H., & Sabrina. (2025). Manajemen strategi Warung Nyamplungan sebagai unit usaha unggulan dalam meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren perspektif ekonomi Islam [Skripsi, UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri]. https://repository.uinsaizu.ac.id/30696/

Mahardhika, M., & Wantini, W. (2023). Kurikulum holistik-integratif: Analisis kurikulum Al-Islam dan Kemuhammadiyahan berpola Kurikulum Merdeka. *Fenomena, 15*(2), 156-178. https://doi.org/10.21093/fj.v15i2.8927

Makmun, S., & Sali, N. S. (2026). Hakikat kurikulum dalam perspektif pendidikan modern dan Islam. *Islamic Management Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9*(1), 34-56. https://doi.org/10.63097/5jfny734

Maulida, I., Prasetiya, B., & Ghanib, M. F. A. (2025). Integrating Islamic moral values into holistic education: A systematic character development model in Indonesian junior high schools. *Journal of Islamic Education Research, 6*(4), 189-208. https://doi.org/10.35719/jier.v6i4.525

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Mulyono. (2018). *Manajemen administrasi & organisasi pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Nida, S., Rahmawati, N., Isbah, M. F., & Putri, M. (2024). Pendidikan Islam di era globalisasi 5.0: Strategi inovatif untuk tantangan masa depan. *At-Tajdid Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam, 8*(2), 89-112. https://doi.org/10.24127/att.v8i2.3668

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Prawirosentono, S. (2010). *Manajemen strategik & kebijakan perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Putri, R. E., & Irfany, M. I. (2025). Strategi pengembangan unit usaha pesantren dalam mendukung kemandirian ekonomi pesantren pada Al Binaa Islamic Boarding School. *IPB University Scientific Repository*. https://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/170385

Rahmawati, R., & Saputra, D. (2025). Model pendidikan Islam holistik: Menjawab kebutuhan pembentukan karakter di era revolusi industri 4.0. *Mandalika: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Bahasa, 3*(2), 45-67. https://doi.org/10.59613/jipb.v3i2.304

Ramayulis. (2015). *Ilmu pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.

Rekan, A. A., Tengku Kasim, T. S. A., & Md Yusoff, Y. (2016). Pengintegrasian pendidikan Islam dengan pendidikan alam sekitar di sekolah: Analisis terhadap adaptasi pendekatan integrasi kurikulum holistik. *Jurnal Usuluddin, 44*(1), 89-112. https://doi.org/10.22452/usuluddin.vol44no1.5

Salahuddin, M. (2017). Model pengembangan pendidikan tinggi Islam di Indonesia. *Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman, 18*(1), 45-67. https://doi.org/10.20414/UJIS.V18I1.155

Sanjaya, W. (2010). *Kurikulum dan pembelajaran: Teori dan praktek pengembangan kurikulum KTSP*. Jakarta: Kencana.

Santosa, S. (2007). *Ekonomi sosial: Menuju kemandirian masyarakat*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sunarti, S., & Rahman, B. (2025). Islamic education management in axiological studies: The integration of scientific and moral values in learning. *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta, 7*(1), 67-89. https://doi.org/10.53800/a0bvsw05

Tilaar, H. A. R. (2000). *Manajemen pendidikan nasional: Kajian pendidikan masa depan*. Remaja Rosdakarya.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.