

**STRATEGI BERSAING LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM
STUDI PADA PERGURUAN DINIYAH PUTRI LAMPUNG**

TESIS

Oleh
Irfan Lazuardi
NPM 2221011050



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

STRATEGI BERSAING LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM STUDI PADA PERGURUAN DINIYYAH PUTRI LAMPUNG

**Oleh
Irfan Lazuardi**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bersaing Perguruan Diniyyah Putri Lampung dalam menghadapi penurunan signifikan jumlah pendaftar serta meningkatnya persaingan di sektor pendidikan Islam. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan dua kerangka analisis strategis, yaitu Resource-Based View (RBV) dan Porter's Five Forces. Hasil analisis RBV menunjukkan adanya kekuatan internal berupa kurikulum Islami yang khas, tenaga pendidik yang berkualifikasi, serta reputasi kelembagaan yang kuat, yang merupakan sumber daya bernilai dan langka dengan potensi keunggulan kompetitif. Sementara itu, analisis Five Forces mengungkapkan adanya tekanan eksternal yang tinggi, terutama dari daya tawar pembeli (orang tua dan siswa), ancaman produk substitusi seperti homeschooling dan sekolah Islam terpadu, serta persaingan ketat antar lembaga sejenis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi terfokus—melalui inovasi kurikulum, pengembangan tenaga pendidik, dan transformasi digital—dapat memperkuat posisi bersaing lembaga. Temuan ini memberikan wawasan strategis bagi lembaga pendidikan Islam lainnya yang menghadapi tantangan serupa dalam lanskap pendidikan yang terus berkembang.

Kata kunci: Strategi bersaing, pendidikan Islam, Resource-Based View, Porter's Five Forces, diferensiasi kelembagaan, Diniyyah Putri Lampung

ABSTRACT

COMPETITIVE STRATEGY OF ISLAMIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS BASED ON RBV AND PORTER’S FIVE FORCES: A CASE STUDY AT DINIYYAH PUTRI LAMPUNG

By
Irfan Lazuardi

This study aims to analyze the competitive strategy of Diniyyah Putri Lampung, an Islamic educational institution in Indonesia, in response to a significant decline in student enrollment and increasing competition in the Islamic education sector. The research employs a qualitative descriptive approach, using two strategic frameworks: the Resource-Based View (RBV) and Porter’s Five Forces. The RBV analysis identifies internal strengths such as a distinctive Islamic curriculum, qualified teaching staff, and a strong institutional reputation, which are valuable and rare resources with competitive potential. Meanwhile, Porter’s Five Forces reveal high external pressures, particularly from the bargaining power of buyers, threats from substitute educational options, and intense rivalry among similar institutions. The study concludes that a focused differentiation strategy—centered on curriculum innovation, teacher development, and digital transformation—can strengthen the institution’s competitive position. These findings offer strategic insights for Islamic schools facing similar challenges in a rapidly evolving education landscape.

Keywords: Competitive strategy, Islamic education, Resource-Based View, Porter’s Five Forces, institutional differentiation, Diniyyah Putri Lampung

**STRATEGI BERSAING LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM
STUDI PADA PERGURUAN DINIYYAH PUTRI LAMPUNG**

Oleh

Irfan Iaguardi

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Tesis

: **STRATEGI BERSAING LEMBAGA
PENDIDIKAN ISLAM STUDI PADA
PERGURUAN DINIYAH PUTRI
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

: **Irfan Iqzuardi**

Nomor Pokok Mahasiswa

: **2221011050**

Konsentrasi

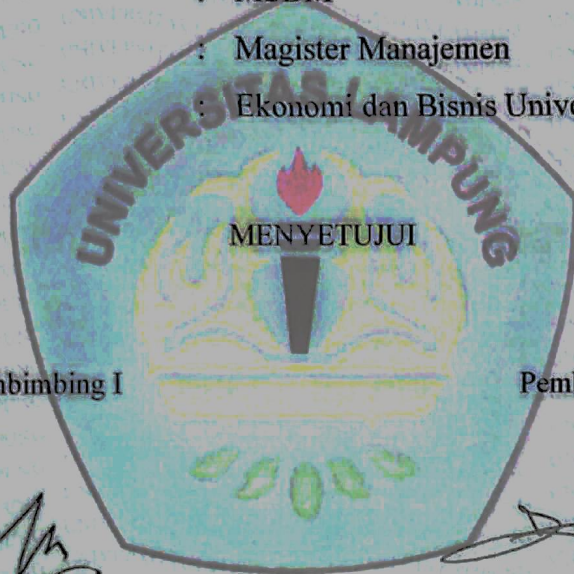
: **MSDM**

Program Studi

: **Magister Manajemen**

Fakultas

: **Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 19620822 198703 2 002

Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.
NIP. 19851017 200812 2 006

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP. 19770711 200501 2 002

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

1.1. Ketua Penguji

: Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.

1.2. Penguji I

: Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

1.3. Penguji II

: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.

1.4. Sekretaris Penguji

: Dr. Zainur M. Rusdi, S.E., M.Si.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.

NIP. 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.

NIP. 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 08 Juli 2025

LENBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

1. Karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Strategi Bersaing Lembaga Pendidikan Islam studi Pada Perguruan Diniyyah Putri Lampung adalah karya ilmiah saya sendiri dan saya tidak melakukan plagiasi ataupun pengutipan atas karya ilmiah orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika penulisan karya ilmiah yang berlaku dalam lingkungan masyarakat akademik.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di masa mendatang ternyata ditemukan ketidakbenaran maka saya bersedia menanggung akibat dan sanksi sesuai aturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 17 Agustus 2025


Irfan Lazuardi
NPM 2221011050

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Irfan Lazuardi, lahir di Tanjung Karang pada tanggal 26 Juni 1988. Saya merupakan anak ketiga dari empat bersaudara, dari pasangan Drs. Syamsun Adnani, Lc. dan Nurma Sykur, S.Pd. Pendidikan awal saya tempuh di TK Diniyyah Putri Bandar Lampung, kemudian melanjutkan ke SD Negeri 2 Palapa Bandar Lampung. Setelah menyelesaikan pendidikan dasar, saya melanjutkan ke jenjang menengah pertama di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Tanjung Karang, dan kemudian menamatkan pendidikan menengah atas di Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandar Lampung. Setelah itu, saya melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Diponegoro, Semarang, pada Program Studi Ilmu Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan. Selama menempuh pendidikan sarjana, saya mempelajari berbagai aspek ilmu kelautan, ekologi laut, dan pengelolaan sumber daya pesisir. Pendidikan ini memperluas wawasan saya tentang sains, konservasi, dan keberlanjutan. Saat ini, saya berprofesi sebagai seorang konsultan. Bidang yang saya tekuni meliputi pendidikan Islam, strategi manajemen, serta pemberdayaan sosial-ekonomi masyarakat. Latar belakang saya dalam ilmu kelautan dipadukan dengan pengalaman di dunia sosial dan pendidikan menjadikan saya terus berkomitmen untuk mengembangkan potensi umat melalui ilmu dan amal. Sebagai bentuk komitmen untuk terus meningkatkan kapasitas diri, saat ini saya sedang melanjutkan pendidikan pada jenjang Magister Manajemen di Universitas Lampung.

MOTTO

“Wa’tashimū biḥablillāhi jamī’an walā tafarraqū” (Berpegang teguhlah kamu semua pada tali Allah dan jangan bercerai-berai.)

- QS. Ali Imran: 103 -

“Perekonomian yang sehat adalah pilar kekuatan negara. Keadilan adalah fondasi perdagangan.”

- Ibnu Khaldun -

**“Excellence through synergy.”
(Keunggulan hanya lahir dari kolaborasi)**

PERSEMBAHAN

Dengan kerendahan hati dan mengucapkan syukur kepada Allah SWT yang selalu melimpahkan karunia-Nya, penulis mempersembahkan karya tulis ini kepada:

1. Kedua orang tua penulis yaitu almarhum Drs. Syamsun Adnani, L.C., Dan Dra. Nurma Syukur, S.Pd., yang merupakan sumber semangat terbesar dalam hidup. Terima kasih atas doa, cinta, pengorbanan, dan kesabaran yang tiada henti, serta dukungan tanpa batas yang telah diberikan hingga saat ini
2. Istri Penulis yaitu Nabila Salsabila
3. Anak Penulis yaitu Sarah Valeska Adnani
4. Kakak-adik penulis yaitu Roby Usama, S.Kom., dan Kamal Fahmi, S.Sn., Akuan yang selalu mendukung, mendoakan, dan memotivasi.
5. Almamater Universitas Lampung, tempatku menimba ilmu serta mendapatkan pengalaman berharga menuju keberhasilan.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim,

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya. Berkat pertolongan-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Faktor Spesifik Perbankan dan Faktor Makroekonomi terhadap Profitabilitas Bank di Indonesia”**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar **Magister Manajemen** pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, doa, dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si**, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak **Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu **Dr. Roslina, S.E., M.Si**, selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si**, selaku Dosen Pembimbing Utama, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan waktu, ilmu, arahan, dan motivasi kepada penulis hingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Ibu **Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc**, selaku Dosen Pembimbing Kedua, atas perhatian, bimbingan, serta masukan berharga yang sangat membantu penulis dalam menyempurnakan karya ini.
6. Bapak **Dr. Ribhan, S.E., M.Si**, selaku Dosen Penguji Utama pada ujian tesis, atas kritik, saran, dan ilmu yang sangat bermanfaat.
7. Ibu **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M**, selaku Dosen Penguji Kedua, atas masukan dan pemikiran yang memperkaya penelitian ini.
8. Seluruh Bapak/Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu dan bimbingan yang telah diberikan.
9. Prof. **Dr. H. Arsyad Sobby Kesuma, Lc., M.Ag.** dan Dr. **Iskandar Syukur, M.A.**, selaku pimpinan dan pihak yang telah merekomendasikan penulis untuk melanjutkan studi pada Magister Manajemen Universitas Lampung.
10. Mas **Andri Kasrani**, staf akademik, serta seluruh karyawan Program Studi Magister Manajemen atas segala bantuan administrasi dan dukungan teknis.

11. Kedua orang tua tercinta, **(Alm) Drs. Syamsun Adnani, Lc.** dan **Dra. Nurma Syukur, S.Pd.**, yang menjadi sumber semangat terbesar, doa yang tak pernah terputus, dan cinta yang tulus sepanjang hayat. Terima kasih atas segala pengorbanan, kasih sayang, dan dukungan yang tak ternilai.
12. Istri dan anak tercinta, **Nabila Salsabila** dan **Sarah Valeska Adnani**, yang selalu menjadi penyemangat, penyejuk hati, dan sumber motivasi untuk terus berkembang.
13. Kakak-adik penulis, **Roby Usama, S.Kom.** dan **Kamal Fahmi, S.Sn.**, yang senantiasa memberikan dukungan, doa, serta motivasi dalam setiap langkah.
14. Keluarga besar **Abdul Syukur** dan keluarga besar **Sayuti**, atas segala perhatian, doa, serta dukungan baik moril maupun materil.
15. Rekan-rekan seperjuangan Magister Manajemen Angkatan 2022, atas kebersamaan, pengalaman, dan kenangan indah
16. Sahabat sekaligus rekan diskusi, **Muhamad Algiffari, M.B.A.**, atas nasehat, pemikiran kritis, dan perdebatan yang membangun sehingga penulis dapat berkembang.
17. Sahabat-sahabat MM 2022 “Halo Deck” yaitu **Yuda Pranata, Suandi Reza, Farel Akuan, Kern Rahman dan Bima**, yang selalu saling mensupport.
18. **Yayasan Pendidikan Perguruan Diniyyah Putri Lampung**, beserta seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam perjalanan akademik penulis.
19. Sahabat-sahabat lama dari **SDN 2 Palapa Bandar Lampung** serta rekan-rekan dari **Ilmu Kelautan Universitas Diponegoro**, atas kenangan, persahabatan, dan doa yang selalu mengiringi.
20. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun telah tulus membantu dan mendukung terselesaikannya tesis ini.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna. Namun besar harapan penulis, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, menjadi bahan referensi, serta memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian selanjutnya.

Aamiin Ya Rabbal ‘Alamin.

Bandar Lampung, 17 Agustus 2025

Penulis

Irfan Lazuardi

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	12
BAB II LANDASAN TEORI	15
2.1 Strategi	15
2.2 Proses Manajemen Strategik	17
2.3 Strategi Bersaing	19
2.4 Porter's Five Forces Model	25
2.5 Manajemen Strategik di Industri Pendidikan	28
2.6 Model Keunggulan Bersaing	30
2.7 Penelitian Terdahulu yang Relevan	36
2.8 Orisinalitas Penelitian	39
2.8 Kerangka Berfikir	40
BAB III METODE PENELITIAN	44
3.1 Desain Penelitian	44
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	46
3.3 Teknik Pengumpulan Data:	46
3.4 Jenis Data	51
3.5 Penentuan Responden	52
3.6 Desain Kuisioner	53
3.7 Metode Analisis	55
BAB IV PEMBAHASAN	58
4.1 Pembahasan	58
4.2 Analisis Porter's Five Forces	59
4.3 Analisis Resources Base View	80

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 KESIMPULAN	96
5.2 SARAN	100
Daftar Pustaka	102

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Persyaratan-persyaratan untuk Strategi Bersaing Generik	21
2.2. Keunggulan dan Resiko Strategi Generik	24
2.3 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	25
3.1 Aspek, Metode dan Narasumber	53
3.2 Kuisiner Pada Analisis Persaingan Lembaga Pendidikan Islam Mengacu Kepada <i>Porter's Five Forces Analysis</i>	54
4.1 Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia 1982 – 2011	60
4.2 Kekuatan Ancaman Pendaftar Baru Pada Lembaga Pendidikan Islam Diniyyah Putri Lampung	61
4.3 Persyaratan pengajuan izin pendirian pondok pesantren	63
4.4 Kekuatan Persaingan Antar Perusahaan Pada Lembaga Pendidikan Islam Diniyyah Putri Lampung	65
4.5 Data Lembaga Pendidikan Islam (<i>Boarding School</i>) di Prov. Lampung....	66
4.6 Ancaman Produk Atau Jasa Pengganti Pada Lembaga Pendidikan Islam Diniyyah Putri Lampung	70
4.7 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok Pada Lembaga Pendidikan Islam Diniyyah Putri Lampung	73
4.8 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli Pada Lembaga Pendidikan Islam Diniyyah Putri Lampung	76

4.9 Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas pada Diniyyah Putri Lampung...	81
4.10 Analisis <i>Resources Based View</i> menggunakan <i>VRIO Frame Work</i>	83

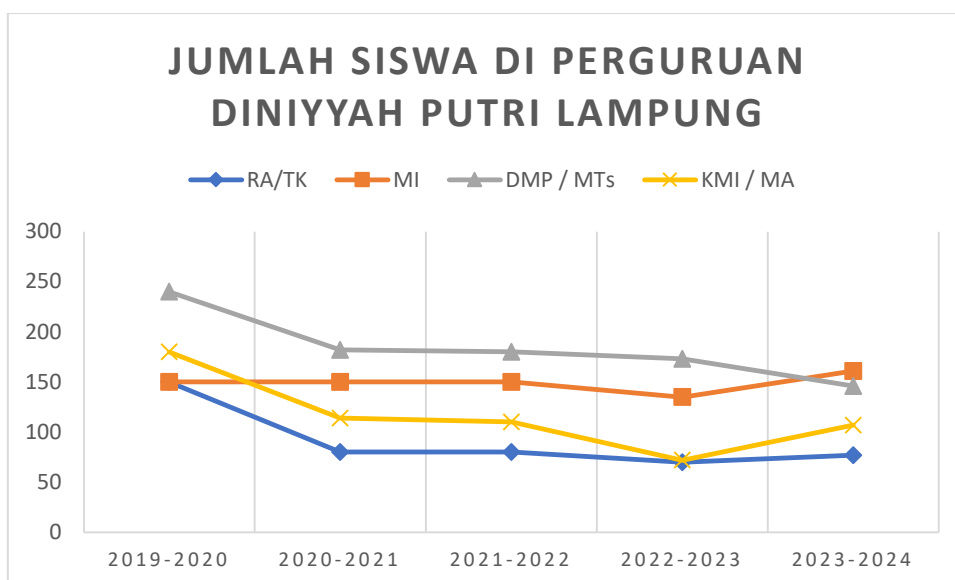
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
11.1 Grafik Jumlah Siswa di Perguruan Diniyyah Putri Lampung.....	1
1.2 Jumlah Satuan Pendidikan Islam Dasar dan Menengah di.....	5
1.3 Statistik Satuan Pendidikan Agama dan Keagamaan di Lampung	6
2.1. Strategi Aktual Perusahaan Merupakan Gabungan Strategi yang Direncanakan dan Reaksi Terhadap Perubahan Lingkungan	17
2.2 . Model Manajemen Strategik	19
2.3. <i>Five Forces Model</i>	25
2.4 Kerangka Konseptual Penelitian	42
4.1 Model Analisis Porter di Diniyyah Putri Lampung	78

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penurunan jumlah siswa yang mendaftar di lembaga pendidikan Diniyyah Putri Lampung merupakan fenomena yang memerlukan perhatian serius, terutama di era kompetisi yang semakin ketat dan perubahan demografis yang cepat. Lembaga pendidikan dasar dan Menengah Islam baik di tingkat *Raudhatul Athfal* (RA), *Madrasah Ibtidaiyah* (MI), *Madrasah Tsanawiyah* (MTs), maupun *Madrasah Aliyah* (MA), menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam menarik dan mempertahankan siswa. Di berbagai wilayah, termasuk di Indonesia, banyak lembaga pendidikan mengalami penurunan jumlah pendaftar yang berdampak pada stabilitas dan keberlanjutan operasional mereka.



Gambar 1.1. Grafik Jumlah Siswa di Perguruan Diniyyah Putri Lampung
Sumber: Sekretariat Perguruan Diniyyah Putri Lampung (Tahun 2023)

Jumlah pendaftar pada lembaga pendidikan adalah indikator penting untuk menilai daya tarik dan kualitas pendidikan yang ditawarkan. Penurunan jumlah pendaftar dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk perubahan demografi, kondisi ekonomi, dan kualitas pendidikan itu sendiri. Jumlah pendaftar di Perguruan Diniyyah putri pada Gambar 1.1 terdapat tren penurunan jumlah pendaftar pada berbagai unit pendidikan, yaitu RA/TK, MI, Diniyyah Menengah Pertama (DMP)/MTs, dan *Kulliyatu-l-Mu'allimin al-Islamiyah* (KMI)/MA, selama periode lima tahun akademik dari 2019-2020 hingga 2023-2024. Pada Gambar 1.1 Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari gambar jumlah pendaftar pada empat unit pendidikan selama lima tahun akademik, yaitu RA/TK, MI, DMP/MTs, dan KMI/MA. Analisis dilakukan dengan membandingkan jumlah pendaftar setiap tahun untuk masing-masing unit pendidikan dan menghitung persentase perubahan dari tahun ke tahun.

Jumlah Pendaftar di satuan unit pendidikan RA/TK Diniyyah Putri Lampung mengalami tren penurunan jumlah pendaftar dari 150 murid pada tahun akademik 2019-2020 menjadi 77 pada tahun 2023-2024. Penurunan tajam pada tahun 2020-2021 kemungkinan disebabkan oleh pandemi COVID-19 yang mempengaruhi keinginan orang tua untuk mendaftarkan anak-anak mereka pada pendidikan usia dini. Peningkatan kecil pada tahun 2023-2024 menunjukkan tanda pemulihan. Jumlah pendaftar MI tetap stabil di angka 150 hingga 2021-2022, kemudian menurun menjadi 135 pada 2022-2023, dan meningkat lagi menjadi 161 pada 2023-2024. Stabilitas awal menunjukkan kepercayaan yang konsisten pada institusi MI, meskipun penurunan pada 2022-2023 mungkin disebabkan oleh faktor eksternal. Peningkatan signifikan pada 2023-2024 mengindikasikan keberhasilan dalam menarik pendaftar baru. Kekuatan MI mungkin terletak pada reputasi dan kualitas pengajaran yang baik.

Penurunan jumlah pendaftar pada lembaga pendidikan merupakan masalah yang kompleks dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. DMP/MTs dan KMI/MA, sebagai dua unit pendidikan yang menyediakan pendidikan menengah, menunjukkan tren penurunan yang signifikan dalam jumlah pendaftar selama lima tahun terakhir. DMP/MTs menunjukkan penurunan jumlah pendaftar dari 240 pada 2019-2020 menjadi 182 pada 2020-2021, dan sedikit menurun lagi menjadi 180

pada 2021-2022. Tren penurunan berlanjut hingga 173 pada 2022-2023 dan 146 pada 2023-2024. Penurunan berkelanjutan ini mungkin mencerminkan masalah internal dalam kualitas pendidikan atau perubahan preferensi pendidikan masyarakat. KMI/MA mengalami penurunan dari 180 pada 2019-2020 menjadi 114 pada 2020-2021, dan terus menurun menjadi 110 pada 2021-2022 dan 72 pada 2022-2023. Ada sedikit pemulihan menjadi 107 pada tahun 2023-2024. Penurunan signifikan mencerminkan tantangan besar yang dihadapi oleh KMI/MA, kemungkinan dalam hal kurikulum atau daya tarik program. Peningkatan pada tahun 2023-2024 menunjukkan upaya perbaikan yang mulai membuahkan hasil.

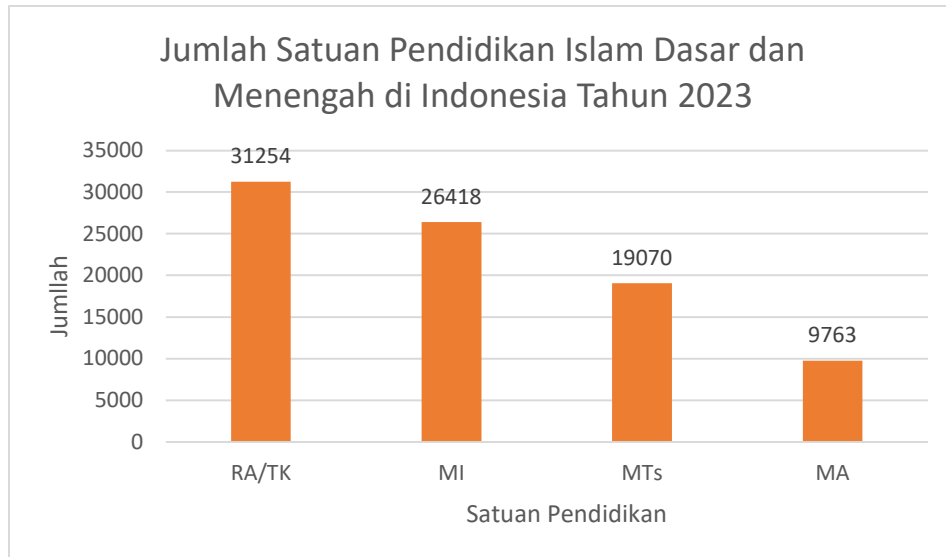
Data yang ditunjukkan pada Gambar 1.1 ini diperoleh dari tabel jumlah pendaftar pada DMP/MTs dan KMI/MA selama lima tahun akademik, yaitu dari 2019-2020 hingga 2023-2024. Pendekatan RBV (*Resources Base View*) digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal lembaga, termasuk sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Pendekatan *Porter's Five Forces* digunakan untuk menganalisis tekanan eksternal yang dihadapi lembaga, termasuk persaingan industri, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, ancaman pendatang baru, dan ancaman produk pengganti. Jumlah pendaftar di DMP/MTs menurun dari 240 pada 2019-2020 menjadi 146 pada 2023-2024. Penurunan ini mencerminkan adanya masalah yang mungkin terkait dengan kualitas pendidikan, fasilitas, dan manajemen internal.

Pendekatan RBV mengindikasikan bahwa DMP/MTs mungkin menghadapi kekurangan dalam hal kurikulum yang relevan dan inovatif, kurangnya pelatihan dan pengembangan untuk tenaga pengajar, serta fasilitas yang tidak memadai untuk menarik siswa baru. Kualitas pendidikan yang dirasakan dan reputasi sekolah juga memainkan peran penting dalam menarik pendaftar. Analisis *Porter's Five Forces*, ancaman dari pendatang baru cukup moderat karena adanya regulasi dan biaya investasi dalam mendirikan sekolah baru. Namun, daya tawar pemasok, terutama tenaga pengajar yang berkualitas sangat tinggi menambah tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan. Daya tawar pembeli (siswa dan orang tua) juga tinggi karena mereka memiliki banyak pilihan sekolah lain, yang memberikan mereka kekuatan untuk memilih institusi dengan reputasi dan kualitas yang lebih baik. Ancaman produk pengganti juga

cukup tinggi, dengan banyaknya alternatif pendidikan seperti sekolah berbasis agama lain dan *homeschooling*. Persaingan di industri pendidikan menengah juga sangat tinggi, dengan banyak sekolah yang menawarkan program serupa dan berlomba-lomba untuk menarik jumlah pendaftar yang sama.

Lembaga Pendidikan Diniyyah Putri Lampung telah banyak mengantarkan siswinya untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi atau mempraktikkan pendidikan untuk masyarakat dan lingkungan sekitar. Sehingga organisasi ini mengembangkan unit pendidikan yang lebih besar seperti, RA dan MI Diniyyah Putri Lampung, SD dan SMP IT Almahduri, Ponnpes Al-Farabi, SMP dan SMA IT Al-Farabi dan Institut Teknologi dan Bisnis Diniyyah Lampung. Pertumbuhan organisasi ini mencapai 20% pada periode 2018 – 2020 dan terjadi penurunan 5% pada saat covid 2020 – 2022

Pendidikan tetap menjadi salah satu kunci utama pembangunan sosio-ekonomi dan politik suatu negara (Ekene & Oluoch-Suleh, 2015; Shrivastava & Shrivastava, 2014). Studi yang dilakukan Ekene dan OluochSuleh (2015) mengungkapkan bahwa pendidikan berkontribusi terhadap perubahan pada individu, meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Menurut Shrivastava dan Shrivastava (2014), bukti terbaru menunjukkan bahwa Lembaga Pendidikan Islam mempunyai potensi untuk menghasilkan manfaat bagi swasta dan publik. Dari perspektif kepentingan publik dan kepentingan bersama, Perguruan Tinggi dapat dilihat sebagai semacam kontinum yang sejalan dengan tujuan mengembangkan institusi politik demokratis yang memungkinkan warga negara memiliki suara yang lebih besar dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada kesejahteraan mereka (Locatelli, 2018).



Gambar 1.2 . Jumlah Satuan Pendidikan Islam Dasar dan Menengah di Indonesia
Sumber : Satu Data Kementerian Agama (Tahun 2023)

Data dari Kementerian Agama Republik Indonesia, pada tahun 2023 yang terdapat dalam Gambar 1.2 terdapat lebih dari 86.505 yang terdiri dari Raudhatul Athfal (RA) setara dengan TK, Madrasah Ibtidaiyah (MI) setara dengan SD, Madrasah Tsanawiyah (MTs) setara dengan SMP dan Madrasah Aliyah (MA) setara dengan SMA, yang dikelola oleh Kementerian Agama maupun swasta. Lembaga Pendidikan Islam, sebagai salah satu bentuk pendidikan Islam tertua, masih menjadi pilihan utama bagi banyak orang tua yang menginginkan pendidikan agama yang mendalam bagi anak-anak mereka. Sementara itu, madrasah dan sekolah Islam terpadu menawarkan kurikulum yang menggabungkan pendidikan agama dan umum, menarik minat keluarga yang menginginkan keseimbangan antara keduanya. Banyaknya lembaga pendidikan Islam, persaingan antar mereka menjadi tidak terelakkan. Kompetisi ini terjadi di berbagai aspek, mulai dari fasilitas, kualitas tenaga pendidik, biaya pendidikan, hingga akreditasi dan reputasi lembaga. Data Lembaga Pendidikan Islam di Provinsi Lampung yang terdapat pada tabel 1.3 menurut data Kemeng Provinsi Lampung pada tahun 2023 memiliki 2.463 Satuan Pendidikan Islam di 15 Kab/Kota di Provinsi Lampung, yang terdiri dari 666 Ra, 781 MI, 693 MTs dan 323 MA. Nilai pertumbuhan Lembaga Pendidikan Islam di Prov. Lampung memiliki nilai rata rata pertumbuhan sebesar 16% setiap tahunnya.



Gambar 1.3 Statistik Satuan Pendidikan Agama dan Keagamaan di Lampung
Sumber : Satu Data Kementrian Agama (Tahun 2023)

Dunia pendidikan modern, lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis. Persaingan yang ketat tidak hanya berasal dari lembaga pendidikan umum tetapi juga dari sesama lembaga pendidikan Islam. Agar tetap bertahan dan berkembang, lembaga-lembaga ini perlu memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pendekatan teoretis yang dapat digunakan untuk memahami dan mengembangkan keunggulan bersaing tersebut adalah Resource-Based View (*RBV*). *RBV* menekankan pentingnya sumber daya internal organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing. Menurut Barney (1991), keunggulan bersaing dapat dicapai jika suatu organisasi memiliki sumber daya yang berharga (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*), yang dikenal dengan singkatan VRIN. "*Organizations that possess VRIN resources are more likely to achieve sustained competitive advantage*" (Barney, 1991).

Lembaga pendidikan Islam dalam konteks sumber daya internal seperti kualitas tenaga pengajar, kurikulum yang khas dan sesuai syariah, serta fasilitas pendidikan yang memadai dapat menjadi elemen penting dalam membangun keunggulan bersaing. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Anwar et al. (2020), penerapan prinsip-prinsip *RBV* dalam lembaga pendidikan Islam dapat meningkatkan daya tarik dan kredibilitas lembaga tersebut di mata masyarakat. "*The application of RBV principles in Islamic educational institutions can*

significantly enhance their competitive edge and societal credibility" (Anwar et al., 2020). Integrasi nilai-nilai Islam dalam proses pendidikan tidak hanya menjadi pembeda tetapi juga memberikan nilai tambah yang unik. Sebagaimana dinyatakan oleh Ahmad dan Haron (2019), *"The integration of Islamic values in educational processes provides a distinctive advantage that resonates deeply with the community's cultural and religious expectations"* (Ahmad & Haron, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana lembaga pendidikan Islam dapat memanfaatkan sumber daya internalnya sesuai dengan kerangka *RBV* untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Selain *RBV* untuk menganalisis dari segi eksternal organisasi digunakan juga salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk memahami lingkungan kompetitif yaitu model Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces*), yang dikembangkan oleh Michael E. Porter pada tahun 1979. Model Lima Kekuatan Porter menyediakan kerangka kerja untuk menganalisis tingkat persaingan dalam suatu industri dengan melihat lima kekuatan utama: ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti, dan persaingan di antara pesaing yang ada. Menurut Porter (1979), *"The collective strength of these forces determines the ultimate profit potential in the industry, where profit potential is measured in terms of long-run return on invested capital."* Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, model ini dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Misalnya, ancaman pendatang baru mungkin datang dari lembaga pendidikan baru yang menawarkan kurikulum berbasis Islam yang inovatif atau fasilitas yang lebih baik.

Kekuatan tawar-menawar pemasok bisa dilihat dari seberapa mudah atau sulitnya mendapatkan tenaga pengajar berkualitas tinggi. *"The bargaining power of suppliers, in this case, skilled educators, can significantly impact the quality and cost structure of Islamic educational institutions"* (Khan & Abdullah, 2021). Kekuatan tawar-menawar pembeli, yang dalam hal ini adalah orang tua dan siswa, juga memainkan peran penting. Menurut sebuah studi oleh Rahman dan Ali (2020), *"Parents' and students' increasing demand for quality and modern facilities in Islamic schools affects their decision-making and thereby influences the*

competitive landscape" (Rahman & Ali, 2020). Ancaman produk atau jasa pengganti mungkin datang dari program pendidikan non-formal atau online yang menawarkan pendidikan Islam dengan metode yang lebih fleksibel dan modern. Persaingan di antara lembaga pendidikan Islam yang ada juga merupakan faktor krusial. "Competition among existing Islamic educational institutions drives innovation and improvement, but also requires strategic differentiation to maintain a competitive edge" (Sulaiman, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana Lima Kekuatan Porter mempengaruhi strategi bersaing lembaga pendidikan Islam dan bagaimana lembaga-lembaga ini dapat merumuskan strategi yang efektif berdasarkan analisis tersebut. Pemahaman pada kekuatan-kekuatan ini, diharapkan lembaga pendidikan Islam dapat mengembangkan strategi yang lebih baik untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Kompetisi antara berbagai lembaga pendidikan Islam di Lampung merupakan fenomena menarik untuk dieksplorasi, mengingat pentingnya peran yang dimainkan oleh pendidikan Islam dalam membentuk karakter dan pengetahuan generasi muda di provinsi ini. Dengan populasi yang mayoritas beragama Islam, memiliki beragam lembaga pendidikan Islam yang terdata pada Tabel 1.3 dalam satu data kementerian agama jumlah Madrasah Aliyah berjumlah 323 Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta, dan jumlah Pondok Pesantren di Lampung terdapat 643 Pondok Pesantren. Kompetisi antar lembaga ini didorong oleh berbagai faktor yang mencerminkan dinamika dan tantangan yang dihadapi dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Kesadaran akan pentingnya pendidikan Islam semakin meningkat di kalangan masyarakat Lampung. Pendidikan Islam tidak hanya dipandang sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan agama, tetapi juga sebagai sarana untuk membekali siswa dengan nilai-nilai moral dan etika yang kuat. Hal ini menyebabkan permintaan yang tinggi terhadap lembaga pendidikan Islam yang berkualitas. Lembaga pendidikan Islam di Provinsi Lampung memiliki beragam lembaga pendidikan agama dan keagamaan, mulai dari pesantren tradisional hingga sekolah modern berbasis Islam. Setiap lembaga memiliki keunikan dan keunggulan tersendiri dalam menarik minat siswa dan orang tua. Sebagai contoh, pesantren tradisional biasanya fokus pada pengajaran agama yang mendalam, sedangkan sekolah modern berbasis Islam

cenderung menawarkan kurikulum yang seimbang antara ilmu pengetahuan umum dan agama.

Lembaga pendidikan Islam di Lampung berlomba-lomba untuk menawarkan kurikulum yang inovatif dan program-program unggulan. Banyak dari mereka yang mengintegrasikan pendidikan agama dengan pengetahuan umum dan keterampilan abad ke-21. Program seperti tahfiz Quran, pendidikan karakter, serta pendekatan pembelajaran berbasis proyek dan teknologi menjadi daya tarik tersendiri. Fasilitas dan infrastruktur yang memadai adalah salah satu faktor kunci dalam kompetisi antara lembaga pendidikan Islam. Lembaga yang menyediakan lingkungan belajar yang nyaman dan mendukung, seperti ruang kelas modern, perpustakaan, laboratorium, dan fasilitas olahraga, cenderung lebih menarik bagi siswa dan orang tua. Pengembangan fasilitas ini seringkali didorong oleh dukungan masyarakat dan pendanaan wakaf. Tenaga pendidik yang berkualitas adalah aset penting bagi lembaga pendidikan Islam di Lampung. Guru dan ustadz yang memiliki kompetensi tinggi, dedikasi, serta kemampuan untuk menginspirasi dan membimbing siswa sangat mempengaruhi daya saing lembaga. Lembaga yang berhasil merekrut dan mempertahankan tenaga pendidik berkualitas biasanya memiliki reputasi yang baik. Biaya pendidikan juga menjadi faktor yang mempengaruhi pilihan orang tua dan siswa. Lembaga pendidikan Islam yang mampu menawarkan pendidikan berkualitas tinggi dengan biaya terjangkau, atau yang menyediakan program beasiswa untuk siswa berprestasi dan kurang mampu, cenderung lebih diminati oleh siswa dari berbagai latar belakang ekonomi. Regulasi pemerintah dan akreditasi oleh lembaga terkait juga memainkan peran penting dalam persaingan ini. Standar akreditasi yang tinggi memastikan bahwa lembaga pendidikan Islam di Lampung memenuhi kriteria kualitas tertentu, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat..

Penelitian sebelumnya memiliki perbedaan dengan penelitian ini karena eksplorasi yang dilakukan mencakup berbagai aspek manajemen dan strategi dalam konteks yang berbeda.. Misalnya, penelitian oleh Barney dan Ray (2015) membahas penerapan teori berbasis sumber daya (*RBV*) dalam manajemen umum, sedangkan penelitian oleh Hitt, Xu, dan Carnes (2016) lebih fokus pada penggunaan *RBV* dalam manajemen operasional. Penelitian dengan judul "Keunggulan Bersaing

dalam Dunia Lembaga Pendidikan Islam Menggunakan Studi Pada Diniyyah Putri Lampung" dengan pendekatan metode *RBV* dan *Five Forces Porter's*, terdapat perbedaan yang lebih mendalam dalam konteks dan tujuannya. Penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih spesifik dan relevan dengan memusatkan perhatian pada lembaga pendidikan Islam, khususnya Diniyyah Putri Lampung. Hal ini memungkinkan penelitian untuk menggali faktor-faktor internal dan eksternal yang secara khusus mempengaruhi keunggulan bersaing lembaga tersebut. Penelitian ini tidak hanya mengandalkan *RBV* sebagai kerangka teoretis, tetapi juga memperluas analisis dengan mengintegrasikan kerangka *Five Forces Porter*. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang dinamika persaingan di pasar pendidikan, serta bagaimana lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan keunggulan kompetitifnya. Penelitian ini menemukan bahwa Diniyyah Putri Lampung memiliki keunggulan kompetitif dalam hal kurikulum yang berorientasi pada nilai-nilai Islam, kualitas tenaga pengajar yang berkualifikasi, dan fasilitas yang memadai untuk mendukung pembelajaran. Namun, tantangan yang dihadapi oleh lembaga ini termasuk persaingan yang semakin ketat di antara lembaga pendidikan Islam, biaya pendidikan yang mungkin menjadi hambatan bagi sebagian calon siswa, dan regulasi pemerintah yang dapat mempengaruhi operasional lembaga.

Melalui integrasi *RBV* dan *Five Forces Porter*, penelitian ini mampu merumuskan strategi bersaing yang efektif bagi Diniyyah Putri Lampung. Strategi ini mencakup peningkatan diferensiasi melalui pengembangan kurikulum yang inovatif, penguatan kerjasama dengan komunitas lokal untuk meningkatkan reputasi lembaga, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan aksesibilitas dan kualitas pembelajaran. Melaksanakan penelitian ini memberikan kontribusi yang berharga dalam pemahaman tentang bagaimana lembaga pendidikan Islam seperti Diniyyah Putri Lampung dapat mengoptimalkan potensi mereka dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan kompetitif saat ini.

Hal yang melatar belakangi pentingnya studi ini adalah di tengah persaingan yang semakin ketat ini, selain harus selalu mewujudkan semboyan, visi, dan misinya, Diniyyah Putri Lampung juga telah menetapkan target bahwa pada

tahun 2025 Diniyyah Putri Lampung harus menjadi pelopor dan terdepan pendidikan islami yang modern di Provinsi Lampung.. Selain itu, Diniyyah Putri Lampung juga harus selalu menjaga pertumbuhan pendaftar rata-rata setiap tahun sekitar 20% dibanding tahun sebelumnya

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan penurunan jumlah pendaftar di Diniyyah Putri Lampung, serta mengevaluasi daya saing lembaga ini dalam industri pendidikan Islam di Lampung. Salah satu fokus utama adalah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berdampak pada penurunan jumlah pendaftar. Faktor-faktor ini mencakup aspek demografis, persaingan antar lembaga pendidikan, serta dampak pandemi COVID-19. Menurut penelitian sebelumnya, perubahan demografis dan persaingan yang semakin ketat di antara lembaga pendidikan Islam merupakan faktor signifikan yang mempengaruhi jumlah pendaftar (Ali & Hussain, 2020). Penelitian ini juga akan menganalisis keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Diniyyah Putri Lampung dibandingkan dengan lembaga pendidikan Islam lainnya di Lampung. Keunggulan kompetitif dapat muncul dari berbagai aspek, seperti kurikulum yang khas, kualitas tenaga pengajar, dan fasilitas yang memadai. "Competitive advantage in educational institutions often derives from unique curricular offerings, high-quality teaching staff, and superior facilities" (Porter, 1985). Namun, lembaga ini juga menghadapi berbagai tantangan, seperti mempertahankan kualitas di tengah persaingan yang ketat dan mengatasi kendala operasional akibat pandemi.

Penelitian ini juga akan mengevaluasi Diniyyah Putri Lampung dalam industri pendidikan Islam di Lampung. Evaluasi ini melibatkan analisis terhadap fasilitas, kualitas tenaga pengajar, biaya pendidikan, akreditasi, dan reputasi lembaga. Menurut Porter (1979), analisis lingkungan eksternal dan posisi kompetitif sangat penting untuk memahami dinamika industri dan mengembangkan strategi yang efektif. Posisi kompetitif Diniyyah Putri Lampung akan dianalisis menggunakan pendekatan Resource-Based View (*RBV*) dan model Lima Kekuatan

Porter (Porter's Five Forces). Faktor-faktor internal seperti kurikulum, tenaga pengajar, dan fasilitas, serta faktor eksternal seperti biaya pendidikan, regulasi pemerintah, dan reputasi lembaga, akan dianalisis untuk memahami bagaimana mereka mempengaruhi strategi bersaing Diniyyah Putri Lampung. "The internal resources and capabilities of an organization, along with external market conditions, critically determine its strategic options and competitive positioning" (Barney, 1991). Analisis ini akan membantu dalam memahami bagaimana Diniyyah Putri Lampung dapat memanfaatkan sumber daya internalnya dan mengatasi tekanan eksternal untuk meningkatkan daya saing.

Penggunaan analisis *RBV* dan model Lima Kekuatan Porter, penelitian ini akan merumuskan strategi bersaing yang efektif untuk Diniyyah Putri Lampung. Strategi ini akan dirancang untuk mengatasi tantangan yang dihadapi serta memanfaatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh lembaga. "Strategic frameworks such as *RBV* and *Five Forces* provide a comprehensive approach to developing competitive strategies that leverage internal strengths and mitigate external threats" (Grant, 1991). Dengan strategi yang tepat, diharapkan Diniyyah Putri Lampung dapat meningkatkan daya tariknya, mempertahankan jumlah pendaftar, dan memperkuat posisinya dalam industri pendidikan Islam di Lampung.

Penjelasan di atas, maka pertanyaan penelitian ini yaitu:

1. Apa saja faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan penurunan jumlah pendaftar di Diniyyah Putri Lampung?
2. Bagaimana Diniyyah Putri Lampung dapat merumuskan strategi bersaing yang efektif untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan keunggulan kompetitifnya dalam meningkatkan daya saing lembaga, Berdasarkan analisis *RBV* dan *Five Forces* Porter?

1.3 Tujuan Penelitian dan

Tujuan dan Manfaat penulisan tesis ini adalah untuk menganalisis dan Merekomendasikan strategi bersaing yang tepat dan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal organisasi dalam menghadapi persaingan, dengan lingkup.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Memberikan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi penurunan jumlah pendaftar di Diniyyah Putri Lampung, sehingga dapat diidentifikasi langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.
2. Memperjelas keunggulan kompetitif Diniyyah Putri Lampung merumuskan strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal lembaga, sehingga dapat meningkatkan daya saing dan pertumbuhan institusi dalam industri pendidikan Islam di Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis

1. Pengembangan Ilmu Pengetahuan:
Menambah wawasan dan literatur mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing lembaga pendidikan Islam, khususnya dalam konteks Diniyyah Putri Lampung.
2. Kontribusi pada Teori Manajemen Strategis:
Memberikan kontribusi empiris terhadap teori Resource-Based View (*RBV*) dan Five Forces Porter dalam konteks pendidikan, serta memperkaya penerapan kedua teori ini di sektor pendidikan Islam.

Manfaat Praktis

1. Bagi Lembaga Pendidikan:
Memberikan rekomendasi strategis yang dapat digunakan oleh Diniyyah Putri Lampung untuk meningkatkan daya saing dan menarik lebih banyak siswa.
2. Bagi Pengambil Kebijakan:
Menyediakan data dan analisis yang dapat digunakan oleh pengambil kebijakan di sektor pendidikan Islam untuk mengembangkan kebijakan yang mendukung peningkatan kualitas dan daya saing lembaga pendidikan.
3. Bagi Peneliti Lain:

Menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian serupa, khususnya yang berkaitan dengan daya saing lembaga pendidikan Islam dan penerapan teori manajemen strategis dalam konteks pendidikan.

4. Bagi Masyarakat:

Meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas dan daya saing lembaga pendidikan Islam, serta mendorong partisipasi aktif dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Tujuan dan manfaat penelitian yang jelas, diharapkan hasil dari penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademis tetapi juga memiliki dampak nyata dalam meningkatkan kualitas dan daya saing Diniyyah Putri Lampung dan lembaga pendidikan Islam lainnya di Lampung.

II. LANDASAN TEORI

Bagian ini akan dibahas mengenai teori dan pengertian dari strategi bersaing, proses manajemen strategik, analisis Five Forces, analisis kemampuan perusahaan, analisis rantai nilai, dan kompetensi inti. Teori-teori tersebut akan digunakan untuk mengidentifikasi strategi bersaing dari Lembaga Pendidikan Diniyyah Putri Lampung.

2.1 Strategi

Setiap perusahaan, terlepas dari industri atau sektor ekonomi di mana mereka beroperasi, berkompetisi dalam suatu konteks yang dinamis. Strategi bersaing menjadi landasan bagi upaya perusahaan dalam mencapai tujuan mereka dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Strategi ini dapat diwujudkan baik secara eksplisit, melalui proses perencanaan yang terstruktur, maupun secara implisit, melalui kegiatan sehari-hari dari berbagai departemen dan tingkatan organisasi.

Penting untuk diingat bahwa ketiadaan sebuah dokumen formal yang menjabarkan strategi perusahaan tidak berarti bahwa organisasi tersebut tidak memiliki strategi. Sebaliknya, strategi sebuah organisasi tercermin dalam keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajemen dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan oleh semua anggota organisasi.

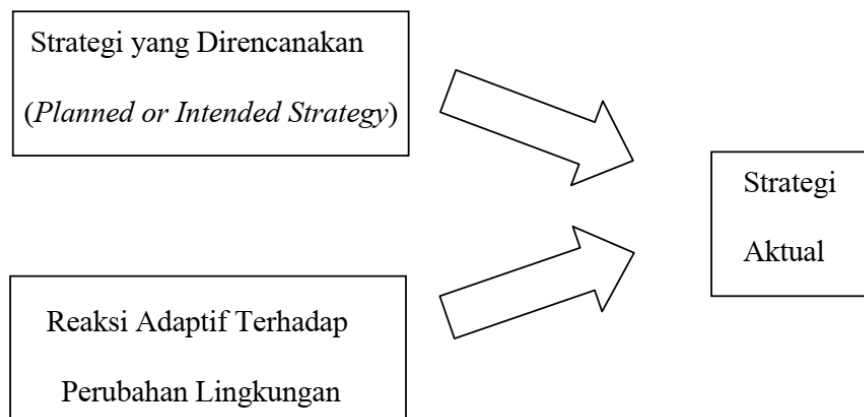
Mintzberg dan Quinn (1995), strategi merupakan sebuah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama organisasi, kebijakan, dan urutan kegiatan menjadi satu kesatuan yang koheren. Dalam arti yang lebih luas, strategi yang efektif membantu perusahaan dalam menyusun dan mengalokasikan sumber daya mereka ke dalam kegiatan yang aktif dan khas. Strategi yang baik didasarkan

pada pemahaman yang mendalam tentang kompetensi internal perusahaan serta kelemahan yang mungkin dimiliki, sambil juga memperhitungkan dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah.

Penyusunan strategi merupakan isu manajerial yang sangat penting, karena mencakup bagaimana mencapai hasil yang ditargetkan dalam konteks situasi dan prospek organisasi. Strategi bukanlah tujuan akhir, tetapi alat untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, penting untuk memulai dengan diagnosis yang tepat terhadap situasi internal dan eksternal perusahaan, karena kesalahan dalam mendiagnosa situasi dapat meningkatkan risiko pelaksanaan strategi. Suatu strategi yang baik haruslah mempunyai orientasi dan menjawab pertanyaan kunci mengenai identitas bisnis perusahaan, bentuk strategi yang seharusnya diambil, pasar dan produk yang menjadi fokus, serta langkah-langkah konkret yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapainya.

Thompson dan Strickland (1996) menyoroti bahwa strategi perusahaan tidaklah statis, melainkan berevolusi seiring waktu sebagai respons terhadap perubahan lingkungan. Ini mencakup kombinasi dari tindakan yang direncanakan secara sengaja (*intended strategy*) dan reaksi yang dibutuhkan dalam menghadapi kondisi tak terduga (*unplanned strategy responses*). Faktor-faktor seperti kemajuan teknologi, strategi pesaing, peraturan pemerintah, dan preferensi konsumen dapat mempengaruhi evolusi strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah strategi yang efektif haruslah mampu mengakomodasi kebutuhan adaptasi dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan yang terjadi (Gambar 2.1).

Dinamika bisnis, berbagai situasi baru selalu muncul, termasuk kemajuan teknologi yang penting, kesuksesan pesaing dalam memperkenalkan produk baru, perubahan dalam peraturan dan kebijakan pemerintah, serta evolusi keinginan konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Strategi perusahaan tidak hanya terdiri dari tindakan yang direncanakan sebelumnya (*intended strategy*), tetapi juga melibatkan reaksi terhadap kondisi yang tidak terduga (*unplanned strategy responses*). Strategi perusahaan pada dasarnya merupakan kombinasi dari tindakan yang telah direncanakan sebelumnya dan adaptasi spontan (*on-the-spot adaptive reaction*) terhadap perkembangan industri dan persaingan yang baru.



(Sumber: Thompson dan Strickland 1996).

Gambar 2.1. Strategi Aktual Perusahaan Merupakan Gabungan Strategi yang Direncanakan dan Reaksi Terhadap Perubahan Lingkungan.

2.2 Proses Manajemen Strategik

Organisasi membutuhkan strategi sebagai panduan untuk mencapai tujuan dan mewujudkan misi mereka. Penyusunan strategi melibatkan segala hal terkait dengan bagaimana mencapai target kinerja, bersaing dengan pesaing, memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan, memperkuat posisi jangka panjang perusahaan, dan mewujudkan visi strategis perusahaan.

Strategi diperlukan oleh organisasi secara menyeluruh, termasuk setiap bisnis yang dimiliki oleh perusahaan, serta unit fungsional seperti penelitian dan pengembangan (R&D), penjualan dan pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan sebagainya. Menurut Pearce dan Robinson (1991), proses manajemen strategis dapat dijelaskan melalui suatu model proses dari manajemen strategik dapat diterangkan berdasarkan suatu model seperti yang terdapat pada gambar 2.2.

Thompson dan Strickland (1996) membagi strategi menjadi empat tingkatan yaitu:

1. Strategi Korporat

Di tingkat ini, manajemen mengambil keputusan strategis yang mengarah pada arah keseluruhan perusahaan. Hal ini mencakup pertimbangan tentang portofolio bisnis perusahaan, baik dalam hal diversifikasi vertikal, horizontal, atau geografis. Strategi korporat juga melibatkan pertimbangan tentang

kepemilikan dan struktur perusahaan, seperti akuisisi, penggabungan, atau divestasi. Tujuannya adalah untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang dan keunggulan kompetitif melalui alokasi sumber daya yang optimal di seluruh organisasi.

2. Strategi Bisnis

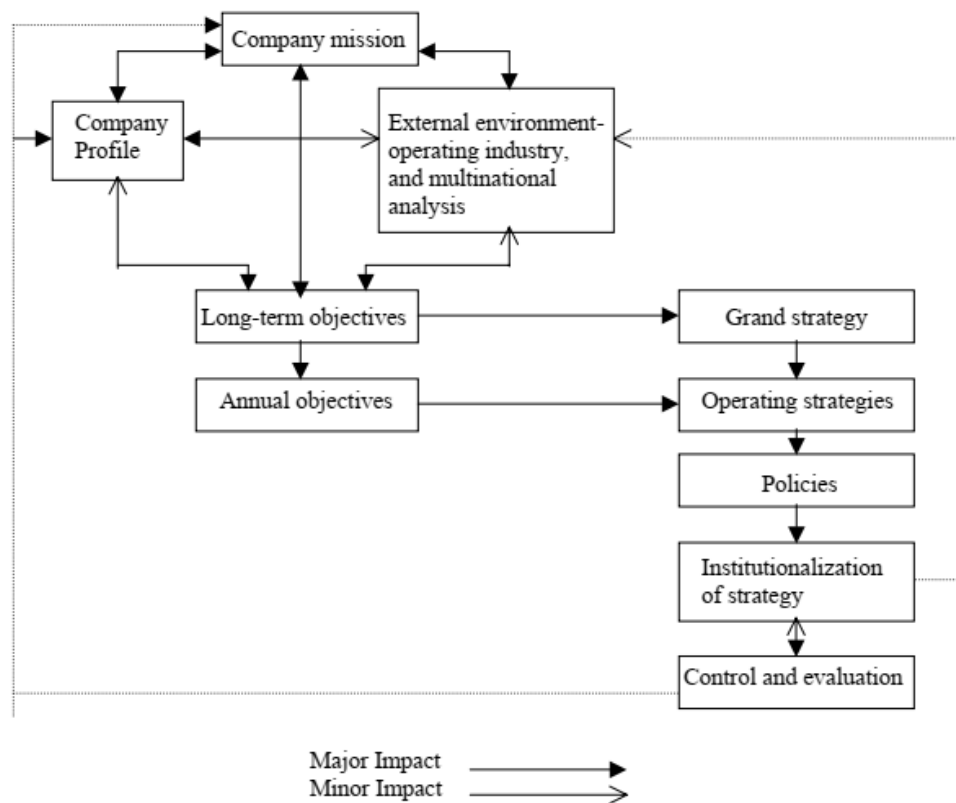
Pada tingkat ini, fokusnya adalah pada cara perusahaan bersaing di pasar spesifik. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan pasar, analisis pesaing, dan pengembangan keunggulan kompetitif yang membedakan perusahaan dari pesaingnya. Strategi bisnis menentukan bagaimana perusahaan akan memasuki pasar, mengembangkan produk dan layanan, menetapkan harga, dan memperluas pangsa pasar. Ini juga melibatkan pengelolaan risiko, inovasi produk, dan pengembangan jaringan distribusi yang efektif.

3. Strategi Fungsional

Tingkat ini melibatkan fungsi-fungsi individu dalam perusahaan, seperti pemasaran, penjualan, R&D, keuangan, dan sumber daya manusia. Setiap fungsi mengembangkan strategi fungsionalnya sendiri yang mendukung strategi bisnis secara keseluruhan. Ini melibatkan pengembangan proses, kebijakan, dan praktik terbaik dalam setiap area fungsional untuk mencapai tujuan bisnis. Strategi fungsional juga mencakup pengembangan kompetensi inti dalam setiap fungsi untuk meningkatkan kinerja dan mendukung strategi bisnis yang lebih luas.

4. Strategi Operasional:

Pada tingkat operasional, fokusnya adalah pada pengelolaan aktivitas sehari-hari dalam organisasi. Ini termasuk proses-proses operasional, alokasi sumber daya, manajemen rantai pasokan, dan pengendalian kualitas. Strategi operasional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas-tugas harian perusahaan. Ini juga melibatkan penggunaan teknologi dan sistem informasi yang tepat untuk mendukung operasi yang efektif.



Gambar 2.2. Model Manajemen Strategik
Sumber. Pearce J. A., & Robinson, R. B. (2015)

2.3 Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan membangun posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Strategi bersaing merupakan tindakan ofensif atau defensif yang diambil dalam menciptakan sebuah posisi yang aman dalam suatu industri, untuk mengatasi lima kekuatan persaingan dan menghasilkan laba atas investasi (return on investment) yang tinggi (Porter, 1980).

Johnson dan Scholes (1988), pengertian strategi bersaing adalah bagaimana perusahaan berkompetisi di dalam pangsa pasar tertentu. Strategi bersaing dibuat pada tingkat unit bisnis untuk mengatasi persaingan yang ketat dalam suatu industri.

Menurut Porter (1980), terdapat tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam industri, yaitu:

Pemimpin Biaya Rendah (Cost Leadership):

Strategi ini melibatkan upaya untuk menciptakan keunggulan biaya yang signifikan dalam semua aspek operasional perusahaan. Ini dapat mencakup investasi dalam teknologi yang mengurangi biaya produksi, efisiensi operasional yang meningkat, akses ke sumber daya yang murah, atau penggunaan skala ekonomi untuk menurunkan biaya per unit. Keunggulan biaya ini memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk atau layanan dengan harga yang lebih rendah daripada pesaing, menarik pelanggan yang sensitif terhadap harga, dan mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Selain itu, pemimpin biaya rendah juga dapat memiliki margin keuntungan yang lebih besar, karena mereka dapat menahan tekanan harga yang lebih tinggi dari pesaing.

Diferensiasi:

Strategi diferensiasi mencakup upaya untuk menciptakan produk atau layanan yang unik atau berbeda dari pesaing dalam hal kualitas, fitur, desain, merek, atau pelayanan pelanggan. Ini dapat dicapai melalui inovasi produk, peningkatan kualitas dan performa, desain yang menarik, pengalaman pelanggan yang superior, atau brand image yang kuat. Dengan diferensiasi yang efektif, perusahaan dapat menarik pelanggan yang lebih banyak, membangun loyalitas merek, dan menciptakan keterikatan yang kuat dengan pelanggan. Selain itu, perusahaan diferensiasi juga dapat mempertahankan margin keuntungan yang lebih tinggi karena mereka dapat menetapkan harga premium untuk produk atau layanan mereka.

Pasar Niche (Focus):

Strategi pasar niche berfokus pada memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan dalam segmen pasar yang lebih kecil atau khusus. Ini dapat mencakup memilih segmen pasar yang terabaikan atau kurang dilayani oleh pesaing, atau memilih segmen pasar dengan kebutuhan yang lebih spesifik atau unik. Dengan fokus pada segmen pasar yang tepat, perusahaan dapat mengembangkan produk

atau layanan yang sangat sesuai dengan kebutuhan pelanggan, membangun hubungan yang lebih erat dengan pelanggan, dan menghindari persaingan langsung dengan pesaing yang lebih besar. Selain itu, pasar niche juga dapat memberikan perusahaan perlindungan dari perubahan industri atau persaingan yang meningkat, karena mereka seringkali memiliki posisi yang kuat di segmen pasar mereka.

Masing-masing strategi bersaing generik tersebut memerlukan persyaratan tertentu seperti yang tercantum dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Persyaratan-persyaratan untuk Strategi Bersaing Generik

Aspek	Pemimpin Biaya Rendah	Diferensiasi	Pasar Niche (Focus)
Keterampilan dan Sumber Daya Umum			
1. Manajemen Biaya	Tingkat pengelolaan biaya yang tinggi, pengelolaan rantai pasokan yang efisien		
2. Efisiensi Operasional	Proses operasional yang terotomatisasi dan efisien, manajemen rantai pasokan yang terkoordinasi		
3. Penguasaan Teknologi	Teknologi produksi yang mutakhir, sistem manufaktur yang fleksibel	Inovasi dalam teknologi atau desain produk, teknologi informasi canggih	Adaptasi teknologi sesuai dengan kebutuhan pasar niche, teknologi yang sesuai dengan spesifikasi pasar
4. Kualitas Produk/Layanan	Standar kualitas yang tinggi, kontrol kualitas yang ketat	Inovasi dalam desain atau fitur produk, fokus pada pengalaman pelanggan	Pemahaman mendalam tentang kebutuhan pasar niche, kemampuan untuk menyediakan solusi yang sesuai

5. Pemasaran dan Penjualan	Jaringan distribusi yang luas dengan biaya rendah, strategi harga yang agresif	Branding yang kuat, strategi pemasaran kreatif	Strategi pemasaran yang terfokus, penetrasi pasar niche yang efektif
Persyaratan Organisasi Umum			
1. Budaya Organisasi	Fokus pada efisiensi dan pengendalian biaya, penghargaan atas inovasi dalam pengurangan biaya	Budaya inovasi, kreativitas, dan keunggulan dalam pelayanan	Fokus pada kepuasan pelanggan, fleksibilitas dan responsivitas terhadap kebutuhan pasar niche
2. Manajemen Sumber Daya Manusia	Penekanan pada pelatihan untuk efisiensi, penghargaan berdasarkan kinerja biaya	Penekanan pada peningkatan kualitas dan keunggulan, pengembangan bakat	Penekanan pada pemahaman pasar dan kebutuhan pelanggan, pengembangan keterampilan sesuai kebutuhan
3. Kemitraan dan Jaringan	Jaringan pemasok yang andal dengan harga yang kompetitif	Kemitraan strategis dengan pemasok dan mitra bisnis, kolaborasi dalam inovasi produk	Kemitraan lokal atau regional yang kuat, kolaborasi dengan komunitas dan lembaga terkait

Sumber: Michael E. Porter, Competitive Strategy (1980)

Menurut Thompson dan Strickland (1996), telah mengadaptasi keunggulan bersaing Porter tersebut menjadi lima pendekatan strategi berdasarkan target pasar dan keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Strategi Pemimpin Biaya Rendah (Cost Leadership Strategy): Selain fokus pada biaya produksi yang rendah, perusahaan juga dapat mencapai pemimpin biaya rendah dengan cara mengoptimalkan proses operasional, memanfaatkan skala ekonomi, berinvestasi dalam teknologi efisien, menjalin kemitraan dengan pemasok yang menawarkan harga yang kompetitif, dan mengadopsi strategi pengelolaan rantai pasokan yang efektif. Perusahaan juga harus fokus pada inovasi biaya, termasuk pengembangan metode produksi yang lebih efisien dan efektif.

2. Strategi Diferensiasi (Differentiation Strategy): Selain mengutamakan kualitas produk atau layanan, perusahaan dapat mencapai diferensiasi melalui desain produk yang menarik, branding yang kuat, pengalaman pelanggan yang unik, layanan purna jual yang superior, atau inovasi produk yang berkelanjutan. Faktor-faktor seperti penelitian dan pengembangan yang intensif, kemitraan strategis dengan pemasok atau mitra bisnis, dan investasi dalam teknologi yang canggih juga dapat menjadi bagian dari strategi diferensiasi.
3. Strategi Fokus (Focus Strategy): Lebih lanjut, perusahaan dapat mengadopsi strategi fokus dengan cara memahami secara mendalam kebutuhan dan preferensi pelanggan dalam segmen pasar niche yang dipilih. Ini mungkin melibatkan pengembangan produk atau layanan yang sangat sesuai dengan kebutuhan pelanggan, pemasaran yang disesuaikan dengan karakteristik segmen pasar tersebut, atau peningkatan layanan pelanggan yang terfokus. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk membangun kemitraan yang kuat dengan pemasok lokal atau regional, dan berkolaborasi dengan lembaga atau komunitas terkait untuk memperkuat posisi mereka di pasar niche.
4. Strategi Pemimpin Biaya Rendah Diferensiasi (Cost Leadership/Differentiation Strategy): Lebih lanjut lagi, perusahaan dapat menggabungkan elemen dari kedua strategi sebelumnya dengan cara menawarkan produk atau layanan dengan biaya yang lebih rendah daripada pesaing, sambil tetap memberikan nilai tambah atau keunikan kepada pelanggan. Ini bisa melibatkan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional, sementara juga berfokus pada inovasi produk atau layanan untuk membedakan diri dari pesaing.
5. Strategi Fokus Kombinasi (Focused Combination Strategy): Dalam mengadopsi strategi fokus kombinasi, perusahaan dapat mengeksplorasi cara untuk memadukan fokus pada segmen pasar tertentu dengan upaya untuk membedakan produk atau layanan mereka. Ini mungkin melibatkan pengembangan portofolio produk yang beragam untuk memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan dalam segmen pasar niche,

atau memanfaatkan teknologi untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang disesuaikan sesuai dengan preferensi individu.

Seluruh strategi generik yang dipilih, masing-masing mempunyai keunggulan dan resiko yang harus dihadapi seperti yang terdapat pada tabel 2.1

Tabel 2.2. Keunggulan dan Resiko Strategi Generik

Strategi Generik	Keunggulan	Resiko
Keunggulan Biaya	Dapat membebani harga yang lebih rendah atau menikmati margin laba yang lebih tinggi untuk mempertahankan dari perang harga, menyerang pesaing dalam harga untuk memperoleh pangsa pasar	Keunggulan biaya tidak bertahan lama - Pesaing meniru - Teknologi berubah Bisnis lain untuk mendukung gulai biaya runtuh Kedekatan imitasi) dalam diferensiasi hilang Penganut strategi fokus mencapai biaya lebih rendah dalam segmen
Diferensiasi	Dapat membebani harga premium dan meraih loyalitas pelanggan untuk menghadapi kekuatan persaingan	Diferensiasi tidak bertahan lama - Pesaing meniru - Basis untuk diferensiasi menjadi kurang penting bagi pembeli Kedekatan biaya hilang Penganut strategi fokus diferensiasi mencapai diferensiasi yang bahkan lebih besar dalam segmen
Fokus	Memperoleh laba yang tinggi untuk segmen pelanggan tertentu yang kadang dabaikan atau kurang diapresiasi	Strategi fokus ditiru, segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktural - Struktur rusak - Permintaan menghilang Pesaing bersasar luas menguasai segmen - Perbedaan segmen dengan segmen lain menyempit - Keunggulan lini luas meningkat Penganut baru strategi fokus menggarap subsegmen dalam industri

2.4 Porter's Five Forces Model



Gambar 2.3. Five Forces Model

Sumber: Porter, Michael. 1980. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Struktur suatu industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan, selain juga strategi yang secara potensial dijalankan perusahaan. Kekuatan-kekuatan di luar industri mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kunci keberhasilan terletak pada kemampuan yang berlainan di antara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya.

Intensitas persaingan dalam industri berakar pada struktur ekonomi dan perilaku pesaing yang ada. Bentuk persaingan dalam suatu industri bergantung pada kolektif dari kelima kekuatan persaingan pokok. Dengan melihat besarnya masing-masing kekuatan bersaing tersebut akan dapat diketahui bagaimana kondisi industri yang dialami perusahaan. Kekuatan-kekuatan bersaing yang terbesar menentukan kemampulabaan dari suatu industri dan dengan demikian merupakan kepentingan yang paling besar dalam formulasi strategi. Suatu perusahaan dengan posisi yang kuat dalam suatu industri yang tidak terancam oleh pendatang potensial akan memperoleh laba yang rendah, apabila menghadapi suatu produk substitusi yang

biayanya lebih rendah. Dalam situasi demikian, menanggulangi produk substitusi menjadi prioritas strategi yang pertama.

Secara lebih rinci, lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri adalah :

1. Ancaman dari pendatang baru (threat of new entrants).

Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas yang baru, keinginan untuk memperoleh pangsa pasar, dan juga sumber daya yang potensial. Masuknya pendatang baru akan menyebabkan semakin ketatnya persaingan dalam industri dan dapat menurunkan profitabilitas perusahaan yang sudah ada. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk (barriers to entry) yang ada, digabung dengan reaksi para pesaing yang sudah ada, yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Jika rintangan ini besar dan/atau pendatang baru dapat memperkirakan akan adanya perlawanan yang keras dari pesaing yang sudah ada, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah. Akan tetapi apabila rintangan masuk kecil dan perlawanan dari pesaing yang sudah ada tidak begitu kuat, maka ancaman masuknya pendatang baru akan tinggi. Sehingga untuk mengatasi ancaman pendatang baru harus menjadi prioritas strategi yang pertama. Untuk lembaga pendidikan belajar dapat melakukannya dengan cara antara lain melakukan investasi sumber daya keuangan yang besar untuk meningkatkan mutu programnya, identifikasi merek dengan advertensi, dan pelayanan untuk menciptakan pelanggan yang loyal, memperkuat saluran distribusi dengan membuka outlet baru, atau menurunkan harga untuk mempertahankan pangsa pasar.

2. Ancaman dari produk/jasa pengganti (threat of substitute products/services)

Semua perusahaan dalam satu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti yang dimaksudkan adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Produk pengganti membatasi laba potensial dari suatu industri dengan menetapkan “plafon” harga (ceiling price) yang dapat diberikan oleh

perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

Apabila menghadapi produk pengganti yang berbiaya lebih rendah maka dengan demikian harus ditanggulangi dengan melakukan penurunan harga atau peningkatan kinerja perusahaan (Tunggal, 1994).

3. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok (*bargaining power of suppliers*).

Menurut Tunggal (1994), pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap peserta (participants) dalam suatu industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau mengurangi kualitas dari barang atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat dapat menekan profitabilitas suatu industri yang tidak mampu untuk mengimbangi kenaikan harga produknya.

Bagi industri jasa khususnya industri Pendidikan. untuk menghadapi besarnya kekuatan tawar menawar dari pemasok (misalnya jasa tutor), perusahaan harus mempunyai beberapa pemasok sehingga tidak tergantung pada salah satu pemasok apabila pemasok tersebut meningkatkan tekanannya. Di sisi lain, perusahaan harus dapat mempengaruhi keputusan pembelian konsumen sehingga tekanan yang dilakukan oleh pemasok tidak terlalu mempengaruhi keputusan pembelian konsumen. Sebagai contoh apabila pemasok (tutor) menaikkan harga jasanya yang menyebabkan kenaikan harga produk perusahaan, maka perusahaan tetap dapat menjaga profitabilitasnya dengan cara menciptakan loyalitas pelanggan sehingga keputusan pembelian konsumen tidak terpengaruh karena kenaikan harga tidak masalah bagi mereka.

4. Kekuatan tawar-menawar dari pembeli (*bargining power of buyers*)

Pembeli bersaing dengan industri melalui cara menekan harga turun, tawar menawar untuk kualitas yang lebih tinggi atau pelayanan yang lebih baik. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan pada kepentingan relatif pembelian dari industri dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli.

Konsumen menjadi lebih sensitif harga apabila mereka membeli produk yang tidak terdeferensiasi dan relatif mahal terhadap pendapatan mereka. Oleh karena itu dalam industri bimbingan belajar yang sedikit sekali terdapat diferensiasi produk, untuk mengatasi kekuatan tawar menawar dari konsumen adalah membuat produk jasa yang ditawarkan mempunyai kualitas yang tinggi dan membuat pembeli merasakan bahwa pembelian yang dilakukan mempunyai manfaat yang lebih besar dibandingkan investasi yang telah dilakukannya.

5. Tingkat rivalitas di antara pesaing yang ada (*intensity of rivalry among existing competitors*)

Rivalitas di antara pesaing yang ada bertujuan untuk mendapatkan posisi yang menguntungkan dalam industri dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, peluncuran produk, dan peningkatan pelayanan atau jaminan bagi pelanggan. Rivalitas terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan akan mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, yang berarti bahwa perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain (*mutually dependent*).

Kelima kekuatan persaingan mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru yang potensial, semuanya merupakan “pesaing” bagi perusahaan-perusahaan dalam industri. Persaingan dalam arti yang luas ini disebut persaingan yang diperluas (*extended rivalry*).

2.5 Manajemen Strategik di Industri Pendidikan

Industri pendidikan biasanya didominasi oleh lembaga/organisasi nir laba yang didirikan baik oleh swasta maupun pemerintah. Tujuannya utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan menggunakan dana yang

diperoleh dari sumbangan pribadi maupun subsidi dari pemerintah. Isu yang sering dihadapi oleh bisnis nir laba ini adalah:

1. Banyaknya kendala berupa terbatasnya kontribusi dan sumbangan, sehingga ada kecenderungan untuk melakukan penghindaran pajak (tax avoidance).
2. Harus memenuhi kepentingan pihak-pihak tertentu (stakeholders), sukarela, dan tanggungjawab sosial.
3. Sifat yayasan/organisasi terikat pula pada regulasi dan sering dikelola dengan salah.
4. Menghadapi perputaran karyawan yang cukup tinggi dan oposisi dari masyarakat.

Menurut Sukanto (2000), bisnis nir laba biasanya dikelola secara terpusat agar mudah melakukan pengawasan dan pengendalian. Strategi yang diambil oleh organisasi nir laba biasanya adalah strategi stabilitas. Asalkan operasi berjalan lancar, maka jarang ada organisasi nir laba yang mengambil strategi tumbuh. Demi menjaga stabilitas maka strategi yang dibuat diupayakan bagi perolehan pendapatan yang stabil. Di sisi lain, ada bisnis nir laba yang menanamkan modalnya pada obligasi pemerintah yang menjamin aliran kas tetap dan ada juga yang berspekulasi dengan menanamkan dana yang diperolehnya pada saham-saham tertentu (blue chips). Semua itu bertujuan untuk mendukung penerimaan yang stabil atau sedikit lebih besar dari deviden sehingga kegiatannya dapat dikembangkan.

Organisasi nirlaba, hal paling utama adalah bagaimana mengalokasikan sumber daya yang terbatas dengan sebaik-baiknya untuk membiayai berbagai aktivitas untuk tujuan sosial. Perencanaan strategik lebih penting dan lebih memakan banyak waktu dibanding hal lain. Tidak adanya laba yang diperoleh dan terbatasnya dana yang ada membuat budgeting dan pengawasan keuangan menjadi suatu hal yang sangat penting. Selain itu, kebijakan penentuan harga menjadi suatu hal yang kurang diperhatikan. Harga produk jasa yang dijual merupakan full cost price, yaitu penjumlahan dari direct cost, indirect cost, dan mungkin sedikit keuntungan yang akan digunakan untuk meningkatkan ekuitas perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 1998).

2.6 Model Keunggulan Bersaing

Para pakar manajemen strategik mengajukan tiga alternatif model untuk dapat mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu:

- a. Model Organisasi-Industri (Industrial-Organization, atau I/O).
- b. Model berbasis sumber daya (Resource-Based View, atau RBV).
- c. Model Gerilya (Guerilla).

Perbandingan ketiga model utama baik I/O, RBV, maupun Gerilya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yaitu:

A. Model I/O

Teori Industri/Organisasi (I/O) adalah pendekatan dalam manajemen strategik yang berfokus pada pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan. Teori ini mengemukakan bahwa faktor-faktor di luar perusahaan, terutama struktur industri, lebih menentukan keberhasilan perusahaan dibandingkan dengan sumber daya dan kapabilitas internal.

Teori I/O menekankan pentingnya struktur industri dan lingkungan persaingan dalam menentukan strategi perusahaan. Pendekatan ini didasarkan pada pandangan bahwa industri tempat perusahaan beroperasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan kinerja perusahaan. Elemen kunci dari teori ini adalah bahwa struktur pasar dan persaingan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan profitabilitas.

Michael Porter adalah salah satu tokoh utama yang mengembangkan dan mempopulerkan teori I/O melalui model Five Forces. Model ini mengidentifikasi lima kekuatan yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri dan, dengan demikian, profitabilitasnya:

1. Ancaman Pesaing Baru: Kemudahan atau kesulitan bagi perusahaan baru untuk masuk ke industri tertentu. Faktor-faktor seperti skala ekonomi, kebutuhan modal, akses ke distribusi, dan loyalitas pelanggan mempengaruhi ancaman ini.

2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok: Pengaruh pemasok dalam menentukan harga dan kualitas bahan baku yang mereka sediakan. Jika pemasok kuat, mereka dapat menaikkan harga atau menurunkan kualitas, yang dapat menekan margin keuntungan perusahaan.
3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli: Pengaruh pelanggan dalam menekan harga atau meminta kualitas dan layanan yang lebih tinggi. Pembeli yang kuat dapat menurunkan profitabilitas dengan menuntut harga yang lebih rendah atau peningkatan nilai.
4. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti: Kemampuan produk atau jasa alternatif untuk menggantikan produk atau jasa perusahaan. Produk pengganti dapat menurunkan permintaan dan menekan harga.

Persaingan Antar Pesaing yang Ada: Intensitas persaingan di antara perusahaan yang sudah ada dalam industri. Faktor-faktor seperti jumlah pesaing, laju pertumbuhan industri, dan diferensiasi produk mempengaruhi tingkat persaingan.

Proses Manajemen Strategik Berdasarkan Teori I/O

1. Analisis Lingkungan Eksternal: Pemindaian Industri: Mengidentifikasi dan memahami kekuatan Five Forces yang beroperasi dalam industri. Identifikasi Peluang dan Ancaman: Menggunakan analisis Five Forces untuk menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus diatasi.
2. Perumusan Strategi: Pilihan Strategi Kompetitif: Berdasarkan analisis industri, perusahaan dapat memilih strategi seperti kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau fokus untuk bersaing lebih efektif. Penentuan Posisi Industri: Memilih posisi dalam industri yang menawarkan potensi keuntungan tertinggi.
3. Implementasi Strategi: Pengorganisasian Sumber Daya: Mengalokasikan dan mengelola sumber daya untuk mendukung strategi yang dipilih. Pengembangan Kapabilitas: Meningkatkan kapabilitas internal yang diperlukan untuk mengeksekusi strategi secara efektif.
4. Evaluasi dan Pengendalian: Pengukuran Kinerja: Mengukur hasil kinerja terhadap tujuan strategis. Penyesuaian Strategi: Melakukan penyesuaian strategi berdasarkan hasil evaluasi dan perubahan dalam lingkungan eksternal.

Teori I/O dapat diterapkan di berbagai industri untuk membantu perusahaan memahami dinamika persaingan dan mengembangkan strategi yang efektif. Misalnya, dalam industri teknologi tinggi, perusahaan dapat menggunakan analisis Five Forces untuk memahami ancaman dari inovasi teknologi baru dan tekanan harga dari pelanggan yang semakin terinformasi.

B. *Model Resource -Based View (RBV)*

Resource-Based View (RBV) adalah sebuah teori dalam manajemen strategis yang menekankan pentingnya sumber daya internal perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Edith Penrose pada tahun 1959 dalam bukunya "The Theory of the Growth of the Firm," dan kemudian dipopulerkan oleh Jay Barney dalam artikel pentingnya tahun 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Menurut Mukhlis, dkk (2021:12), model ini menitikberatkan pada pengembangan dan akuisisi sumber daya serta kapabilitas yang bernilai dan sulit ditiru oleh pesaing. Analisis mendalam terhadap lingkungan internal perusahaan diperlukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Model Resource-Based View (RBV), dijelaskan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tingkat pengembalian di atas rata-rata sangat tergantung pada karakteristik internal perusahaan. RBV menekankan pentingnya pengembangan atau akuisisi sumber daya (resources) dan kapabilitas (capabilities) yang berharga, yang sulit atau bahkan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Pandangan RBV menegaskan bahwa sumber daya internal suatu perusahaan lebih berperan dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif daripada struktur industri. Pendekatan ini memandang perusahaan sebagai koleksi dari aset dan kapabilitas yang unik. Setiap perusahaan dianggap sebagai entitas yang unik karena memiliki pengalaman, aset, kapabilitas, dan budaya organisasi yang berbeda. Aset dan kapabilitas tersebut akan menentukan efisiensi dan efektivitas dari setiap aktivitas perusahaan.

Perspektif RBV, beberapa aset (sumber daya) kunci memiliki potensi untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan. Namun,

keberhasilan sebuah perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk memilih dan mengelola sumber daya yang paling sesuai dan efektif untuk strategi dan tujuan bisnisnya. *Resource-Based View* (RBV) berpandangan bahwa sumber daya dan kapabilitas internal dari organisasi lebih penting karena jika sebuah organisasi lebih fokus pada internalnya maka akan memberikan sumber daya yang lebih bernilai dan sulit ditiru oleh para pesaingnya. Tentunya strategi yang sesuai pada suatu organisasi akan efektif jika sesuai dengan sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut.

RBV dibangun di atas dua asumsi utama: Heterogenitas Sumber Daya (*Resource Heterogeneity*): Sumber daya dan kapabilitas perusahaan berbeda-beda antar perusahaan, yang menyebabkan perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang unik. Imobilitas Sumber Daya (*Resource Immobility*): Sumber daya tertentu tidak dapat dengan mudah dipindahkan atau ditiru oleh pesaing. Hal ini membuat sumber daya tersebut menjadi basis untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kategori Sumber Daya dalam RBV. Sumber daya perusahaan diklasifikasikan menjadi tiga kategori utama:

- a. Sumber Daya Berwujud (*Tangible Resources*): Aset Fisik: Misalnya, bangunan, peralatan, dan fasilitas produksi. Sumber Daya Finansial: Modal kerja, arus kas, dan akses ke kredit atau investasi.
- b. Sumber Daya Tak Berwujud (*Intangible Resources*): Reputasi: Citra merek, loyalitas pelanggan, dan kepercayaan pasar. Hak Kekayaan Intelektual: Paten, hak cipta, merek dagang. Budaya dan Nilai Perusahaan: Norma, nilai, dan keyakinan yang membentuk perilaku organisasi. Pengetahuan dan Kompetensi: Keahlian teknis dan manajerial yang dimiliki oleh karyawan.
- c. Kapabilitas (*Capabilities*): Kemampuan Rutin Operasional: Proses dan sistem yang memungkinkan perusahaan untuk menjalankan operasi sehari-hari secara efisien. Inovasi: Kemampuan untuk mengembangkan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan pasar yang berubah. Kemampuan Manajerial: Keahlian dalam mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengintegrasikan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan strategis.

VRIO Framework

Penilaian apakah sumber daya dan kapabilitas dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, RBV menggunakan kerangka kerja VRIO:

1. *Value* (Nilai): Sumber daya harus dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan perusahaan mengeksploitasi peluang atau menetralkan ancaman. Sumber daya yang bernilai membantu perusahaan meningkatkan efisiensi atau efektivitas.
2. *Rarity* (Kelangkaan): Sumber daya harus langka dan tidak dimiliki oleh banyak pesaing. Sumber daya yang langka memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif karena tidak semua pesaing dapat mengakses sumber daya tersebut.
3. *Imitability* (Dapat Ditiru): Sumber daya harus sulit atau mahal untuk ditiru oleh pesaing. Jika pesaing dapat dengan mudah meniru atau memperoleh sumber daya yang sama, keunggulan kompetitif akan cepat hilang.
4. *Organization* (Organisasi): Perusahaan harus mampu mengorganisasi dan mengelola sumber daya tersebut secara efektif. Ini berarti bahwa struktur, sistem, dan proses perusahaan harus mendukung penggunaan optimal sumber daya.

C. Model Gerilya

Strategi gerilya merupakan pendekatan yang inovatif dan kreatif dalam manajemen bisnis, di mana perusahaan menggunakan taktik non-konvensional untuk mencapai tujuan mereka dengan sumber daya yang terbatas (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016). Sebagai contoh, Levinson (1984) mengemukakan bahwa strategi gerilya dalam pemasaran dapat mencakup berbagai taktik seperti pemasaran viral, ambush marketing, dan event marketing, yang memungkinkan perusahaan untuk membangun kesadaran merek dan menarik perhatian pasar dengan biaya yang relatif rendah.

Strategi gerilya, kreativitas dan fleksibilitas menjadi kunci utama. Menurut Levinson (1984), perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan

cepat terhadap perubahan pasar dan menciptakan taktik-taktik baru yang tidak terduga oleh pesaing. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk meraih keuntungan kompetitif tanpa harus bersaing secara langsung dengan pesaing yang lebih besar dan mapan.

Elemen Utama Strategi Gerilya

1. Kreativitas: Menggunakan ide-ide inovatif untuk menarik perhatian pasar dan menciptakan dampak yang signifikan tanpa memerlukan anggaran besar.
2. Fleksibilitas dan Adaptabilitas: Mampu menyesuaikan strategi dengan cepat berdasarkan perubahan kondisi pasar dan respon dari pesaing.
3. Kejutan dan Ketidakpastian: Melancarkan kampanye atau taktik yang tidak terduga oleh pesaing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.
4. Fokus pada Segmen Tertentu: Menargetkan pasar atau segmen tertentu yang belum sepenuhnya digarap oleh pesaing besar.
5. Efisiensi Biaya: Mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang terbatas untuk mencapai dampak yang maksimal.

Implementasi Strategi Gerilya

1. Strategi Gerilya dapat diterapkan dalam berbagai aspek bisnis, termasuk pemasaran, operasi, dan pengembangan produk. Berikut beberapa contoh implementasinya:
2. Pemasaran Gerilya (Guerrilla Marketing):
3. Event Marketing: Menyelenggarakan acara atau aksi publik yang menarik perhatian dan mendatangkan liputan media.
4. Viral Marketing: Membuat konten kreatif yang berpotensi menjadi viral di media sosial.
5. Ambush Marketing: Memanfaatkan acara besar yang diadakan oleh pihak lain untuk mempromosikan produk atau layanan tanpa harus menjadi sponsor resmi.

Operasi Gerilya:

1. Lokasi Pop-up: Membuka toko sementara di lokasi strategis untuk menarik perhatian konsumen tanpa komitmen jangka panjang.

2. Lean Production: Menggunakan metode produksi yang efisien dan fleksibel untuk mengurangi biaya dan waktu produksi.
3. Pengembangan Produk Gerilya:
4. Crowdsourcing: Melibatkan komunitas pengguna dalam proses pengembangan produk untuk mendapatkan ide-ide inovatif dan feedback yang berharga.
5. Iterasi Cepat: Mengembangkan produk melalui siklus pengembangan yang cepat dan berulang untuk segera merespon umpan balik pasar.

2.7 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Tabel 2.3. Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil
1	Barney, J. B., & Ray, G. (2015)	How resource-based theory can improve practice	Teori berbasis sumber daya dapat diterapkan dalam praktik manajemen untuk meningkatkan daya saing institusi pendidikan melalui pemanfaatan sumber daya internal.
2	Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016)	Resource based theory in operations management research	Penerapan teori berbasis sumber daya dalam manajemen operasi membantu memahami bagaimana sumber daya operasional dapat digunakan secara strategis dalam konteks pendidikan.
3	Qureshi, M. I., Rasli, A. M., Jusoh, A., & Kowang, T. O. (2015)	Sustainability: a new manufacturing paradigm	Paradigma keberlanjutan dapat diaplikasikan dalam pendidikan untuk mengembangkan strategi yang berkelanjutan dan kompetitif.

Tabel 2.3. Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil
4	Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017)	Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice	Pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan organisasi relevan untuk strategi manajemen di institusi pendidikan.
5	Baba, V. V., & HakemZadeh, F. (2012)	Toward a theory of evidence based decision making	Teori pengambilan keputusan berbasis bukti dapat meningkatkan daya saing melalui keputusan yang didasarkan pada data.
6	Benneworth, P., & Osborne, M. (2014)	Knowledge, engagement and higher education in Europe	Institusi pendidikan dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing melalui keterlibatan pengetahuan.
7	Tehseen, S., & Ramayah, T. (2015)	Entrepreneurial competencies and SMEs business success: The contingent role of external integration	Pengembangan kompetensi kewirausahaan dapat meningkatkan kemampuan bersaing institusi pendidikan.
8	Papadimitriou, A. (2014)	Strategic Planning in Higher Education: A Comparative Study of American and Greek Public Universities	Praktik terbaik dalam perencanaan strategis di universitas publik dapat diterapkan untuk meningkatkan daya saing institusi pendidikan.
9	Yuan, L., & Powell, S. (2013)	MOOCs and open education: Implications for higher education	MOOCs dan pendidikan terbuka dapat meningkatkan daya saing institusi pendidikan melalui strategi inovatif.
10	Al-Tabbaa, O., & Ankrah, S. (2016)	Universities–industry collaboration: A systematic review	Kolaborasi antara universitas dan industri dapat mengembangkan strategi kolaboratif untuk meningkatkan daya saing institusi pendidikan.

Tabel 2.3. Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil
11	Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014)	The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies	Adaptasi terhadap teknologi canggih diperlukan untuk meningkatkan daya saing institusi pendidikan.
12	Nguyen, T. H., Newby, M., & Macaulay, M. J. (2015)	Information technology adoption in small business: Confirmation of a proposed framework	Memanfaatkan teknologi informasi dapat meningkatkan kemampuan bersaing institusi pendidikan.
13	Lee, J. W., & Lee, H. S. (2014)	The influence of university faculty's participation in open courseware development on teaching and research activities	Partisipasi dalam pengembangan kursus terbuka dapat meningkatkan daya saing institusi pendidikan melalui aktivitas pengajaran dan penelitian.
14	Amin, R., Mahmood, S., & Shah, S. Z. A. (2014)	Entrepreneurial leadership and employee creativity: The role of empowerment	Kepemimpinan inovatif dapat meningkatkan kemampuan bersaing institusi pendidikan melalui kreativitas karyawan.
15	Rajkumar, M., Suryanarayanan, C., & Mohanasundaram, S. (2015)	The role of information and communication technology (ICT) in higher education for the 21st century	Penerapan ICT dalam pendidikan tinggi dapat meningkatkan daya saing institusi pendidikan.
16	Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011)	Creating Shared Value	Menciptakan nilai bersama melalui aktivitas bisnis dapat diterapkan dalam konteks pendidikan untuk menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan.

Tabel 2.3. Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil
17	Stark, J. S. (2014)	Resource-Based Learning in Higher Education: The Importance of Relationships	Hubungan interpersonal antara siswa dan pengajar dapat meningkatkan kemampuan bersaing institusi pendidikan.
18	Kim, H. K., Son, J., & Lee, J. (2015)	Effect of blended learning on academic achievement, social presence, and satisfaction: A meta-analysis	Pembelajaran gabungan dapat meningkatkan daya saing institusi pendidikan melalui prestasi akademik, kehadiran sosial, dan kepuasan.
19	Saif, A. F. M., Al-Qirim, N. A., & Rejoub, R. (2014)	The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Organizational Performance	Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kemampuan bersaing institusi pendidikan.
20	Stamatis, D. H. (2015)	Strategic Planning for Educational Institutions	Perencanaan strategis untuk lembaga pendidikan dapat meningkatkan kemampuan bersaing institusi pendidikan.

2.8 Orisinalitas Penelitian

Berdasarkan penelusuran peneliti pada kepustakaan dan media elektronik, penelitian mengenai strategi bersaing dalam lembaga pendidikan telah banyak dilakukan, namun penelitian-penelitian tersebut tidak secara khusus membahas penerapan **Resource-Based View (RBV)** yang dipadukan dengan **Porter's Five Forces** dalam konteks lembaga pendidikan Islam, khususnya **Diniyyah Putri Lampung** yang saat ini menghadapi persoalan penurunan jumlah pendaftar.

Penelitian pertama, Barney, J. B., & Ray, G. (2015) melalui artikel berjudul *How resource-based theory can improve practice* membahas penerapan teori

berbasis sumber daya dalam praktik manajemen untuk meningkatkan daya saing lembaga. Fokus penelitian ini lebih pada pengembangan teori RBV secara umum, bukan pada penerapannya dalam institusi pendidikan Islam. Penelitian kedua oleh Papadimitriou, A. (2014) dengan judul *Strategic Planning in Higher Education: A Comparative Study of American and Greek Public Universities* membahas praktik terbaik dalam perencanaan strategis di universitas publik di Amerika dan Yunani. Penelitian ini berfokus pada pendidikan tinggi formal di negara maju, sehingga konteksnya berbeda dengan pesantren di Indonesia yang memiliki karakteristik sosial, budaya, dan religius tersendiri. Penelitian ketiga dilakukan oleh Tehseen, S., & Ramayah, T. (2015) melalui tulisan berjudul *Entrepreneurial competencies and SMEs business success: The contingent role of external integration*. Penelitian ini berfokus pada pengembangan kompetensi kewirausahaan untuk meningkatkan daya saing usaha kecil dan menengah. Walaupun relevan dalam hal strategi bersaing, penelitian ini tidak mengkaji lembaga pendidikan, apalagi pesantren.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki orisinalitas karena:

1. Dilaksanakan pada **Diniyyah Putri Lampung**, lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren, yang belum banyak diteliti dalam perspektif strategi bersaing,
2. Menggunakan **kombinasi RBV dan Porter's Five Forces** secara bersamaan dalam menganalisis strategi daya saing,
3. Berangkat dari **masalah aktual penurunan jumlah pendaftar**, bukan sekadar analisis konseptual, dan
4. Memberikan kontribusi praktis berupa **rekomendasi strategi berkelanjutan** bagi lembaga pendidikan Islam untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

2.8 Kerangka Berfikir

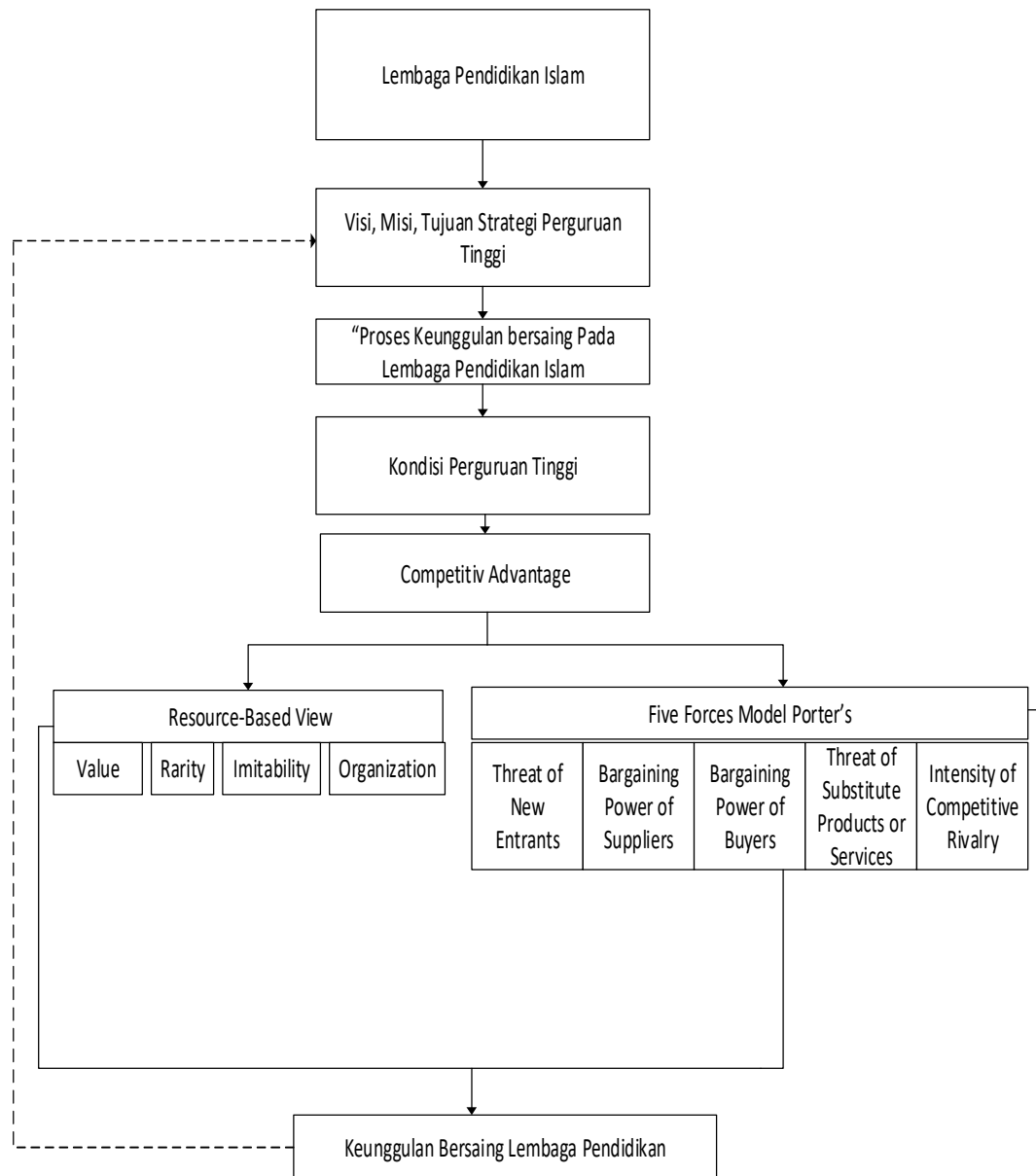
Langkah pertama dalam proses manajemen strategi adalah merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi dari perguruan Diniyyah Putri Lampung, yang menggambarkan arah dan cita-cita yang ingin dicapai oleh organisasi di masa

depan. Dengan memahami dengan jelas visi, misi, tujuan, dan strategi tersebut, semua tenaga pendidik di Diniyyah Putri Lampung dapat memiliki pemahaman yang sama mengenai target-target jangka pendek maupun jangka panjang yang ingin dicapai. Sebagai contoh, visi Diniyyah Putri Lampung adalah "Terwujudnya Putri-putri yang berjiwa Islam dan ibu pendidik yang cakap lagi aktif serta bertanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakat dan tanah air atas dasar pengabdian kepada Allah SWT.". Untuk mencapai keunggulan kompetitif, Lembaga Pendidikan Islam harus memaksimalkan pemanfaatan semua potensi yang dimilikinya sambil memperhatikan kondisi nyata dan tantangan yang dihadapi. Dengan visi, misi, tujuan, dan strategi yang jelas, Diniyyah Putri Lampung dapat mengarahkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai sasaran strategis, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ini melibatkan penilaian menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal, serta adaptasi terhadap perubahan kondisi untuk memastikan keberhasilan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Langkah awal dalam manajemen strategi, perguruan tinggi harus melakukan pengamatan terhadap lingkungan, merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan kemudian mengevaluasi strategi tersebut dengan menyesuaikan kondisi yang ada di institusi. Dalam konteks keunggulan bersaing, konsep competitive advantage menggunakan model RBV (Industrial Organization) yang dikemukakan oleh Jay Barney. Model ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami bagaimana sumber daya internal perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kemampuan suatu organisasi untuk bersaing sangat dipengaruhi oleh lima kekuatan eksternal yang dikenal sebagai Five Forces Model Porter, yaitu: (1) Ancaman masuknya pesaing baru; (2) Ancaman dari produk atau layanan pengganti; (3) Kekuatan tawar-menawar pembeli; (4) Kekuatan tawar-menawar pemasok; dan (5) Persaingan di antara para pesaing yang ada. Dengan memahami dan menganalisis kelima kekuatan ini, perguruan tinggi dapat mengidentifikasi peluang terbaik serta ancaman yang perlu diwaspadai, sehingga mampu merespons kebutuhan konsumen dengan lebih baik dengan menganalisis tren saat ini dan di masa mendatang.

Keunggulan bersaing adalah strategi jangka panjang yang harus terus dijalankan untuk meningkatkan nilai yang ditawarkan kepada pengguna jasa pendidikan. Perguruan tinggi harus mempertimbangkan strategi yang sesuai untuk memiliki competitive advantage. Tiga strategi generik yang diidentifikasi oleh Porter, yaitu: strategi fokus, strategi biaya rendah, dan strategi diferensiasi, dapat diadaptasi dan diimplementasikan sesuai kondisi perguruan tinggi. Dengan mengadopsi strategi yang tepat, perguruan tinggi dapat membuat keputusan pemasaran yang efektif, mengidentifikasi dan menetapkan alat ukur untuk mengelola institusi, serta memenangkan persaingan antar perguruan tinggi.

Penggunaan analisis yang baik dalam menentukan strategi, perguruan tinggi dapat menemukan cara-cara baru untuk mengikuti tren pendidikan tinggi, menarik mahasiswa baru, dan mencapai keunggulan kompetitif. Ini akan membantu perguruan tinggi tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam lingkungan yang kompetitif.



Gambar 2.4 Kerangka Penelitian

III. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

3.1.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini penulis menggunakan pendekatan mixed methods research, adalah metode yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam satu kerangka penelitian. Pendekatan penelitian ini mengintegrasikan data kuantitatif dan kualitatif dalam proses yang sistematis untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang suatu fenomena. Pendekatan ini telah berkembang menjadi salah satu metode yang diakui luas dalam berbagai bidang penelitian, termasuk ilmu manajemen. Menurut Creswell dan Plano Clark (2018), metode campuran memungkinkan peneliti untuk menggabungkan kekuatan masing-masing pendekatan—kuantitatif yang berfokus pada pengukuran dan generalisasi, serta kualitatif yang berfokus pada kedalaman dan konteks.

Penggunaan metode campuran (mixed methods research) didasarkan pada kebutuhan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kompleks yang tidak dapat dijelaskan secara memadai hanya dengan satu pendekatan.. Metode campuran ini memberikan wawasan yang lebih kaya dan mendalam, serta meningkatkan validitas dan kredibilitas temuan penelitian. Creswell (2014) mengidentifikasi beberapa desain utama dalam metode campuran, termasuk desain penjelasan berurutan (sequential explanatory), desain eksplorasi berurutan (sequential exploratory), dan desain paralel (convergent parallel). Dalam desain penjelasan berurutan, data kuantitatif dikumpulkan terlebih dahulu, diikuti dengan analisis kualitatif untuk memperdalam pemahaman hasil kuantitatif. Sebaliknya, desain eksplorasi berurutan dimulai dengan data kualitatif untuk mengeksplorasi fenomena, yang

kemudian dilengkapi dengan data kuantitatif untuk memvalidasi atau memperluas temuan awal. Desain paralel memungkinkan pengumpulan dan analisis data kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan, sehingga mempercepat proses penelitian dan memungkinkan triangulasi data.

Penggunaan metode campuran dalam penelitian sangat relevan untuk mengkaji fenomena yang melibatkan dimensi kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan. Dalam konteks keunggulan kompetitif, misalnya, data kuantitatif dapat digunakan untuk mengukur pengaruh pengelolaan sumber daya terhadap keunggulan kompetitif, sedangkan data kualitatif dapat mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi keberhasilan pengelolaan sumber daya tersebut. Dengan demikian, pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan relevan untuk pengambilan keputusan strategis. Pendekatan Penelitian Penelitian ini menggunakan metode campuran (mixed methods), yaitu kombinasi antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh strategi pengelolaan sumber daya terhadap keunggulan kompetitif. Data kuantitatif digunakan untuk mengidentifikasi pola dan hubungan, sedangkan data kualitatif digunakan untuk memperdalam hasil dan memberikan wawasan kontekstual.

3.1.1 Metode Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis merupakan pendekatan penelitian yang berfokus pada pemaparan atau penggambaran fenomena yang ada dengan cara yang sistematis dan akurat, tanpa melakukan intervensi atau manipulasi terhadap variabel-variabel yang ada. Penelitian dengan metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas dan menyeluruh mengenai kondisi atau karakteristik objek yang diteliti (Sugiyono, 2018). Dalam kajian lebih lanjut, metode deskriptif sering digunakan baik dalam penelitian kuantitatif maupun kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, data yang dikumpulkan biasanya berupa angka atau statistik yang kemudian dianalisis secara numerik untuk menggambarkan fenomena atau pola yang muncul. Sebagai contoh, survei tentang tingkat kepuasan pelanggan dapat

menggambarkan sejauh mana kualitas layanan diterima oleh konsumen, melalui analisis statistik seperti rata-rata, persentase, dan distribusi frekuensi (Moloeng, 2017). Sementara itu, dalam penelitian kualitatif, metode deskriptif lebih sering digunakan untuk menggambarkan fenomena yang kompleks dengan pendekatan naratif atau deskripsi verbal, seperti dalam wawancara mendalam atau observasi partisipatif. Tujuannya adalah untuk memahami secara mendalam pengalaman atau pandangan individu terkait fenomena yang diteliti (Nasution, 2003).

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Penelitian akan dilakukan di Diniyyah Putri Lampung yang beralamatkan Jl. Raya Negeri Sakti, Desa Negeri Sakti, Kecamatan Gedong Tataan, Pesawaran, Lampung. Tempat ini dijadikan sebagai tempat penelitian karena Lembaga Pendidikan ini memiliki keunggulan bersaing dan merupakan sekolah khusus wanita pertama yang ada di prov lampung dengan akreditasi Adan mampu memperkuat posisinya sebagai Lembaga Pendidikan Islam dengan tingkatan kinerja yang cukup baik dan perguruan tinggi yang memiliki competitive advantage.

Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April 2024 hingga Januari 2025. Pemilihan rentang waktu ini disesuaikan dengan kebutuhan pengumpulan data, analisis data, serta penyusunan laporan penelitian. Kegiatan penelitian meliputi tahap persiapan, pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, hingga analisis data. berikut

3.3 Teknik Pengumpulan Data:

Penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan dari berbagai sumber yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari proses wawancara dengan pihak manajemen Diniyyah Putri Lampung seperti Ketua Yayasan, Pimpinan, Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah.

Wawancara Mendalam

Salah satu teknik pengumpulan data kualitatif yang umum digunakan adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk berinteraksi secara langsung dengan partisipan dan mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan sudut pandang mereka terkait dengan topik penelitian. Sebagai contoh, Lincoln dan Guba (1985) menekankan pentingnya wawancara mendalam sebagai teknik untuk mendapatkan pemahaman holistik tentang realitas subjektif partisipan.

Wawancara ditujukan kepada Ketua Yayasan Pendidikan Diniyyah Putri Lampung, Pimpinan Perguruan Diniyyah untuk mendapatkan data-data yang berkaitan dengan

1. Proses manajemen strategi mulai dari pengamatan lingkungan, perumusan, implementasi, hingga evaluasi dari strategi di Diniyyah Putri Lampung
2. Proses analisis eksternal strategi terkait keunggulan bersaing yang ada di Diniyyah Putri Lampung Peneliti memilih beberapa tokoh tersebut dalam lingkungan penelitian dikarenakan informan mengetahui informasi dan permasalahan yang ada dalam lingkup Universitas secara baik dan mendalam sehingga dapat dikatakan valid dan dapat dipercaya

Membagikan Kuisoner

Membagikan kuesioner merupakan tahapan krusial dalam penelitian yang menggunakan survei sebagai alat untuk mengumpulkan data. Proses ini dimulai dengan pemilihan responden yang sesuai dengan kriteria penelitian, yang bertujuan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan relevan dan representatif terhadap topik yang diteliti. Misalnya, dalam penelitian yang mengkaji kepuasan pelanggan terhadap produk tertentu, responden yang dipilih adalah mereka yang telah menggunakan produk tersebut, sehingga data yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang valid mengenai pengalaman konsumen (Creswell, 2014).

Selanjutnya, peneliti perlu menentukan metode distribusi kuesioner yang sesuai dengan konteks penelitian dan karakteristik responden. Kuesioner dapat

dibagikan melalui platform online seperti Google Forms, SurveyMonkey, atau Qualtrics, yang memungkinkan pengumpulan data secara efisien dan hemat biaya, serta dapat menjangkau responden yang tersebar secara geografis. Metode ini sangat efektif dalam penelitian yang melibatkan jumlah responden yang besar (Bryman, 2016). Namun, untuk penelitian yang mengharuskan interaksi langsung atau untuk responden yang tidak memiliki akses internet, kuesioner cetak atau wawancara langsung sering kali menjadi pilihan yang lebih tepat. Dalam wawancara, peneliti dapat memberikan penjelasan tambahan dan mengklarifikasi pertanyaan, yang memungkinkan pengumpulan data yang lebih akurat dan mendalam (Silverman, 2016).

Penting bagi peneliti untuk memberikan instruksi yang jelas dan mudah dipahami kepada responden mengenai cara mengisi kuesioner. Instruksi yang terperinci akan membantu responden memahami tujuan penelitian, jenis pertanyaan yang diajukan, serta cara menjawab yang benar, sehingga meminimalkan kesalahan dalam pengisian. Selain itu, peneliti harus menjamin kerahasiaan dan anonimitas data yang diberikan oleh responden, kecuali jika ada izin eksplisit dari responden untuk menggunakan data mereka dalam konteks tertentu (Creswell, 2014).

Setelah kuesioner dibagikan, peneliti harus memantau pengumpulan data secara berkala. Untuk kuesioner online, proses pengumpulan data biasanya berlangsung otomatis, sementara untuk kuesioner cetak, peneliti perlu mengumpulkan kembali kuesioner yang telah diisi. Dalam beberapa kasus, pengingat melalui email atau telepon mungkin diperlukan untuk mendorong responden agar segera mengisi dan mengembalikan kuesioner. Tindak lanjut ini penting untuk meningkatkan tingkat respons dan memastikan bahwa data yang terkumpul mencerminkan keragaman perspektif yang ada dalam populasi yang diteliti (Bryman, 2016).

Setelah pengumpulan kuesioner selesai, peneliti perlu melakukan evaluasi terhadap kualitas data yang diperoleh, termasuk memeriksa kelengkapan dan validitas jawaban. Kuesioner yang tidak diisi dengan benar atau mengandung data yang tidak relevan perlu dievaluasi lebih lanjut untuk memastikan hanya data yang valid yang digunakan dalam analisis. Dengan mengikuti prosedur yang sistematis

dan hati-hati, peneliti dapat membagikan kuesioner secara efektif, mengumpulkan data yang valid, dan memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Silverman, 2016).

Analisis Dokumen

Analisis dokumen merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menggali informasi dari dokumen tertulis atau arsip yang relevan dengan topik yang sedang diteliti. Metode ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memahami konteks sosial, budaya, atau sejarah di balik suatu fenomena dengan mengkaji isi dokumen yang ada. Peneliti memilih dan mengumpulkan dokumen yang sesuai dengan masalah penelitian, lalu menganalisisnya untuk menemukan tema, pola, atau informasi yang berkaitan dengan objek penelitian. Proses ini dapat dilakukan dengan cara membaca dan mengkategorikan data secara sistematis, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, tergantung pada jenis dokumen yang dianalisis. Hasil dari analisis dokumen ini akan membantu peneliti memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang topik yang sedang diteliti, serta menyusun laporan penelitian yang menyajikan temuan-temuan utama berdasarkan data yang diperoleh. Metode ini memiliki kelebihan, seperti kemudahan akses dan kemampuannya untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang suatu fenomena, namun juga memiliki kekurangan, seperti ketergantungan pada ketersediaan dokumen yang relevan dan potensi bias yang terkandung dalam dokumen tersebut. Dalam praktiknya, analisis dokumen sering digunakan dalam berbagai bidang penelitian, seperti sejarah, ilmu sosial, pendidikan, dan kebijakan publik, karena kemampuannya untuk memberikan wawasan yang mendalam melalui sumber data yang ada (Bowen, 2009; Berg, 2009).

Menggali segala sumber informasi

Menggali sumber informasi merupakan proses penting dalam penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data yang relevan, akurat, dan komprehensif mengenai topik yang sedang diteliti. Proses ini melibatkan identifikasi dan eksplorasi berbagai sumber informasi yang dapat memberikan wawasan tentang fenomena atau objek yang sedang dikaji. Sumber informasi dapat berasal dari berbagai jenis, baik yang primer maupun sekunder, dan pemilihan sumber yang

tepat sangat penting untuk memastikan kualitas hasil penelitian. Sumber informasi primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama, seperti wawancara, observasi, survei, eksperimen, atau dokumen asli. Sumber ini memberikan informasi langsung yang belum mengalami interpretasi atau manipulasi dari pihak lain. Sebagai contoh, dalam penelitian sosial, wawancara mendalam dengan individu atau kelompok yang memiliki pengalaman langsung mengenai topik penelitian dapat memberikan informasi yang sangat bernilai (Creswell, 2014). Selain itu, observasi langsung terhadap perilaku atau kejadian juga merupakan sumber primer yang kaya akan data.

Sumber informasi sekunder, di sisi lain, merujuk pada data yang sudah dikumpulkan dan dianalisis oleh peneliti lain sebelumnya. Sumber sekunder meliputi buku, artikel jurnal, laporan penelitian, dan berbagai jenis literatur yang ada. Penggunaan sumber sekunder penting dalam membangun kerangka teori atau konteks penelitian, serta untuk membandingkan temuan-temuan sebelumnya dengan hasil penelitian yang sedang dilakukan. Misalnya, data yang diperoleh dari laporan tahunan suatu lembaga atau artikel ilmiah yang diterbitkan sebelumnya dapat memberikan gambaran yang lebih luas tentang topik tertentu (Bryman, 2016). Dalam menggali sumber informasi, peneliti harus berhati-hati dalam menilai kredibilitas dan keandalan sumber tersebut. Informasi yang diperoleh dari sumber yang tidak dapat dipertanggungjawabkan dapat memengaruhi kualitas penelitian secara keseluruhan. Oleh karena itu, peneliti perlu melakukan verifikasi terhadap data yang dikumpulkan, baik dari sumber primer maupun sekunder, untuk memastikan bahwa informasi tersebut valid dan dapat dipercaya. Salah satu cara untuk memverifikasi adalah dengan memeriksa keaslian sumber dan mengevaluasi metode yang digunakan oleh penulis sumber tersebut (Silverman, 2016). Selain itu teknologi dan internet telah membuka peluang yang lebih luas bagi peneliti untuk menggali sumber informasi. Data dapat diperoleh melalui platform digital, database penelitian, jurnal online, dan media sosial, yang memungkinkan peneliti untuk mengakses informasi dari berbagai belahan dunia dengan mudah. Namun, dalam menggali sumber informasi dari internet, penting untuk memilih sumber yang terverifikasi dan memiliki reputasi yang baik. Melalui proses menggali sumber informasi ini, peneliti dapat membangun dasar yang kuat untuk penelitian mereka

dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang sedang diteliti. Oleh karena itu, pemilihan dan pengolahan sumber informasi yang tepat sangat berpengaruh terhadap validitas dan kualitas hasil penelitian.

3.4 Jenis Data

3.4.1 Data Primer

Data primer penelitian berasal dari proses wawancara dengan Ketua Yayasan Diniyyah Putri Lampung dan Pimpinan Perguruan Diniyyah Putri Lampung sebagai pemilik dan Pengelola dari Yayasan Pendidikan Diniyyah Putri Lampung serta pihak manajemen dari unit satuan pendidikan Diniyyah Putri Lampung yaitu Kepala Madrasah Ibtidaiyyah, Kepala Madrasah Tsanawiyah, Kepala Madrasah Aliyah, Kepala Bidang Pendidikan Diniyyah dan Pondok Pesantren Kab Pesawaran

Data primer yang berasal dari pihak manajemen Unit Satuan Pendidikan berupa wawancara terkait dengan strategi yang diterapkan untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat hunian kamar berdasar pendekatan *Resources Base View*. Membagikan kuesioner kepada responden terpilih dari tiap Unit Pendidikan juga dilakukan untuk memperoleh pandangan dari manajemen Unit Satuan Pendidikan mengenai faktor kekuatan yang mempengaruhi intensitas persaingan pada industri lembaga pendidikan islam di Lampung mengacu kepada *Porter's five forces analysis*. Dokumen internal lembaga pendidikan juga merupakan sumber data primer yang mendukung penelitian ini berupa program dan kegiatan promosi dari masing-masing unit satuan pendidikan yang menjadi sampel dalam penelitian, daftar fasilitas yang dimiliki oleh masing-masing unit satuan pendidikan, tingkat pendaftaran rata-rata masing unit satuan pendidikan, segmentasi pasar oleh masing-masing unit satuan pendidikan, dan saluran distribusi yang digunakan oleh masing-masing unit satuan pendidikan dalam mempertahankan dan meningkatkan tingkat pendaftaran siswa dari masing-masing unit satuan pendidikan.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder penelitian diperoleh penulis dengan melakukan riset perpustakaan (library research) dengan menggali segala sumber informasi dari buku, majalah, koran, media internet, kumpulan peraturan, publikasi data oleh Badan Pusat Statistik Prov Lampung, Satu Data Kementrian Agama, Kantor Kementrian Agama Kab. Pesawaran, Sosial Media (INSTAGRAM dan Face Book), serta artikel yang menunjang dan berkaitan dengan penelitian ini.

3.5 Penentuan Responden

Responden dalam penelitian ini dipilih berdasarkan teknik purposive dengan pertimbangan untuk memperoleh data yang andal dan terstruktur, baik dari pihak internal maupun eksternal lembaga pendidikan yang berkompeten, memiliki pengetahuan, kapasitas dan kapabilitas dalam manajemen lembaga pendidikan islam. Responden dalam metode wawancara yang dilakukan oleh penulis terdiri dari pihak manajemen unit satuan dari

Ketua Yayasan Pendidikan Diniyyah Putri Lampung, Pimpinan Perguruan Diniyyah Putri Lampung. Responden dari pihak manajemen unit satuan pendidikan berasal dari waka humas dan ketua panitia penerimaan peserta didik baru hal ini dilakukan untuk mengetahui dimensi strategi yang diterapkan kaitannya dalam mempertahankan dan meningkatkan tingkat peminat pada lembaga pendidikan islam, dua dimensi strategi yang menjadi acuan adalah brand identification (website resmi, media promosi, dan tenaga penjualan) dan distribution channel (penggunaan online marketing , direct selling, pameran Pendidikan: dan lain sebagainya berdasar pendekatan *resources base view*.

Wawancara yang dilakukan penulis kepada pihak asosiasi industri Ketua Yayasan Pendidikan Diniyyah Putri Lampung, Pimpinan Perguruan Diniyyah Putri Lampung yang menjadi sampel dalam penelitian yaitu MA dan MTs Diniyyah Putri Lampung kaitannya mengenai dinamika persaingan dan tantangan dalam lembaga pendidikan islam di Lampung. Berikut ini adalah daftar responden wawancara dalam penelitian in

Tabel 3.1 Aspek, Metode dan Narasumber

No	Aspek	Metode	Narasumber
1	Definisi Keunggulan Kompetitif dalam Konteks Pendidikan:	Wawancara dan Observasi	1. Ketua Yayasan 2. Pimpinan PDPL (Perguruan Diniyyah Putri Lampung) 3. Kepala SDM PDPL 4. Kordinator Satuan Pendidikan PDPL 5. Kepala RA DPL 6. Kepala MI DPL 7. Kepala MTs DPL 8. Kepala KMI DPL 9. Waka Kurikulum 10. Waka Sarana Prasarana 11. Humas PDPL 12. Kepala Bagian Keuangan
2	Strategi dan Inovasi Pendidikan		
3	Kualitas Akademik dan Pengajaran		
6	Manajemen dan Tata Kelola		
7	Pemenuhan Kebutuhan Pasar dan Kemitraan Industri		
8	Legitimasi dan Reputasi		
9	Analisis Persaingan	Wawancara. Observasi dan Studi Dokumen	
10	Faktor Eksternal dan Perubahan Lingkungan	Wawancara, Observasi dan Studi Dokumen	

3.6 Desain Kuisioner

Kuesioner ini dirancang untuk menganalisis kekuatan bersaing Diniyyah Putri Lampung di Lembaga Pendidikan Islam di Lampung dengan menggunakan pendekatan *Porter's Five Forces*. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami intensitas persaingan dan faktor-faktor yang memengaruhi daya saing lembaga pendidikan. Lima kekuatan persaingan yang dianalisis meliputi ancaman pendatang baru, ancaman produk atau pelayanan pengganti, kekuatan tawar pembeli (dalam hal ini orang tua atau wali murid), kekuatan tawar pemasok (seperti tenaga pendidik dan sumber belajar), serta persaingan di antara lembaga pendidikan yang sudah ada. Ancaman pendatang baru diukur melalui parameter seperti skala ekonomi operasional pendidikan, diferensiasi program pendidikan yang ditawarkan, investasi awal yang diperlukan untuk mendirikan lembaga pendidikan baru, biaya perpindahan siswa ke lembaga lain, dan akses ke jaringan distribusi siswa melalui

promosi dan pemasaran. Ancaman produk atau pelayanan pengganti dianalisis berdasarkan keberadaan alternatif seperti lembaga pendidikan nonformal, homeschooling, atau lembaga pendidikan berbasis teknologi, serta bagaimana hal ini memengaruhi minat calon siswa terhadap Diniyyah Putri Lampung. Kekuatan tawar pembeli dievaluasi melalui tingkat harapan orang tua terhadap kualitas pendidikan, biaya pendidikan yang ditawarkan, fleksibilitas pembayaran, dan reputasi lembaga dalam memberikan nilai tambah kepada siswa. Kekuatan tawar pemasok dianalisis dengan melihat ketersediaan tenaga pendidik yang kompeten, sumber belajar yang berkualitas, dan biaya penyediaan fasilitas pendidikan. Terakhir, persaingan antar lembaga pendidikan yang sudah ada dilihat dari jumlah lembaga pendidikan sejenis di wilayah yang sama, diferensiasi program pendidikan yang ditawarkan, dan strategi pemasaran yang digunakan untuk menarik minat siswa.

Setiap parameter dinilai menggunakan skala Likert dari 1 hingga 5, di mana responden menilai tingkat kepentingan setiap faktor dari tidak menentukan hingga sangat menentukan. Hasil dari setiap parameter kemudian dikalikan dengan bobot tingkat kepentingan yang diberikan oleh responden. Bobot dari masing-masing parameter dihitung berdasarkan rata-rata nilai yang diberikan oleh 12 responden yang merupakan perwakilan dari manajemen lembaga pendidikan Islam di Lampung. Nilai akhir untuk setiap kekuatan persaingan dihitung berdasarkan rata-rata bobot dan nilai parameter, sehingga dapat diketahui intensitas masing-masing kekuatan dalam kategori rendah, sedang, atau tinggi.

Tabel 3.2 Kuesioner Pada Analisis Persaingan Lembaga Pendidikan Islam
Mengacu Kepada *Porter's Five Forces Analysis*

No	Parameter	Tingkat Kepentingan				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						

Sumber: Diolah dari kuesioner penelitian, (2024)

3.7 Metode analisi data

3.7.1 *Porter's Five Forces*

Metode analisis data yang kedua yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada analisis *Porter's Five Forces* untuk menilai intensitas persaingan dalam industri pendidikan di Lampung, dengan fokus pada Diniyyah Putri Lampung sebagai salah satu lembaga pendidikan. Dengan menggunakan *Porter's Five Forces*, analisis ini bertujuan untuk memahami lima kekuatan persaingan utama dalam industri pendidikan, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk atau layanan pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli (siswa dan orang tua), kekuatan tawar-menawar pemasok (tenaga pengajar, materi pendidikan, dll.), serta tingkat persaingan di antara lembaga pendidikan yang ada.

Tahapan analisis yang dilakukan untuk mengetahui intensitas persaingan dalam industri pendidikan di Lampung berdasarkan *Porter's Five Forces* terdiri dari beberapa langkah. Pertama, penulis membagikan kuesioner kepada sejumlah responden terpilih, yang terdiri dari pihak manajemen atau perwakilan lembaga pendidikan yang menjadi sampel dalam penelitian ini, termasuk Diniyyah Putri Lampung serta beberapa lembaga pendidikan sejenis di Lampung. Responden ini akan memberikan pandangan mereka terkait lima kekuatan persaingan dalam industri pendidikan. Nilai dari setiap kekuatan persaingan dihitung berdasarkan hasil pengisian kuesioner oleh para responden. Setiap kekuatan kemudian dikategorikan dalam tingkat intensitas persaingan, apakah rendah, sedang, atau tinggi. Berdasarkan analisis ini, penulis akan mengidentifikasi kekuatan persaingan mana yang paling dominan dalam mempengaruhi industri pendidikan di Lampung, serta faktor mana yang paling menentukan dalam meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Analisis ini diharapkan memberikan wawasan yang jelas tentang faktor-faktor eksternal yang memengaruhi Diniyyah Putri Lampung, serta memberikan sudut pandang dalam perumusan strategi untuk bertahan dan meraih keunggulan kompetitif dalam industri pendidikan di Lampung.

3.7.2 *Resources Base View*

Metode analisis *Resource-Based View* (RBV) yang digunakan dalam penelitian ini berfokus pada evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal yang dimiliki oleh Diniyyah Putri Lampung untuk menganalisis keunggulan bersaingnya dalam industri pendidikan di Lampung. RBV menekankan pentingnya sumber daya yang unik, bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan terorganisir dengan baik sebagai faktor yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Analisis Diniyyah Putri Lampung menggunakan metode RBV dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, penulis mengidentifikasi dan mengklasifikasikan berbagai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh lembaga pendidikan ini. Sumber daya tersebut bisa berupa berbagai aspek, seperti kualitas tenaga pengajar, kurikulum yang diterapkan, fasilitas pendidikan, reputasi dan citra lembaga, serta hubungan dengan alumni dan komunitas lokal. Kapabilitas, di sisi lain, mencakup kemampuan Diniyyah Putri Lampung dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kualitas pendidikan. Kedua, analisis dilanjutkan dengan menilai apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh Diniyyah Putri termasuk dalam kategori yang dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, berdasarkan kriteria VRIO (Value, Rarity, Inimitability, Organization). Dalam tahap ini, penulis mengevaluasi:

- *Value* (Nilai): Sejauh mana sumber daya tersebut memberikan nilai tambah dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan kepuasan siswa, serta bagaimana hal itu membantu lembaga untuk bertahan di pasar yang kompetitif.
- *Rarity* (Kelangkaan): Apakah sumber daya yang dimiliki oleh Diniyyah Putri jarang ditemukan pada lembaga pendidikan lain di Lampung?
- *Inimitability* (Kesulitan untuk Ditiru): Apakah sumber daya tersebut sulit untuk ditiru atau digantikan oleh lembaga pendidikan lain, baik dari segi kualitas pengajaran, fasilitas, atau filosofi pendidikan?
- *Organization* (Organisasi): Apakah Diniyyah Putri Lampung mampu mengorganisir dan memanfaatkan sumber daya ini dengan efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif?

Setelah itu, penulis akan menganalisis apakah sumber daya yang dimiliki Diniyyah Putri Lampung benar-benar memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam industri pendidikan di Lampung, serta bagaimana strategi yang dapat diterapkan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya tersebut dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal.

Penggunaan analisis RBV ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai bagaimana kekuatan internal Diniyyah Putri Lampung dapat dimanfaatkan untuk mempertahankan dan meningkatkan posisinya di pasar pendidikan Lampung, serta merumuskan strategi yang tepat untuk mengatasi persaingan yang ada.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Penyebab Penurunan Jumlah Pendaftar di Diniyyah Putri Lampung

1. Faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan penurunan jumlah pendaftar di Diniyyah Putri Lampung

Hasil analisis menunjukkan bahwa penurunan jumlah pendaftar di Diniyyah Putri Lampung tidak terjadi secara linear, tetapi merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor internal (sumber daya, strategi, struktur organisasi) dan faktor eksternal (tekanan pasar, teknologi, preferensi konsumen, dan regulasi).

Faktor Internal

- **Tingkat Diferensiasi Produk Pendidikan Masih Moderat**
Berdasarkan analisis Porter's Five Forces dan RBV, Diniyyah Putri belum sepenuhnya mengembangkan program pendidikan yang sangat unik atau berbeda secara signifikan dari lembaga lain. Nilai diferensiasi produk hanya bernilai 0,37 (Tabel 4.2), yang menunjukkan bahwa layanan pendidikan dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing.
- **Pemanfaatan Teknologi Belum Optimal**
Dalam kerangka RBV (VRIO), pemanfaatan teknologi termasuk dalam kategori unused competitive advantage. Artinya, teknologi tersedia dan memiliki potensi strategis, namun belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk kegiatan promosi, pembelajaran daring, maupun manajemen data internal.
- **Keterbatasan Strategi Pemasaran dan Promosi**
Strategi pemasaran masih bersifat tradisional dan belum menyasar saluran digital yang kini lebih efektif menjangkau segmen orang tua milenial dan

Gen Z. Ini menyebabkan berkurangnya visibilitas Diniyyah Putri dibanding kompetitor yang lebih agresif secara digital.

- Kurangnya Kapabilitas Pengelolaan SDM dan Promosi
Kapabilitas seperti pengelolaan SDM dan promosi dinilai hanya berada di tingkat temporary competitive advantage berdasarkan VRIO. Artinya, daya saing ini hanya bersifat sementara dan mudah ditiru.

Faktor Eksternal

- Meningkatnya Jumlah Kompetitor Sejenis di Lampung
- Berdasarkan data (Tabel 4.1), jumlah pondok pesantren di Indonesia melonjak 237% antara 2010–2024. Lonjakan ini menyebabkan intensitas persaingan meningkat tajam, yang diperkuat oleh temuan bahwa nilai intensitas persaingan pada Diniyyah Putri mencapai 4,27 (Tabel 4.4).
- Ancaman Substitusi Pendidikan yang Semakin Nyata
- Alternatif pendidikan seperti homeschooling Islam, kursus daring, dan sekolah Islam terpadu menjadi substitusi yang kuat. Tingkat perkembangan teknologi sebagai faktor substitusi mencetak skor tinggi, yakni 1,22 (Tabel 4.6), menandakan ancaman ini nyata dan berkembang pesat.
- Daya Tawar Konsumen yang Sangat Tinggi
- Konsumen kini memiliki akses luas terhadap informasi, alternatif lembaga, dan kesadaran kualitas layanan. Nilai daya tawar pembeli mencapai 4,10 (Tabel 4.8), dengan dimensi terkuat pada informasi pembeli dan kualitas layanan yang diharapkan.
- Pendatang Baru Semakin Mudah Masuk
- Meskipun ada hambatan regulasi dan modal awal yang tinggi, insentif dari pemerintah serta model pesantren yang fleksibel memungkinkan banyak institusi baru bermunculan. Nilai rata-rata ancaman pendatang baru berada di tingkat 4,19 (Tabel 4.2).

2. Diniyyah Putri Lampung perlu merumuskan strategi bersaing yang efektif untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan keunggulan kompetitifnya dalam meningkatkan daya saing lembaga, berdasarkan analisis Resource-

Based View (RBV) dan Five Forces Porter

Strategi Bersaing yang Efektif Berdasarkan Analisis RBV dan Five Forces Porter pada tantangan tersebut, Diniyyah Putri Lampung dapat merumuskan strategi bersaing dengan menggabungkan pendekatan internal (RBV) dan eksternal (Five Forces) secara terpadu, berlandaskan pada prinsip membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan (sustainable competitive advantage).

Analisis RBV: Identifikasi Sumber Daya Strategis

Berdasarkan analisis VRIO (Tabel 4.10), terdapat tujuh elemen sumber daya yang masuk kategori sustainable competitive advantage:

Kerja sama antar lembaga (lokal dan internasional),

- Citra lembaga sebagai institusi pendidikan Islam perempuan terkemuka,
- Mutu pendidikan dan kualitas pembelajaran,
- Pengalaman selama lebih dari 50 tahun,
- Kemampuan sistem keuangan yang modern dan efisien (AFDAL),
- Kemampuan menjalin relasi eksternal,
- Kualitas sumber daya manusia.

Ketujuh elemen ini dinilai bernilai (V), langka (R), sukar ditiru (I), dan terorganisasi (O), sehingga dapat menjadi fondasi utama dalam strategi kompetitif jangka panjang.

Strategi yang Direkomendasikan

1. Eksploitasi Keunggulan Unik (RBV):
 - Mengangkat narasi sejarah dan keunikan lembaga sebagai nilai diferensiasi emosional dan kultural.
 - Menjadikan kerja sama internasional sebagai branding utama dalam promosi digital.
2. Transformasi Digital (RBV & Five Forces):
 - Menggunakan teknologi (yang saat ini belum dimaksimalkan) untuk pembelajaran hybrid, pemasaran digital, dan manajemen akademik.

- Menurunkan kekuatan substitusi dan meningkatkan switching cost konsumen.
3. Penguatan Branding dan Relasi Eksternal (RBV):
 - Membangun promosi terintegrasi dengan alumni sukses, tokoh publik, dan jejaring komunitas Islam.
 - Menambah saluran distribusi promosi agar menjangkau segmentasi yang lebih luas.
 4. Inovasi Program Unggulan (Porter):
 - Merespons tingginya persaingan dengan pengembangan kurikulum interdisipliner: Islam + STEM + Kewirausahaan.
 - Meningkatkan jumlah dan kualitas ekstrakurikuler, termasuk soft skills dan leadership training berbasis syariah.
 5. Penyesuaian Strategi Harga dan Biaya (Porter):
 - Menyediakan jalur beasiswa, skema subsidi silang, dan fleksibilitas pembayaran agar bisa bersaing di berbagai segmen sosial ekonomi.
 6. Mitigasi Ancaman Pendetang Baru (Porter):
 - Memperkuat regulasi internal dan jejaring institusi sebagai barrier to entry alami.
 - Meningkatkan loyalitas pelanggan melalui program orang tua santri dan relasi emosional lembaga.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penurunan jumlah pendaftar di Diniyyah Putri Lampung bukan sekadar persoalan promosi, melainkan hasil dari tekanan kompetisi eksternal yang tinggi dan pengelolaan internal yang belum sepenuhnya optimal. Pendekatan RBV berhasil mengidentifikasi bahwa Diniyyah Putri memiliki banyak aset strategis yang dapat menjadi fondasi keunggulan bersaing berkelanjutan, namun belum seluruhnya dioptimalkan. Sementara itu, Five Forces Porter menyoroti tekanan kuat dari pendatang baru, substitusi, dan daya tawar konsumen yang perlu direspons dengan strategi jangka panjang.

Strategi yang harus diambil Diniyyah Putri bukan hanya bertahan, melainkan bertransformasi menjadi lembaga Islam modern yang berbasis tradisi, teknologi, dan globalisasi nilai. Perubahan ini hanya dapat dilakukan jika lembaga mampu mengintegrasikan kekuatan internal yang telah teridentifikasi (RBV)

dengan dinamika persaingan di luar (Porter). Dengan pendekatan strategis yang komprehensif dan berpihak pada keberlanjutan, Diniyyah Putri Lampung tidak hanya bisa mengembalikan tren kenaikan jumlah pendaftar, tetapi juga memperkuat posisi sebagai model lembaga pendidikan Islam perempuan yang unggul di Indonesia.

5.2 Saran

Rekomendasi Strategis untuk Diniyyah Putri Lampung Berdasarkan temuan dari pendekatan Resource-Based View (RBV) dan Porter's Five Forces, berikut ini adalah strategi yang direkomendasikan untuk meningkatkan daya saing dan merespon penurunan jumlah pendaftar:

1. Optimalisasi Sumber Daya Strategis

- Citra lembaga yang telah kuat dan dikenal luas perlu dijadikan kekuatan utama dalam narasi pemasaran digital, mengedepankan nilai-nilai Islam, pemberdayaan perempuan, dan sejarah lembaga.
- SDM unggul harus terus dilatih dengan model pelatihan berbasis digital, pembelajaran aktif (active learning), dan pendidikan karakter berbasis Islam.
- Jaringan kerja sama yang sudah terbangun—baik lokal, nasional, maupun internasional—perlu dikelola menjadi shared value network, misalnya dengan membuat program pertukaran pelajar atau magang luar negeri berbasis syariah.

2. Transformasi Digital Lembaga

- Sistem informasi akademik dan keuangan seperti AFDAL harus dikembangkan menjadi platform integratif: pendaftaran online, pelaporan keuangan real-time, dan komunikasi orang tua-sekolah berbasis aplikasi.
- Perkuat kehadiran di platform media sosial, Google, dan marketplace pendidikan dengan menyampaikan nilai-nilai khas Diniyyah Putri.

3. Inovasi Kurikulum dan Program Unggulan

- Kembangkan program Islamic Future Skills seperti teknologi digital syariah, fintech Islam, dan agribisnis halal untuk menarik pasar baru.

- Tambahkan jalur minat seperti tahfidz internasional, bilingual (Arab-Inggris), atau kurikulum keperempuanan Islam berbasis budaya lokal-global.

4. Reposisi dan Segmentasi Pasar

- Buat klasifikasi program berdasarkan daya beli calon wali murid: program reguler, unggulan, dan beasiswa penuh.
- Fokuskan promosi ke daerah potensial luar Lampung yang belum tergarap, seperti Sumatera Selatan, Jambi, hingga wilayah ASEAN (Thailand, Kamboja) yang sudah punya kerja sama.

5. Manajemen Risiko Kompetisi

- Luncurkan sistem Early Registration Reward dan Loyalty Program bagi alumni dan keluarga untuk menurunkan intensitas switching customer.
- Bentuk forum komunikasi orang tua, alumni, dan tokoh masyarakat untuk memperkuat jejaring sosial lembaga.

DAFTAR PUSATAKA

- Adom, M., Yeboah, A., & Anku-Tsedee, O. (2016). "Factors Influencing Students' Choice of Higher Education Institutions: A Case Study of the University of Cape Coast." *Journal of Education and Practice*.
- Banyte, J., Jakstaite, R., & Gatautis, R. (2004). "Innovations in Service Industries: Impact on Competitive Intensity." *Journal of Business Research*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). Strategic Management and Competitive Advantage: *Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Berg (2009). Qualitative Research Methods for the Social Sciences (pp. 101-157). Boston: Allyn & Bacon.
- Botten, N., & McManus, J. (dalam Tavitiyaman, P. 2009). "The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in Higher Education." *International Journal of Educational Management*.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dobbs, M. (2014). Guide applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
- Ekene, O.G., & Oluoch-Suleh, E. (2015). Role of institutions of higher learning in enhancing sustainable development in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 6(16), 91-102.
- Fajrin, M. (2019). "Pengembangan Kurikulum Pesantren dalam Menghadapi Tantangan Global." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Islam*.
- Hasbullah, M. (2021). "Tantangan dan Peluang Guru di Era Pendidikan 4.0." *Journal of Islamic Education*.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2015). "University choice: What do we know, what don't we know and what do we still need to know?" *Journal of Education and Work*.
- Hidayat, F. (2019). "Tren Pendidikan Islam dan Tantangan Globalisasi." *Jurnal Pendidikan Islam Modern*.
- Hidayat, F. (2019). "Tren Pendidikan Islam dan Tantangan Globalisasi." *Jurnal Pendidikan Islam Modern*.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic Management: Theory: An Integrated Approach. *Cengage Learning*.
<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

- Husna, R. (2022). "Peran Pendidikan Islam dalam Era Digital: Studi Kasus Homeschooling Berbasis Agama." *Jurnal Pendidikan Islam Kontemporer*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2021). *Pedoman Akreditasi Sekolah dan Pesantren di Indonesia*.
- Khuong, M. N., & Ha, P. T. (2014). "Factors Affecting Students' Choice of Educational Institutions: A Case Study of Vietnam." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Locatelli, R. (2018). Education as a public and common good: Reframing the governance of education in a changing context. *UNESCO Education, research and foresight: Working papers*, 22, pp. 1–17, IRIS PubliCatt.
- Martinez, A., & Wolverson, M. (dalam Ogutu, 2015). "Assessing the Threat of Substitutes in the Education Sector." *Educational Research and Reviews*.
- Martinez, M., & Wolverson, M. (2015). "Substitute Goods in Educational Services: Market Trends and Strategic Adaptations." *International Journal of Education Management*.
- Method". *Qualitative Research Journal*. Vol. 9 No. 2: 27-40.
- Moloeng, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mudzakir, A. (2018). "Kepercayaan Masyarakat pada Pesantren Tradisional: Studi di Lampung." *Jurnal Sosial dan Agama*.
- Nashir, A. (2021). "The Shift to Online Learning: Opportunities and Challenges for Traditional Educational Institutions." *International Journal of Education Technology*.
- Nasution, S. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ogutu, M. (2015). Strategic Responses by Firms Facing Industry Competition: A Case Study Approach. *Journal of Business Strategy*.
- Pearce, J. A., II, & Robinson, R. B. (1991). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (6th ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business Review Press.
- Rahman, F., & Hafiz, A. (2020). "Innovation in Educational Institutions: The Role of Curriculum Development." *Journal of Educational Development*.
- Ranjan, R. (2014). Private universities in India and quality of education. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 1(9), 140–144.
- Rohmah, N. & Junaedi, D. (2021). "Implementasi Teknologi dalam Pendidikan Islam." *Jurnal Teknologi Pendidikan Islam*.
- Shrivastava, M., & Shrivastava, S. (2014). Political economy of higher education: Comparing South Africa to trends in the world. *Higher Education*, 67(6), 809–822.
- Silverman, D. (2016). *Qualitative Research* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanti, E. (2021). "Digital Learning Adoption in Islamic Education Post-COVID-19." *Jurnal Pendidikan Islam Kontemporer*.

- Syaifullah, M. (2022). "Adaptasi Pesantren di Era Digital: Peluang dan Tantangan." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*.
- Thompson, A. A. dan Strickland, A. J. 1996. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Edisi Kesembilan. Chicago: Irwin.
- Wahid, M. (2020). "Hybrid Learning Model in Islamic Boarding Schools." *Journal of Islamic Education Studies*.
- Yusro, F. (2019). "Ketergantungan Pesantren terhadap Bahan Ajar dan Solusinya." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.