

Perumusan Model Strategi Pemasaran Kolaboratif Berbasis Resource-Based View Pada Jaringan Lembaga Pendidikan Darul Abror

Khansa Mufidah¹, Wati Susilawati², Tinneke Hermina³

¹²³Universitas Garut

khansamufidah25@gmail.com

w.susilawati@uniga.ac.id

tinneke.hermina@uniga.ac.id

Abstrak

Tantangan persaingan lembaga pendidikan swasta menuntut perumusan strategi pemasaran yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemanfaatan sumber daya internal dan merumuskan model strategi pemasaran kolaboratif pada Jaringan Lembaga Pendidikan Darul Abror, yang menaungi enam satuan pendidikan berjenjang (TK–SMK) di bawah tiga yayasan berbadan hukum otonom. Fenomena empiris menunjukkan sebuah anomali dimana tingginya kepuasan pengguna layanan berbanding terbalik dengan rendahnya tingkat retensi peserta didik antarjenjang, seperti transisi kelulusan SDIT ke SMPIT yang hanya berkisar 10%. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal terpancang yang diperkaya oleh data kuantitatif deskriptif berupa pengukuran *Net Promoter Score* (NPS). Analisis komprehensif dilakukan menggunakan kerangka VRIO dari perspektif *Resource-Based View* (RBV) yang diintegrasikan dengan teori *Relational View*. Hasil penelitian memvalidasi bahwa 38% sumber daya unit jaringan telah mencapai status *Sustained Competitive Advantage* (SCA), didominasi oleh aset tak berwujud seperti budaya pesantren dan inovasi program. Meskipun mutu sumber daya terbukti unggul, rendahnya keberlanjutan peserta didik antarjenjang disebabkan oleh praktik pemasaran yang masih bersifat terkotak-kotak (*silo*) dan ketiadaan tata kelola kolaboratif lintas-yayasan. Sebagai solusi, penelitian ini merumuskan model strategi pemasaran kolaboratif berbasis sumber daya yang berpijak pada fondasi Forum Pengarah Bersama Tiga Yayasan (FPB-3Y), yang ditopang tiga pilar utama: penciptaan aset spesifik relasi, rutinitas berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan sumber daya komplementer. Implikasi teoretis dari penelitian ini mendesak perlunya perluasan dimensi *Organized* dalam RBV menjadi *Organized-across-units* untuk memfasilitasi penciptaan rente relasional pada ekosistem institusi multi-yayasan.

Kata Kunci: *Resource-Based View*, strategi pemasaran kolaboratif, jaringan pendidikan Islam, keunggulan kompetitif, *Relational View*.

1. Pendahuluan

Lembaga pendidikan swasta saat ini menghadapi persaingan yang semakin ketat, baik dengan sekolah negeri, sesama sekolah swasta, maupun perkembangan teknologi pendidikan (*Edutech*). Perubahan regulasi, seperti kebijakan sistem zonasi pemerintah, turut memperbesar tingkat kompetisi eksternal yang dalam beberapa kasus ekstrem memaksa sejumlah sekolah swasta menutup operasionalnya karena gagal mendapatkan peserta didik baru. Dalam situasi persaingan

yang tidak menentu ini, lembaga pendidikan swasta sangat membutuhkan perumusan strategi pemasaran yang tidak lagi sekadar berorientasi pada promosi transaksional jangka pendek. Sebaliknya, lembaga memerlukan pendekatan yang mampu mengidentifikasi dan mengoptimalkan aset-aset internal guna menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*).

Dalam memetakan kapasitas daya saing internal ini, teori Manajemen Strategik diposisikan sebagai landasan teoretis utama (*grand theory*) penelitian ini. Manajemen strategik memayungi bagaimana sebuah organisasi merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi demi mencapai tujuan jangka panjang melalui kesesuaian antara kemampuan internal dan peluang eksternal. Di bawah payung manajemen strategik ini, kerangka kerja utama (*core framework*) yang digunakan adalah *Resource-Based View* (RBV) dengan alat analisis matriks VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organized*). Pendekatan RBV mengevaluasi berbagai aset organisasi—baik yang berwujud maupun tak berwujud—untuk menentukan apakah aset tersebut dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang kokoh.

Meskipun demikian, teori RBV klasik memiliki keterbatasan inheren karena mengasumsikan bahwa sumber daya dan keunggulan kompetitif hanya terkurung di dalam batas organisasi tunggal (*single firm boundary*). Teori ini tidak mampu menjelaskan bagaimana keunggulan bersaing dapat diciptakan melalui kolaborasi lintas batas organisasi otonom yang saling berhubungan. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan perluasan teoretis (*theoretical extension*) menggunakan lensa *Relational View* yang dikembangkan oleh Dyer & Singh (1998). Melalui *Relational View*, unit analisis digeser dari entitas tunggal menuju tataran jaringan (*network level*). Pendekatan ini menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh secara kolektif dalam bentuk keuntungan supernormal bersama atau rente relasional (*relational rent*). Rente relasional ini hanya dapat dipanen apabila jaringan organisasi tersebut mampu mengelola empat determinan utama: investasi pada aset spesifik relasi, pelembagaan rutinitas berbagi pengetahuan, pemanfaatan sumber daya komplementer, dan penerapan tata kelola lintas organisasi yang efektif. Guna menjembatani analisis nilai sumber daya lintas batas tersebut ke dalam tindakan operasional, penelitian ini didukung oleh dua teori pendukung (*supporting theories*) yaitu *Strategic Alliance Theory* dan Strategi Pemasaran Kolaboratif. *Strategic Alliance Theory* dari Das, Teng, & Milosevic (2000) digunakan untuk mengklasifikasikan aset jaringan ke dalam sumber daya berbasis kepemilikan (*property-based*) dan berbasis pengetahuan (*knowledge-based*). Klasifikasi ini krusial untuk meminimalkan risiko aliansi, baik risiko relasional (*relational risk*) berupa hilangnya otonomi yayasan maupun risiko kinerja (*performance risk*). Selanjutnya, taktik integrasi operasional diwujudkan melalui Strategi Pemasaran Kolaboratif yang bersandar pada konsep *co-marketing alliance* dari Bucklin & Sengupta (1993) serta *commitment-trust theory* dari Morgan & Hunt (1994). Aliansi pemasaran bersama lintas unit ini menegaskan bahwa keberhasilan kolaborasi sangat dikendalikan oleh kesesuaian kapabilitas, komitmen kelembagaan yang kuat, serta kepercayaan antarmitra. Komitmen loyalitas pelanggan internal (retensi peserta didik untuk melanjutkan ke jenjang berikutnya) dievaluasi menggunakan metrik *Net Promoter Score* (NPS) sebagai indikator kepuasan dan loyalitas orang tua siswa terhadap layanan pendidikan di dalam jaringan.

Anomali empiris dan kebutuhan integrasi teoretis lintas batas ini mewujud secara nyata pada Jaringan Lembaga Pendidikan Darul Abror di Kabupaten Garut. Jaringan ini memiliki konfigurasi unik berupa jenjang pendidikan komprehensif yang lengkap mulai dari TK, SDIT, SMP, SMPIT, SMAIT, hingga SMKIT. Seluruh unit ini berbagi identitas keislaman yang seragam dan menggunakan merek payung (*umbrella brand*) yang sama, namun bernaung di bawah tiga yayasan otonom yang berbadan hukum berbeda dan terpisah secara struktural. Secara logika bisnis, kesamaan merek dan lengkapnya jenjang pendidikan semestinya membentuk pasar tertawan (*captive market*) yang kuat, di mana lulusan dari jenjang bawah secara alamiah mengalir dan melanjutkan ke jenjang di atasnya dalam jaringan. Namun, realitas empiris tiga tahun terakhir

(2023/2024–2025/2026) menunjukkan terjadinya "kebocoran" peserta didik yang sangat tinggi antarjenjang; sebagai contoh, transisi kelulusan dari SDIT ke SMPIT Boarding School hanya berkisar antara 6% hingga 10%. Angka ini mengindikasikan bahwa sekitar 90% calon pelanggan internal justru memilih melanjutkan ke lembaga pesaing di luar jaringan. Fakta ini menegaskan bahwa sumber daya unik yang dimiliki tiap unit masih dikelola secara terkotak-kotak (*silo*) per unit dan belum dikapitalisasi menjadi kekuatan daya saing jaringan yang utuh.

Urgensi pembenahan internal ini semakin krusial mengingat ketatnya tekanan kompetisi eksternal di Kabupaten Garut. Jaringan Darul Abror berhadapan langsung dengan kompetitor besar yang telah memiliki struktur tata kelola berjenjang yang jauh lebih terkonsolidasi di bawah satu yayasan tunggal, seperti Pondok Pesantren Persis Tarogong, Pondok Pesantren Darul Arqom, dan Al Mashduqi Boarding School. Kehadiran pesaing dengan kejelasan segmentasi dan konsolidasi kelembagaan ini menegaskan bahwa jika Darul Abror terus mempertahankan pola pemasaran yang terkotak-kotak (*silo*), mereka berisiko kehilangan pangsa pasar potensial secara berkelanjutan kepada jaringan pesaing yang lebih solid. Usaha kolaborasi awal yang bersifat insidental sebenarnya telah muncul di antara beberapa unit Darul Abror (seperti kebijakan diskon biaya daftar ulang lanjutan atau program *visit campus*), namun inisiatif tersebut belum terintegrasi ke dalam satu model strategi pemasaran kolaboratif yang terstruktur.

Berdasarkan dinamika tersebut, penelitian ini difokuskan untuk memecahkan empat kesenjangan (*gap*) utama. Pertama, kesenjangan teoretis: aplikasi RBV pada institusi pendidikan mayoritas berhenti pada batas organisasi tunggal; perpaduan RBV, *Relational View*, dan *Strategic Alliance Theory* pada jaringan pendidikan nirlaba multi-badan-hukum belum dieksplorasi secara memadai. Kedua, kesenjangan kontekstual: riset kolaborasi pendidikan selama ini berfokus pada sekolah di bawah satu payung komando yang mutlak (seperti studi sinergi unit Muhammadiyah oleh Nurkakim et al., 2025), sedangkan studi pada jaringan sekolah yang berbagi merek tetapi dikelola oleh yayasan-yayasan otonom yang terpisah masih sangat terbatas. Ketiga, kesenjangan empiris: rendahnya angka keberlanjutan siswa (retensi) lintas jenjang di Darul Abror yang kontras dengan potensi mutu internalnya. Keempat, kesenjangan metodologis: riset RBV di sektor pendidikan sering kali hanya mendeskripsikan matriks VRIO secara kualitatif-deskriptif tanpa memetakan komplementaritas aliran aset atau menghasilkan validasi model strategi kerja sama konkret.

Untuk mengisi kesenjangan-kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan gagasan kebaruan berupa rekonseptualisasi dan perluasan dimensi pengorganisasian (*Organized*) dalam matriks VRIO menjadi *Organized-across-units*. Perlu ditekankan bahwa karena penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal terpancang (*single-case embedded design*) pada Jaringan Darul Abror, klaim kebaruan ini diajukan secara hati-hati sebagai sebuah usulan proposisi teoretis (*conceptual proposal*) yang memerlukan pengujian empiris lanjutan pada konteks yang lebih luas, dan bukan ditujukan sebagai generalisasi universal yang berlaku mutlak di seluruh tipe organisasi. Usulan teoretis ini diharapkan dapat memperkaya khazanah manajemen strategik pendidikan dalam menjelaskan bagaimana institusi nirlaba multi-yayasan dapat mengorganisasikan sumber dayanya melampaui sekat-sekat legal-formal demi menciptakan rente relasional.

Berdasarkan latar belakang, kerangka teoretis, dan kesenjangan penelitian yang telah dipaparkan, maka pertanyaan penelitian dalam studi ini dirumuskan secara eksplisit sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki setiap unit pendidikan di dalam Jaringan Darul Abror berdasarkan kerangka analisis VRIO?
2. Bagaimana komplementaritas sumber daya, struktur kepentingan pemangku kepentingan (stakeholders), hambatan, serta tingkat kesiapan kolaborasi antarunit dan antaryayasan di Jaringan Darul Abror?
3. Bagaimana praktik pemasaran yang saat ini sedang dijalankan serta faktor-faktor pendorong, penarik, dan penghalang yang memengaruhi rendahnya realisasi keberlanjutan peserta didik antarjenjang?

4. Bagaimana rumusan model strategi pemasaran kolaboratif berbasis sumber daya yang sesuai untuk memperkuat keunggulan kompetitif pada tataran jaringan Lembaga Pendidikan Darul Abror?

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal terpancang (*single-case embedded design*). Desain studi kasus tunggal dipilih secara sengaja karena fenomena jaringan sekolah berskala komprehensif yang berbagi satu merek payung namun bernaung di bawah tiga badan yayasan otonom merupakan fenomena yang unik, kompleks, dan terikat konteks (*context-bound*). Sejalan dengan pertimbangan kebaruan teoretis, desain ini difokuskan untuk mengeksplorasi dan membangun usulan teoretis (*conceptual proposal*) secara mendalam (*in-depth*), bukan untuk melakukan generalisasi statistik. Pendekatan kualitatif ini diperkaya melalui penyisipan data kuantitatif deskriptif berupa *Net Promoter Score* (NPS) dan statistik penerimaan peserta didik baru (PPDB) yang difungsikan sebagai instrumen triangulasi dan konfirmasi data di lapangan. Unit analisis utama adalah Jaringan Lembaga Pendidikan Darul Abror sebagai satu kesatuan sistem, sedangkan sub-unit tertanam (*embedded units*) mencakup enam satuan pendidikan (TKIT, SDIT, SMPIT, SMAIT, SMKIT, dan SMP *Fullday School*) beserta dinamika transisi peserta didik antarjenjang.

Lokasi penelitian berpusat di Kabupaten Garut, Jawa Barat, yang mencakup unit-unit sekolah di wilayah Kecamatan Tarogong Kaler dan Kecamatan Cibiuk di bawah naungan tiga yayasan pengelola. Pengumpulan data lapangan dilaksanakan secara intensif pada bulan Februari hingga Juni 2026. Sementara itu, cakupan data sekunder dan analisis dokumen tren pendaftaran peserta didik mencakup periode tiga tahun ajaran berturut-turut, yaitu rentang 2023/2024 hingga 2025/2026.

Penentuan subjek penelitian (informan) menggunakan teknik *non-probability sampling* melalui strategi *purposive sampling* dengan kriteria variasi maksimum (*maximum variation*), yang dipadukan dengan teknik *snowball sampling* terbatas. Strategi ini diterapkan untuk menjangkau keragaman perspektif secara komprehensif dari seluruh pemangku kepentingan di dalam ekosistem jaringan. Total informan berjumlah 48 orang, yang terdiri atas: pengurus dari tiga yayasan penabung (6 orang), kepala sekolah dari enam unit pendidikan (6 orang), guru senior dan pimpinan unit (12 orang), tim pemasaran/PPDB (6 orang), alumni (6 orang), serta orang tua siswa (12 orang, yang mencakup kelompok yang melanjutkan anak ke jenjang jaringan, kelompok yang tidak melanjutkan, dan orang tua murid baru).

Pengumpulan data dieksekusi menggunakan teknik multimetode (*multimethod*) dengan peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*). Data primer dan sekunder dihimpun melalui lima teknik utama:

- a. Wawancara mendalam semi-terstruktur (*semi-structured in-depth interview*) untuk menggali informasi strategis, tata kelola, dan persepsi hambatan kolaborasi;
- b. Observasi partisipan-pasif pada fasilitas sekolah, proses pembelajaran, budaya kepesantrenan, dan pelaksanaan kegiatan promosi/PPDB;
- c. Kuesioner *Net Promoter Score* (NPS) yang disebarkan kepada orang tua siswa untuk mengukur tingkat kepuasan dan loyalitas secara deskriptif kuantitatif;
- d. Studi dokumentasi terhadap profil sekolah, laporan PPDB tiga tahun terakhir, MoU, dan media pemasaran; serta
- e. *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan pimpinan yayasan dan kepala sekolah untuk memvalidasi draft model strategi yang dirumuskan. Seluruh proses pengumpulan data kualitatif dihentikan saat telah mencapai tingkat kejenuhan data (*data saturation*).

Prosedur analisis data mengadaptasi model analisis interaktif dari Miles, Huberman, & Saldana (2014), yang meliputi tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan: kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan/verifikasi simpulan (*drawing/verifying conclusions*). Secara operasional, analisis kualitatif dan kuantitatif ini diterjemahkan ke dalam tujuh tahapan sistematis:

- a. Inventarisasi dan pemetaan seluruh sumber daya serta kapabilitas internal di enam unit sekolah;
- b. Penilaian status daya saing menggunakan matriks VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organized*);
- c. Pemetaan matriks komplementaritas dan aliran sumber daya antarunit;
- d. Analisis struktur kepentingan pemangku kepentingan dan diagnosis hambatan kolaborasi antaryayasan;
- e. Diagnosis praktik pemasaran (bauran 7P) dan analisis titik kebocoran pendaftar (*customer journey*);
- f. Konstruksi formulasi Model Strategi Pemasaran Kolaboratif Berbasis Sumber Daya; dan
- g. Validasi model melalui FGD pakar dan praktisi internal jaringan.

Untuk menjamin kredibilitas dan keabsahan data (*trustworthiness*), penelitian ini menerapkan empat kriteria utama sesuai standar penelitian kualitatif:

- a. Derajat Keterpercayaan (*Credibility*): Dicapai melalui triangulasi multitingkat (triangulasi sumber data, teknik pengumpulan data, dan triangulasi teori), konfirmasi informan (*member checking*), pengecekan sejawat (*peer debriefing*), serta analisis kasus negatif (*negative case analysis*);
- b. Keteralihan (*Transferability*): Disediakan melalui deskripsi rinci dan tebal (*thick description*) mengenai konteks dan karakteristik unik kasus agar dapat menjadi rujukan bagi peneliti lain yang mengkaji fenomena serupa;
- c. Kebergantungan (*Dependability*): Dilakukan melalui pemeriksaan jejak audit (*audit trail*) terhadap seluruh tahapan dan instrumen penelitian; serta
- d. Kepastian (*Confirmability*): Dipastikan melalui keterbukaan konfirmasi antara data lapangan, proses analisis, dan penarikan simpulan tanpa bias personal peneliti.

3. Hasil dan Pembahasan

a. Analisis Kapabilitas Internal dan Penilaian VRIO

Berdasarkan evaluasi berbasis Resource-Based View (RBV) menggunakan matriks VRIO, penelitian ini mengidentifikasi 26 sumber daya dan kapabilitas yang tersebar di enam satuan pendidikan di dalam Jaringan Darul Abror. Temuan ini membantah asumsi awal pihak manajemen yang menduga bahwa rendahnya retensi peserta didik disebabkan oleh buruknya kualitas atau daya saing sekolah. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa 10 sumber daya (38%) telah memenuhi kriteria Valuable, Rare, Inimitable, dan Organized, sehingga tergolong sebagai sumber daya berstatus Sustained Competitive Advantage (SCA) pada tingkat unit individual. Keunggulan berkelanjutan ini didominasi oleh sumber daya tak berwujud (*knowledge-based assets*) yang lahir dari kompleksitas sosial dan historis lembaga, seperti reputasi keunggulan tahfidz, budaya kepesantrenan yang kuat, serta loyalitas historis alumni.

Namun demikian, penelitian ini menemukan tiga sumber daya (12%) yang dikategorikan sebagai Unexploited Competitive Advantage. Sumber daya ini terbukti bernilai tinggi (*Valuable*), langka (*Rare*), dan sangat sulit ditiru oleh kompetitor (*Inimitable*), tetapi gagal dikapitalisasi menjadi

keunggulan daya saing jaringan karena tidak didukung oleh struktur pengorganisasian lintas unit (gagal pada dimensi Organized). Rekapitulasi status VRIO dan pemetaan sumber daya unggul tersebut disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Status VRIO Seluruh Unit

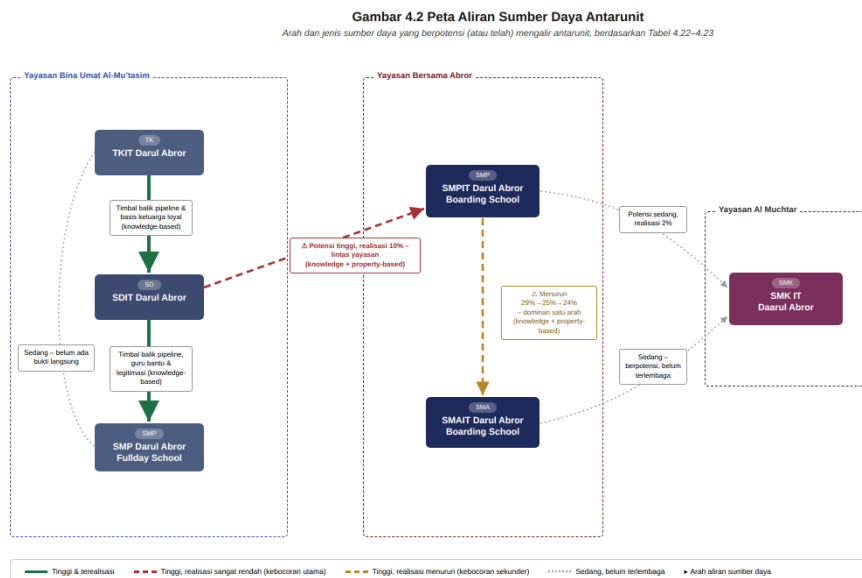
Unit	Jumlah SD Teridentifikasi	<i>Competitive Disadvantage</i>	<i>Competitive Parity</i>	<i>Temporary CA</i>	<i>Unexploited CA</i>	<i>Sustained CA</i>
TKIT	4	0	1	1	1	1
SDIT	5	0	1	2	0	2
SMP FDS	2	0	0	1	0	1
SMPIT BS	5	0	2	1	0	2
SMAIT BS	6	1	0	2	0	2
SMKIT	5	0	1	0	2	2
Jaringan	26	1	5	7	3	10

Tabel 2. Peta Sumber Daya Berstatus *Sustained* dan *Unexploited Competitive Advantage*

Unit	Sumber Daya	Status	Jenis (Das & Teng)	Dapat dibagi?
TKIT	Metode Baca Anak Kecil	SCA	<i>Knowledge-based</i>	Terbatas — dibatasi kontrak MOU/hak cipta
TKIT	Kolaborasi promosi lintas jenjang TK–SD	Unexploited	<i>Knowledge-based</i>	Ya
SDIT	Program Event Literasi	SCA	<i>Knowledge-based</i>	Ya
SDIT	Kemitraan lintas-sektor (Dinkes/DLH/BPOM)	SCA	<i>Knowledge-based</i>	Ya
SMP FDS	Kolaborasi informal-intensif dengan SDIT	SCA	<i>Knowledge-based</i>	Ya
SMPIT BS	Manajemen kolektif-kolegial	SCA	<i>Knowledge-based</i>	Ya
SMPIT BS / SMAIT BS	Kedekatan struktural SMP–SMA (guru lintas jenjang, talim bersama)	SCA	<i>Knowledge-based</i>	Ya
SMAIT BS	Boarding 24 jam “ <i>Islamic Character Building</i> ”	SCA	<i>Property-based</i>	Tidak
SMKIT	Sinergi tiga jurusan dalam satu siklus bisnis	SCA	<i>Property-based & Knowledge-based</i>	Tidak sepenuhnya — spesifik pada infrastruktur jurusan SMK
SMKIT	Portofolio 146 hafiz/hafizah	SCA	<i>Knowledge-based</i>	Ya
SMKIT	Jaringan alumni (IKADA, Campus Expo, content creator)	Unexploited	<i>Knowledge-based</i>	Ya
SMKIT	Sistem administrasi digital (Kejar ID)	Unexploited	<i>Knowledge-based</i>	Ya, apabila diaktifkan kembali

b. Komplementaritas Sumber Daya dan Anomali Retensi (Pola A)

Untuk memahami bagaimana aset-aset individual tersebut saling berinteraksi dan melengkapi, penelitian ini memetakan aliran komplementaritas sumber daya antarunit. Peta ini menggambarkan potensi keterhubungan antarjenjang, di mana keunggulan satu unit dapat menutupi kelemahan unit lainnya dalam satu ekosistem. Visualisasi aliran sumber daya tersebut ditunjukkan pada Gambar 1:



Gambar 1. Peta Aliran Sumber Daya Antarunit

Berdasarkan pemetaan aliran sumber daya di atas, terungkap sebuah anomali struktural ketika data komplementaritas disandingkan dengan metrik kepuasan dan realisasi pendaftaran. Pasangan SDIT dan SMPIT *Boarding School* (BS) sejatinya memiliki tingkat komplementaritas tertinggi di seluruh jaringan. SDIT bertindak sebagai jalur pasokan (*pipeline*) lulusan terbesar, sedangkan SMPIT BS membutuhkan calon santri yang telah memiliki pembiasaan karakter dan tahfidz Islam terpadu. Data kuantitatif *Net Promoter Score* (NPS) mengonfirmasi bahwa kepuasan orang tua SDIT berada pada kategori sangat baik dengan skor NPS mencapai +58, serta tingkat kesadaran (*awareness*) orang tua terhadap keberadaan jenjang SMPIT BS mencapai 89,1%. Namun, realisasi peserta didik SDIT yang melanjutkan ke SMPIT BS terbukti sangat rendah, yaitu hanya berkisar antara 6% hingga 10%. Perbandingan kontras antara kepuasan dan realisasi keberlanjutan ini dirangkum pada Tabel 3:

Tabel 3. Perbandingan NPS dengan Realisasi Keberlanjutan Antarjenjang

Unit	NPS	Realisasi keberlanjutan	Selisih	Interpretasi
TKIT	60	57,5%	+2,5 (terhadap realisasi 57,5%)	TKIT tidak lagi menunjukkan paradoks Pola A seperti SDIT; kepuasan tinggi (NPS 60 dari orang tua) kini konsisten dengan realisasi keberlanjutan yang juga tinggi (57,5%). Data survei alumni TKIT kini tersedia (n=23) dan menunjukkan NPS sangat tinggi (83) dengan 100% responden

				melanjutkan ke unit Darul Abror berikutnya — meski angka ini kemungkinan bias ke atas karena self-selection responden survei, arah temuannya tetap memperkuat TKIT sebagai transisi paling sehat dalam jaringan. Funnel niat-realisasi dari sisi alumni belum dapat dihitung.
SDIT	58	10%	+48 (terhadap realisasi 10%)	• Pola A murni: NPS orang tua sangat tinggi (58; alumni SDIT 70) berdampingan dengan keberlanjutan terendah (10% alumni benar-benar melanjutkan, n=20) • Kepuasan tidak diterjemahkan menjadi keberlanjutan struktural • Persoalan primer: mekanisme kolaborasi/tata kelola lintas-yayasan, bukan mutu unit SDIT
SMPIT BS	51	24%	+27 (terhadap realisasi 24%)	• SMPIT ke SMAIT BS juga mengalami kebocoran meski tingkat keparahannya masih lebih ringan yaitu 24%. • Faktor struktural (asrama SMP-SMA satu yayasan, investasi emosional-finansial orang tua), namun mulai melemah dan perlu diselidiki

Fenomena ini yang diistilahkan sebagai "Pola A" menunjukkan paradoks di mana tingginya kepuasan pengguna layanan pada satu unit tidak serta-merta bertransformasi menjadi loyalitas pada tataran jaringan. Analisis perjalanan pengguna (*customer journey*) menunjukkan bahwa kebocoran calon siswa terbesar terjadi pada tahap pertimbangan (*consideration stage*). Pilihan orang tua terfragmentasi karena unit-unit sekolah menjalankan bauran pemasaran (7P) secara terkotak-kotak (*silo*) dan bertindak transaksional seolah-olah bersaing secara bebas di pasar terbuka. Tidak adanya basis data terpadu, kalender promosi bersama, maupun sistem insentif kelanjutan jenjang menyebabkan orang tua murid mencari alternatif sekolah menengah di luar jaringan. Titik kebocoran dan akar masalah pemasaran terkotak-kotak ini diilustrasikan pada Gambar 2:

Gambar 4.5 Rekonstruksi Perjalanan Orang Tua pada Transisi SDIT → SMPIT
Lima tahap perjalanan pengguna layanan, disusun dari data survei dan wawancara (subbab 4.4.2)



Gambar 2. Rekonstruksi Perjalanan Orang Tua pada Transisi SDIT → SMPIT

c. Diskusi Teoretis: Integrasi RBV, Relational View, dan Aliansi Strategis

Temuan empiris di atas memberikan dasar konfirmasi dan dialog teoretis yang kuat. Pertama, hasil ini secara tegas mengonfirmasi premis utama *Relational View* dari Dyer & Singh (1998). Penelitian ini membuktikan bahwa kelimpahan sumber daya internal yang berstatus *Sustained Competitive Advantage* (SCA) pada tingkat organisasi tunggal tidak akan pernah menghasilkan nilai tambah jaringan (*relational rent*) apabila tidak diikat oleh aset spesifik relasi, rutinitas berbagi pengetahuan, dan tata kelola antar-organisasi yang efektif. Kedua, jika didialogkan dengan literatur terdahulu, temuan ini memberikan pembandingan yang unik. Berbeda dengan studi Giawa & Saragih (2020) yang menemukan bahwa kegagalan daya saing disebabkan oleh minimnya sumber daya bernilai di dalam yayasan, kasus Darul Abror menunjukkan bahwa sumber daya bermutu justru sangat melimpah namun terperangkap dalam ego sektoral (*silo*). Di sisi lain, temuan ini memperluas perspektif riset Nurkakim et al. (2025). Jika Nurkakim et al. menemukan bahwa sinergi pemasaran pada jaringan sekolah Muhammadiyah berhasil karena berada di bawah garis komando tunggal persyarikatan, kasus Darul Abror membuktikan bahwa pada institusi multi-yayasan yang otonom, kolaborasi tidak dapat dipaksakan melalui instruksi hirarkis vertikal. Sebaliknya, kolaborasi menuntut adanya kesepakatan tata kelola horizontal berbasis aliansi strategis.

Dalam perspektif *Strategic Alliance Theory* (Das, Teng, & Milosevic, 2000), hambatan utama kolaborasi di Darul Abror dipicu oleh tingginya persepsi risiko relasional (*relational risk*) antar-pengurus yayasan, yakni kekhawatiran akan dominasi salah satu yayasan atau hilangnya otonomi finansial unit. Mengacu pada teori aliansi pemasaran (*co-marketing alliance*) dari Bucklin & Sengupta (1993) serta *commitment-trust theory* dari Morgan & Hunt (1994), penelitian ini mengonfirmasi bahwa ikatan informal seperti kesamaan cita-cita keislaman dan rasa ukhuwah antar pendiri terbukti penting sebagai modal awal, namun tidak cukup kuat untuk menjamin keberlanjutan aliansi pemasaran komersial tanpa adanya mekanisme tata kelola formal yang transparan dan saling menguntungkan.

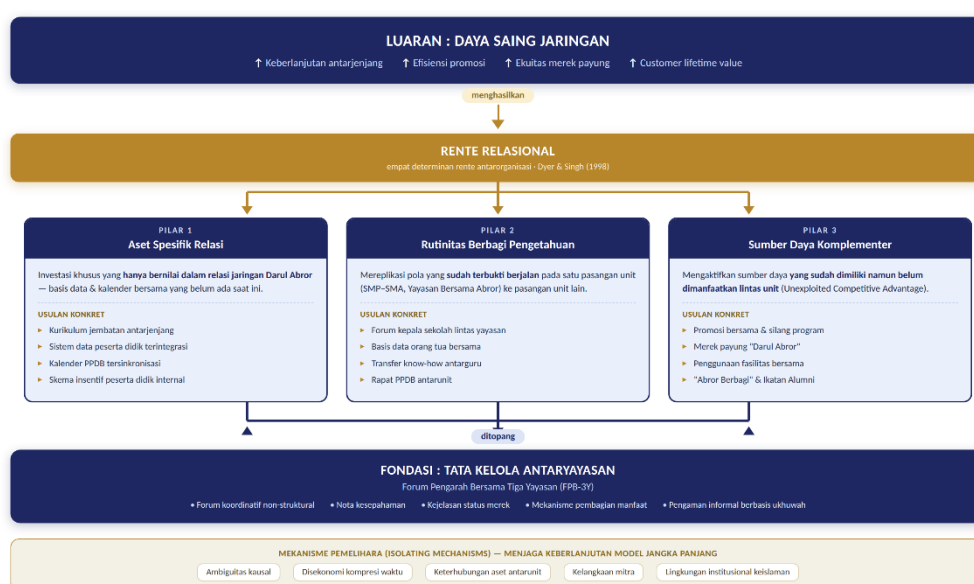
d. Formulasi Model Pemasaran Kolaboratif dan Usulan Kebaruan Teoretis

Sebagai solusi atas permasalahan tersebut, penelitian ini merumuskan Model Strategi Pemasaran Kolaboratif Berbasis Sumber Daya. Model ini dirancang untuk mengubah pola pemasaran

transaksional-silo menjadi sistem kerja sama jaringan yang terstruktur. Model ini menetapkan pembentukan Forum Pengarah Bersama Tiga Yayasan (FPB-3Y) sebagai fondasi utama tata kelola yang memayungi persetujuan legal, harmonisasi merek, dan pembagian insentif. Di atas fondasi tersebut, dibangun tiga pilar operasional:

1. Aset Spesifik Relasi: Pembangunan basis data orang tua terpadu (*shared CRM*) dan penyelarasan kalender PPDB lintas jenjang;
2. Rutinitas Berbagi Pengetahuan: Pembentukan konsorsium tim pemasaran bersama dan forum komunikasi guru/kepala sekolah antarjenjang;
3. Pemanfaatan Sumber Daya Komplementer: Pelaksanaan program promosi terintegrasi (*bridging program*, diskon khusus almamater, dan kampanye media sosial bersama).

Kerangka integratif dari model strategi yang dirumuskan ini disajikan pada Gambar 3:



Gambar 3. Model Strategi Pemasaran Kolaboratif Berbasis Sumber Daya Jaringan Darul Abror

Secara teoretis, penelitian ini mengajukan konseptualisasi kebaruan berupa perluasan dimensi pengorganisasian dalam matriks VRIO dari sekadar *Organized* menjadi *Organized-across-units*. Mengingat penelitian ini bersumber dari studi kasus tunggal terpancang (*single-case embedded study*) di Jaringan Darul Abror, gagasan *Organized-across-units* ini disampaikan secara prudent sebagai sebuah usulan teoretis (*conceptual proposal*). Usulan teoretis ini menegaskan bahwa untuk menciptakan daya saing jaringan pada organisasi nirlaba multi-badan-hukum, evaluasi VRIO tidak boleh berhenti pada batas legal satu sekolah, melainkan harus menguji sejauh mana kapabilitas pengorganisasian tersebut mampu menyeberangi batas-batas otonomi antar-yayasan demi memanen rente relasional secara bersama.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa rendahnya angka keberlanjutan peserta didik antarjenjang di Jaringan Lembaga Pendidikan Darul Abror sama sekali bukan disebabkan oleh ketiadaan sumber

daya internal yang bermutu. Sebaliknya, evaluasi VRIO membuktikan bahwa 38% sumber daya unit telah mencapai status *Sustained Competitive Advantage* (SCA). Akar permasalahan sesungguhnya bersumber dari ketiadaan tata kelola kolaboratif lintas-batas yang mampu merangkai keunggulan-keunggulan individual tersebut melintasi sekat otonomi tiga yayasan pengelola. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan orang tua yang sangat tinggi terhadap satu unit sekolah (skor NPS +58) tidak secara otomatis bertransformasi menjadi loyalitas pada tataran jaringan apabila praktik pemasaran masih dijalankan secara terkotak-kotak (*silo*) dan transaksional. Kebocoran calon siswa terbesar terjadi pada tahap pertimbangan (*consideration*), yang diatasi melalui perumusan Model Strategi Pemasaran Kolaboratif Berbasis Sumber Daya yang bertumpu pada fondasi Forum Pengarah Bersama Tiga Yayasan (FPB-3Y) serta tiga pilar operasional aliansi.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menjembatani keterbatasan *Resource-Based View* (RBV) klasik melalui integrasi *Relational View* (Dyer & Singh, 1998) dan *Strategic Alliance Theory* (Das, Teng, & Milosevic, 2000). Kebaruan penelitian ini diwujudkan melalui rekonseptualisasi dimensi pengorganisasian dalam matriks VRIO menjadi *Organized-across-units*. Mengingat penelitian ini berbasis pada desain studi kasus tunggal terpancang (*single-case embedded design*), gagasan *Organized-across-units* ini diajukan secara cermat sebagai sebuah usulan teoretis (*conceptual proposal*) untuk memperkaya literatur manajemen stratejik pendidikan, dan bukan sebagai generalisasi universal. Selain itu, penelitian ini memberikan penegasan teoretis bahwa pengaman relasional informal—seperti ikatan ukhuwah dan kesamaan nilai keagamaan—terbukti penting sebagai modal awal, tetapi tidak cukup untuk mendorong efektivitas aliansi pemasaran (*co-marketing alliance*) (Bucklin & Sengupta, 1993; Morgan & Hunt, 1994) tanpa adanya pelembagaan tata kelola formal yang transparan.

Penelitian ini memiliki dua keterbatasan utama. Pertama, keterbatasan metodologis yang melekat pada desain studi kasus tunggal terpancang, sehingga tingkat keteralihan (*transferability*) hasil penelitian ini terikat pada karakteristik khusus konteks jaringan sekolah Islam nirlaba multi-yayasan. Kedua, model strategi pemasaran kolaboratif yang dirumuskan baru mencapai tahap validasi teoretis dan kualitatif melalui *Focus Group Discussion* (FGD) pakar/praktisi internal, sehingga tingkat efektivitas implementasi dan dampak kuantitatifnya terhadap rasio retensi peserta didik jangka panjang belum teruji secara komparatif di lapangan.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan tindakan strategis bagi pimpinan ketiga yayasan untuk segera meratifikasi pembentukan Forum Pengarah Bersama Tiga Yayasan (FPB-3Y) melalui nota kesepahaman tertulis mengenai tata kelola merek payung dan mekanisme insentif bersama. Pada tataran operasional, tim PPDB dan kepala sekolah direkomendasikan untuk segera mengeksekusi *quick wins* berupa integrasi basis data orang tua (*shared CRM*), penyelarasan kalender promosi, dan program penjemputan siswa (*bridging program*) antarjenjang. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan melakukan penelitian tindakan (*action research*) guna mendampingi tahap implementasi model di lapangan, serta menguji secara kuantitatif efektivitas penerapan model *Organized-across-units* ini terhadap peningkatan persentase retensi siswa pada jaringan lembaga pendidikan nirlaba yang lebih luas.

Daftar Pustaka

- Anisah, Lilis. (2024, September 23). Wajah Pendidikan Indonesia. *Badan Pusat Statistik Kota Semarang*.
- Aripradono, H. W. (2023). Competitive Advantage Using a Resource-Based View Startup Education Technology in Indonesia. *Proceeding of The International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST)*, 2. <https://doi.org/10.33830/ISBEST.V2I1.787>
- Bakhtiar, A. (2022). *Strategi Pengembangan Al Mashduqi Boarding School Garut Menggunakan Business Model Canvas (BMC) dan Analisis SWOT* [Tesis, Universitas Garut].
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (7th ed.). Pearson.
- Batra, R., Kresge, S. S., Keller, K. L., & Osborn, E. B. (2016). *INTEGRATING MARKETING COMMUNICATIONS: NEW FINDINGS, NEW LESSONS AND NEW IDEAS*.
- Bekele, M. S., & Kenea, A. (2024). DETERMINANTS OF PARENTAL SCHOOL CHOICE: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE. *IJIET (International Journal of Indonesian Education and Teaching)*, 8(1), 20–34. <https://doi.org/10.24071/ijiet.v8i1.7296>
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*, 57(2), 32–46. <https://doi.org/10.1177/002224299305700203>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2025). *Qualitative Inquiry & Research Design Fifth Edition*.
- Das, T. K., Teng, B.-S., & Milosevic, D. (2000). *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*.
- David, F. R., & David, F. R. (2019). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson.
- Dwikamayuda, D. M., Agung, A., Agung, G., Luh, N., Sulindawati, G. E., & Dantes, K. R. (2024). Resource Based View (RBV) Strategic Plan at Private School in Indonesia. *Journal of Language and Education Studies Lingeduca: Journal of Language and Education Studies*, 3(3). <https://doi.org/10.55849/lingeduca.v3i3.1436>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Edward, J. S. (2015). *The Essentials of Knowledge Management*.
- Giawa, R., & Saragih, L. (2020). Analisis Resources Based View (RBV) Studi Kasus: Pada Yayasan Pendidikan GKPS. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.36985/QQST0258>
- Grant, R. M. . (2018). *Contemporary Strategy Analysis, 10th Edition* (10th ed.). Wiley.
- Hidayat, N., Novrinda, B., & Rahayu, D. (2024). *Resource-based View Analysis in Building Competitive Advantage in the Small and Medium Enterprises Sector*. <https://doi.org/10.30812/target.v6i2.4502>
- Hirmansah, A. (2024). *ANALISIS STRATEGI BERSAING MELALUI PENDEKATAN RESORCE BASED-VIEW GUNA MENCAPAI SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE (Studi desa wisata ketambe)*. 2(1), 928–936. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i1.1136>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*.
- Indriani, F., Diba, F., Ubaedullah, D., & Pratama, A. I. (2021). STRATEGI PEMASARAN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN CITRA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 6(2), 131–148. <https://doi.org/10.15575/isema.v6i2.13656>

- Joughin, G., Bearman, M., Boud, D., Lockyer, J., & Adachi, C. (2022). Creating and sustaining collaborative connections: tensions and enabling factors in joint international programme development. *Higher Education*, 84(4), 827–844. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00802-8>
- Kholik, A., & Laeli, S. (2020). Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View. *TADBIR MUWAHHID*, 4(1), 73. <https://doi.org/10.30997/jtm.v4i1.2540>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). pearson.
- Maheswara, R. (2024, November 6). Jumlah sekolah di Indonesia menurut satuan pendidikan pada Semester I 2024/2025. *Dataloka.Id*.
- Mauricio Da Silva, J., Favero, K., Francisco, V., & Corte, D. (2025). Resource-Based View Analysis of Innovation and Performance in Brazilian Certified Soybean Seed Companies. In *Journal of Technology Management & Innovation* (Vol. 20). www.jotmi.org
- McLaughlin, J. (2026). Strategic Branding and Competitive Advantage in International School Marketing: A Case-Based Analysis in Asia. *Open Journal of Business and Management*, 14(02), 835–859. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2026.142049>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *BUKU TEORI-Huberman*.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Mufarida, B. (2024, November 26). Mendikdasmen ungkap banyak sekolah swasta tutup karena zonasi, kok bisa? . *INews.Id*.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Aplikasi Disertai Contoh Proposal*.
- Nurkakim, A., Dian Rahmawati, I., Manajemen, M., & Muhammadiyah Sidoarjo, U. (2025). Sinergisitas Strategi Pemasaran Lembaga Pendidikan Swasta pada Satuan Pendidikan Muhammadiyah Sumberrejo. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(4).
- Patnaik, S., Munjal, S., Varma, A., & Sinha, S. (2022). Extending the resource-based view through the lens of the institution-based view: A longitudinal case study of an Indian higher educational institution. *Journal of Business Research*, 147, 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.091>
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Porter, M. E. (2008). *On Competition* (Updated and Expanded). Harvard Business School Press. <https://books.google.co.id/books?id=58BaPqkbYZAC&printsec=frontcover&hl=id#v=twopage&q&f=false>
- Rasyid Hamami, A., Mahnun, N., & Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, U. (2026). *BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE DISRUPTIVE ERA IN ISLAMIC SCHOOLS ARTICLE HISTORY* (Vol. 15, Number 1). <https://ejournal.unibabwi.ac.id/index.php/sosioedukasi/index>
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Sanders, J. S., & Wong, T. (2021). International partner selection among higher education institutions in Hong Kong, Singapore and Japan: a resource-based view. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(2), 214–229. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1774097>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (23rd ed.). Alfabeta.

- Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282–296. <https://doi.org/10.1177/009207039502300408>
- Vasudevan, H. (2021). RESOURCE-BASED VIEW THEORY APPLICATION ON THE EDUCATIONAL SERVICE QUALITY. In *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology* (Vol. 6). <http://www.ijeast.com>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). pearson.
- Zulfiah, E., Putri, N. N. N., & Fadhilah, M. (2023). Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Meningkatkan Minat Masyarakat Masuk Sekolah Dasar Islam Terpadu. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(3), 414–422. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i3.606>