

Analisis Faktor Internal dan Strategi Pemasaran Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Islamic Boarding School Premium: Studi Kasus Madani Islamic Boarding School

Mahda Chika Calista¹, Tantri Yanuar Rahmat Syah², Rhian Indradewa³, Regina Deka Sofia⁴

^{1,2,3,4} Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia
e-mail: mahdachikacalista@gmail.com, tantri.yanuar@esaunggul.ac.id,
rhian.indradewa@esaunggul.ac.id, regina.deka@esaunggul.ac.id

Abstrak

Persaingan antarlembaga pendidikan Islam berasrama di Indonesia mendorong sebagian pesantren dan boarding school untuk bergerak dari model pendidikan berbiaya rendah menuju positioning premium. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana sumber daya dan kapabilitas internal MADANI *Islamic Boarding School* dikonversi menjadi strategi pemasaran berbasis diferensiasi untuk membangun positioning sebagai *Islamic Boarding School* premium. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan analisis dokumen atas *Business Plan* MADANI *Islamic Boarding School* sebagai sumber data utama, yang dianalisis melalui kerangka *Resource-Based View* (RBV) dan VRIO, dihubungkan dengan strategi *Segmenting-Targeting-Positioning* (STP) dan bauran pemasaran 7P. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dual Kurikulum Boarding School teridentifikasi sebagai satu-satunya sumber daya yang memenuhi seluruh kriteria VRIO sehingga berstatus *sustained competitive advantage*, sementara kapabilitas pembinaan boarding dan pembelajaran integratif turut menjadi penopang diferensiasi berdasarkan narasi strategis dalam dokumen sumber. Kekuatan tersebut diterjemahkan menjadi strategi differentiation focus yang menyasar keluarga Muslim kelas menengah-atas urban, dengan bauran 7P yang mengintegrasikan kurikulum ganda, teknologi (AI dan keamanan siber), tahfidz, dan pengalaman boarding yang aman menjadi satu value bundle. Premium positioning MADANI dengan demikian dibangun bukan semata-mata dari harga SPP, melainkan dari akumulasi nilai lintas dimensi akademik, keislaman, teknologi, dan pengalaman asrama. Penelitian ini berkontribusi pada literatur pemasaran pendidikan Islam dengan menunjukkan mekanisme penerjemahan hasil VRIO ke strategi pemasaran diferensiasi, sekaligus memberikan implikasi manajerial bagi pengelola *Islamic Boarding School* lain yang hendak membangun positioning serupa.

Kata Kunci: Resource-Based View; VRIO; Strategi Diferensiasi; Premium Positioning; Islamic Boarding School

Abstract

Competition among Islamic Boarding Schools in Indonesia has pushed some pesantren and boarding schools to shift from a low-cost education model toward premium positioning. This study aims to analyze how the internal resources and capabilities of MADANI Islamic Boarding School are converted into a differentiation-based marketing strategy to build a positioning as a premium Islamic Boarding School. The study uses a qualitative case study approach with document analysis of the MADANI Islamic Boarding School Business Plan as the primary data source, analyzed through the Resource-Based View (RBV) and VRIO frameworks, and linked to the Segmenting-Targeting-Positioning (STP) strategy and the 7P marketing mix. The results show that the Dual Boarding School Curriculum is identified as the only resource that meets all VRIO criteria, thereby holding sustained competitive advantage status, while the boarding mentoring and integrative learning capabilities also support differentiation based on the strategic narrative in the source document. This strength is translated into a differentiation focus strategy targeting upper-middle-class urban Muslim families, with a 7P mix that integrates a dual curriculum, technology (AI and cybersecurity), Qur'an memorization, and a safe boarding experience as a single value bundle. MADANI's premium positioning is thus built not merely from tuition price, but from the accumulation of value across academic, religious, technological, and boarding-experience dimensions. This study contributes to the Islamic education marketing literature by demonstrating the mechanism through which VRIO results are translated into differentiation marketing strategy, while offering managerial implications for other Islamic Boarding Schools seeking to build a similar positioning.

Keywords: Resource-Based View; Vrio; Differentiation Strategy; Premium Positioning; Islamic Boarding School

LATAR BELAKANG

Industri pendidikan Islam berasrama di Indonesia terus berkembang dalam dua dekade terakhir, seiring meningkatnya jumlah lembaga yang mengintegrasikan kurikulum nasional dengan pendidikan keagamaan di berbagai provinsi.

Pertumbuhan ini tidak lepas dari permintaan keluarga Muslim urban kelas menengah-atas terhadap model pendidikan yang mengintegrasikan kurikulum nasional dengan pendidikan keagamaan, sekaligus menawarkan pengalaman boarding yang aman dan berorientasi masa depan. Di sisi lain, pertumbuhan jumlah lembaga sejenis turut memperketat persaingan, sehingga pesantren dan *Islamic Boarding School* dituntut memiliki strategi pemasaran yang tidak sekadar deskriptif, melainkan didasarkan pada keunggulan internal yang benar-benar dimiliki lembaga.

Kajian mengenai strategi pemasaran pesantren dan lembaga pendidikan Islam telah cukup banyak dilakukan, umumnya melalui pendekatan deskriptif terhadap penerapan bauran pemasaran 7P.

Penelitian Budiarti dan Amin, misalnya, menunjukkan bahwa dua pesantren di Blitar telah menerapkan berbagai strategi pemasaran berbasis produk, meskipun masih memiliki

kelemahan pada komponen harga dan promosi (Budiarti & Amin, 2025). Studi Amalia Ibrahim dkk. Pada Phatnawitya School di Thailand juga mendokumentasikan penerapan ketujuh unsur bauran pemasaran dalam konteks pendidikan Islam (Amalia Ibrahim *et al.*, 2023). Kajian lain menghubungkan strategi pemasaran dengan keunggulan bersaing pesantren secara umum (Ansori *et al.*, 2023) atau menerapkan teori competitive advantage Porter pada lembaga pendidikan Islam tingkat dasar (Aprida *et al.*, 2024).

Di ranah branding, penelitian Istikomah dan Romadlon menunjukkan bahwa sekolah Islam elite di Jawa Timur membangun kepercayaan publik melalui manajemen hubungan masyarakat agar dikenal sebagai lembaga berbiaya tinggi yang tetap diminati kelompok menengah-atas (Istikomah & Romadlon, 2023). Namun demikian, penelitian mengenai brand equity pendidikan Islam di Indonesia juga menunjukkan bahwa indeks brand equity lembaga pendidikan Islam masih relatif rendah dan belum menjadi top of mind di kalangan calon peserta didik (Juhaidi & Syaifuddin, 2024), yang mengindikasikan bahwa strategi branding semata belum cukup tanpa fondasi sumber daya internal yang kuat.

Pada sisi lain, penerapan *Resource-Based View* (RBV) dan kerangka VRIO pada institusi pendidikan juga telah dikaji, baik pada yayasan pendidikan (Giawa & Saragih, 2021) maupun pada organisasi bisnis secara umum (Rahmatullah *et al.*, 2023), namun kajian tersebut umumnya berhenti pada identifikasi status VRIO suatu sumber daya tanpa menjelaskan secara eksplisit bagaimana status tersebut diterjemahkan menjadi keputusan bauran pemasaran dan positioning pasar. Sholeh (2023) telah mengangkat strategi diferensiasi sebagai respons terhadap persaingan ketat antarlembaga pendidikan Islam, tetapi belum menjelaskan asal-usul diferensiasi tersebut dari analisis sumber daya internal secara formal. Kajian mengenai strategi kompetitif pada lembaga pendidikan (Bashori, 2017) dan keunggulan bersaing melalui orientasi pasar dan inovasi produk (Dalimunthe, 2017) juga menunjukkan bahwa pola serupa berlaku di luar konteks pendidikan Islam, sementara kajian pada pesantren berbasis unit usaha (Amadin, 2021) menegaskan relevansi konsep keunggulan kompetitif pada institusi pesantren secara lebih luas. Penerapan 7P pada pendidikan tinggi Islam (Hasanah, 2019) juga mengonfirmasi bahwa bauran pemasaran jasa relevan untuk diterapkan lintas jenjang pendidikan Islam, dari pendidikan dasar hingga tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai strategi pemasaran pesantren secara deskriptif, penerapan 7P pada lembaga pendidikan Islam, dan competitive advantage pesantren secara terpisah telah cukup banyak tersedia. Namun, literatur yang secara eksplisit menghubungkan hasil analisis VRIO atas sumber daya dan kapabilitas internal dengan proses penerjemahannya ke strategi pemasaran diferensiasi untuk membangun premium positioning pada *Islamic Boarding School* masih relatif terbatas dikaji secara integratif, terutama yang mengintegrasikan nilai keislaman, kurikulum global, dan kompetensi berbasis teknologi sebagai satu value proposition yang utuh.

Penelitian ini menggunakan MADANI *Islamic Boarding School* sebagai studi kasus untuk menjawab kesenjangan tersebut. MADANI IBS memposisikan diri sebagai *Islamic Boarding School* premium melalui integrasi Dual Kurikulum Nasional dan Cambridge, tahfidz, program berbasis teknologi (*AI Engineering* dan *Cyber Security*), serta infrastruktur boarding yang aman bagi anak. Penelitian ini bertujuan menganalisis sumber daya dan kapabilitas internal MADANI IBS berdasarkan kerangka VRIO, menjelaskan bagaimana kekuatan

tersebut diterjemahkan menjadi strategi pemasaran berbasis diferensiasi (STP dan 7P), serta menjelaskan bagaimana strategi tersebut membangun positioning premium. Kontribusi penelitian ini terletak pada tawaran perspektif integratif yang menghubungkan analisis VRIO dengan strategi pemasaran diferensiasi dalam konteks *Islamic Boarding School*, sekaligus memberikan implikasi manajerial bagi pengelola lembaga sejenis.

TINJAUAN PUSTAKA

Resource-Based View

Resource-Based View (RBV) memandang keunggulan bersaing suatu organisasi bersumber dari sumber daya dan kapabilitas internal yang dimiliki, bukan semata dari posisi organisasi terhadap lingkungan eksternalnya (Barney, 1991). Barney (1995) menegaskan bahwa organisasi perlu melihat ke dalam (*looking inside*) untuk menemukan sumber keunggulan bersaing yang sifatnya berkelanjutan. Peteraf (1993) melengkapi perspektif ini dengan menjelaskan empat kondisi yang harus dipenuhi suatu sumber daya agar dapat menjadi landasan keunggulan bersaing, yaitu heterogenitas sumber daya, batas *ex post* terhadap kompetisi, mobilitas sumber daya yang tidak sempurna, dan batas *ex ante* terhadap kompetisi. Penerapan RBV pada institusi pendidikan telah didokumentasikan, misalnya pada yayasan pendidikan (Giawa & Saragih, 2021), yang menunjukkan bahwa kerangka ini relevan digunakan di luar konteks perusahaan komersial.

VRIO

Kerangka VRIO (*Value, Rarity, Inimitability, Organization*) yang dikembangkan dari RBV oleh Barney dan Hesterly (2020) digunakan untuk menilai apakah suatu sumber daya atau kapabilitas berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing. Sumber daya yang bernilai dan langka namun mudah ditiru serta tidak didukung organisasi yang memadai hanya akan menghasilkan *competitive parity* atau keunggulan sementara. Sebaliknya, sumber daya yang memenuhi keempat kriteria sekaligus berpotensi menjadi *sustained competitive advantage*. Penelitian Rahmatullah dkk. (2023) menunjukkan penerapan kerangka ini pada konteks usaha kecil dan menengah, sementara penelitian ini memperluas penerapannya pada konteks *Islamic Boarding School*.

Competitive Advantage dan Differentiation Strategy

Porter (1998) mengidentifikasi tiga strategi generik untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. *Differentiation focus* dipilih ketika organisasi menyasar segmen pasar tertentu dengan menawarkan produk atau jasa yang secara jelas berbeda dari pesaing pada segmen yang sama. Penerapan teori *competitive advantage* Porter pada lembaga pendidikan Islam telah dikaji oleh Aprida dkk. (2024), yang menunjukkan bahwa lembaga pendidikan dapat meningkatkan daya saing tanpa mengorbankan relevansi keislamannya. Sholeh (2023) juga menekankan pentingnya strategi diferensiasi dalam menghadapi persaingan ketat antarlembaga pendidikan Islam di Indonesia.

Strategic Marketing: STP

Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP) merupakan kerangka dasar strategi pemasaran yang menentukan kepada siapa suatu produk atau jasa ditawarkan dan bagaimana produk tersebut hendak ditempatkan dalam benak konsumen dibandingkan dengan pesaing (Kotler & Armstrong, 2018). Pada konteks jasa pendidikan, segmentasi dapat dilakukan berdasarkan faktor demografis, geografis, maupun psikografis orang tua, sedangkan positioning ditentukan oleh atribut layanan yang dianggap paling relevan oleh segmen sasaran.

Marketing Mix 7P pada Lembaga Pendidikan

Bauran pemasaran jasa yang diperluas menjadi 7P (product, price, place, promotion, people, process, physical evidence) banyak digunakan untuk menganalisis strategi pemasaran lembaga pendidikan karena sifat jasa pendidikan yang intangible dan sangat bergantung pada interaksi manusia (Kotler & Keller, 2009). Berbagai penelitian telah menerapkan kerangka ini pada konteks pesantren dan sekolah Islam, di antaranya pada pesantren di Blitar (Budiarti & Amin, 2025), sekolah dasar Islam (Karim et al., 2022), sekolah menengah pertama negeri berbasis keagamaan (Hidayat & Prihatin, 2022), pendidikan anak usia dini (Asiah et al., 2022), maupun perguruan tinggi agama Islam (Zakki et al., 2023). Sebagian besar penelitian tersebut bersifat deskriptif dan belum menjelaskan bagaimana keputusan pada masing-masing elemen 7P berakar dari hasil analisis sumber daya internal secara formal.

Premium Positioning dan Value Proposition

Premium positioning pada jasa pendidikan tidak dapat direduksi menjadi sekadar tingkat harga yang tinggi, melainkan harus dipahami sebagai akumulasi value proposition yang dipersepsikan konsumen melebihi alternatif yang tersedia di pasar. Istikomah dan Romadlon (2023) menunjukkan bahwa sekolah Islam elite membangun persepsi premium melalui kombinasi kepercayaan publik, kualitas akademik, dan citra kelembagaan, bukan semata melalui angka SPP. Namun demikian, brand equity lembaga pendidikan Islam di Indonesia secara umum masih tergolong rendah (Juhaidi & Syaifuddin, 2024), yang menegaskan bahwa premium positioning memerlukan fondasi diferensiasi yang benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, bukan sekadar klaim komunikasi pemasaran.

Rangkuman dan Posisi Penelitian

Tabel 1 merangkum sepuluh penelitian terdahulu yang relevan beserta fokus, metode, temuan, dan keterbatasannya, sekaligus menunjukkan posisi penelitian ini terhadap masing-masing penelitian tersebut.

Penelitian	Fokus	Metode	Temuan Utama	Keterbatasan	Posisi Penelitian MADANI
Budiarti & Amin (2025)	7P pada pesantren Blitar	Kualitatif deskriptif	Strategi berbasis produk kuat,	Tidak menghubungkan 7P dengan	Menghubungkan 7P dengan hasil VRIO

			harga & promosi lemah	analisis sumber daya internal	
Ansori dkk. (2023)	Strategi pemasaran berbasis keunggulan bersaing pesantren	Kualitatif	Keunggulan bersaing pesantren mendasari strategi pemasaran	Tidak menggunakan kerangka VRIO formal	Menggunakan VRIO eksplisit
Amalia Ibrahim dkk. (2023)	7P di Phatnawit ya School, Thailand	Studi kasus kualitatif	7P diterapkan pada institusi pendidikan Islam luar negeri	Tidak ada analisis anteseden sumber daya	Menyertakan anteseden RBV/VRIO
Istikomah & Romadlon (2023)	Branding sekolah Islam elite	Studi multi-kasus kualitatif	Kepercayaan publik dibangun untuk membenarkan biaya tinggi	Fokus komunikasi branding, bukan analisis sumber daya	Premium positioning didasarkan pada analisis VRIO, bukan hanya komunikasi
Giawa & Saragih (2021)	RBV pada yayasan pendidikan	Studi kasus kualitatif	RBV relevan diterapkan pada institusi pendidikan	Tidak dilanjutkan ke VRIO maupun strategi pemasaran	Memperluas RBV ke VRIO dan translasi pemasaran
Rahmatullah dkk. (2023)	RBV pada UMKM	Kualitatif	VRIO relevan menentukan keunggulan bersaing	Konteks bisnis umum, bukan pendidikan	Menerapkan pada konteks pendidikan Islam berasrama
Sholeh (2023)	Strategi diferensiasi lembaga pendidikan Islam	Konseptual/studi kasus	Diferensiasi penting menghadapi persaingan ketat	Tidak menjelaskan asal-usul diferensiasi dari VRIO	Diferensiasi diturunkan dari hasil VRIO yang eksplisit
Aprida dkk. (2024)	Teori Porter pada lembaga pendidikan	Studi kasus	Daya saing dapat ditingkatkan tanpa mengorbankan	Skala sekolah dasar, tidak membahas premium positioning	Konteks boarding school premium urban

	n Islam dasar		an nilai keislaman		
Juhaidi & Syaifuddin (2024)	Brand equity pendidikan Islam	Kuantitatif deskriptif	Indeks brand equity pendidikan Islam masih rendah	Tidak menjelaskan mekanisme membangun brand equity dari sumber daya	Menjelaskan pembangunan value proposition dari VRIO
Karim dkk. (2022)	Marketing mix pada sekolah dasar Islam	Kualitatif	7P meningkatkan daya saing sekolah dasar Islam	Skala sekolah dasar reguler, bukan boarding premium	Skala boarding school premium dengan kurikulum global

Sumber: diolah oleh peneliti dari berbagai sumber (2026)

Berdasarkan Tabel 1, penelitian mengenai strategi pemasaran pesantren secara deskriptif, penerapan 7P pada lembaga pendidikan Islam, dan competitive advantage pesantren secara terpisah telah cukup banyak dilakukan. Kajian mengenai RBV/VRIO pada institusi pendidikan juga tersedia meskipun terbatas. Yang masih relatif terbatas dikaji secara integratif adalah bagaimana hasil analisis VRIO atas sumber daya internal diterjemahkan secara eksplisit menjadi keputusan strategi pemasaran diferensiasi untuk membangun premium positioning, khususnya pada konteks *Islamic Boarding School* yang mengintegrasikan kurikulum global, teknologi, dan nilai keislaman sebagai satu value bundle. Penelitian ini diposisikan untuk mengisi kesenjangan tersebut.

Novelty yang ditawarkan penelitian ini adalah perspektif integratif yang menghubungkan analisis sumber daya dan kapabilitas internal berbasis VRIO dengan strategi pemasaran diferensiasi, untuk menjelaskan bagaimana *Islamic Boarding School* membangun positioning sebagai lembaga pendidikan Islam premium melalui value bundle kurikulum-teknologi-boarding experience, bukan semata melalui harga.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*) pada MADANI *Islamic Boarding School*. Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam bagaimana satu institusi tertentu menerjemahkan sumber daya internalnya menjadi strategi pemasaran, suatu fenomena yang bersifat kontekstual dan sulit digeneralisasi melalui pendekatan kuantitatif dengan sampel besar.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah sumber daya dan kapabilitas internal, hasil analisis keunggulan bersaing, strategi pemasaran, dan positioning MADANI *Islamic Boarding School*. Sumber data utama adalah dokumen Business Plan MADANI *Islamic Boarding School*, khususnya Bab III (Analisis Faktor Internal) dan Bab V (Marketing Plan), yang memuat

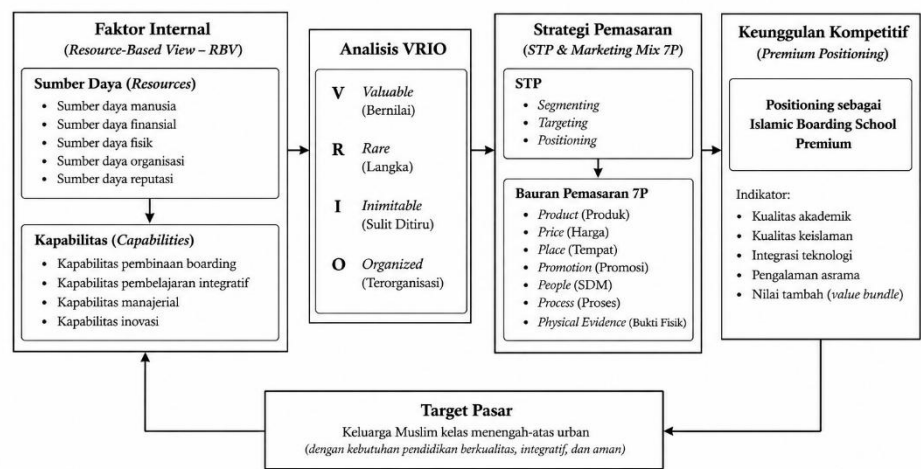
identifikasi resources dan capabilities, hasil analisis VRIO, strategi Segmenting-Targeting-Positioning, serta rincian bauran pemasaran 7P. Data sekunder berupa hasil kajian pustaka digunakan untuk memvalidasi dan mendiskusikan temuan terhadap teori dan penelitian terdahulu.

Penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer berupa wawancara, observasi, atau kuesioner terhadap informan; seluruh data primer yang disebutkan dalam dokumen sumber, termasuk hasil survei calon orang tua yang dijadikan dasar value proposition canvas pada Bab I Business Plan, diperlakukan sebagai data sekunder yang sudah terdokumentasi oleh penyusun Business Plan, bukan data primer yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dalam penelitian ini.

Analisis data dilakukan melalui analisis isi kualitatif (qualitative content analysis) terhadap dokumen Business Plan. Proses analisis mengikuti tiga langkah: (1) koding deduktif terhadap seluruh pernyataan pada Bab III dan Bab V ke dalam kategori resource, capability, elemen STP, dan elemen 7P; (2) pemetaan setiap resource dan capability ke dalam kerangka VRIO untuk menentukan status keunggulan bersaingnya; dan (3) penyusunan strategic linkage table yang menghubungkan status VRIO dengan keputusan pada masing-masing elemen bauran pemasaran. Data mengenai strategi pemasaran dipetakan ke dalam kerangka STP dan 7P, kemudian kedua hasil pemetaan tersebut dihubungkan secara analitis untuk menjelaskan mekanisme penerjemahan sumber daya internal menjadi strategi pemasaran dan premium positioning, sebagaimana digambarkan pada kerangka konseptual berikut.

MADANI *Islamic Boarding School* dipilih sebagai kasus tunggal karena tiga alasan. Pertama, dokumen Business Plan-nya secara eksplisit menyediakan hasil analisis VRIO dan bauran pemasaran 7P dalam satu kesatuan naskah, sehingga memungkinkan penelusuran keterkaitan keduanya secara langsung, suatu kombinasi data yang jarang tersedia secara terbuka pada *Islamic Boarding School* lain. Kedua, MADANI IBS secara eksplisit memosisikan diri sebagai lembaga premium sejak tahap perencanaan, sehingga relevan untuk menguji proposisi bahwa premium positioning dapat ditelusuri kembali ke sumber daya internal yang teruji VRIO. Ketiga, keterjangkauan data memungkinkan analisis dokumen yang mendalam dibandingkan pendekatan multi-kasus yang mengorbankan kedalaman untuk keluasan.

Trustworthiness penelitian ini dijaga melalui dua cara. Credibility diupayakan dengan membandingkan secara langsung isi tabel VRIO formal terhadap narasi strategis di sekitarnya, sehingga ketidaksesuaian antara keduanya dapat diidentifikasi dan dilaporkan secara eksplisit alih-alih disembunyikan atau diselaraskan secara sepihak oleh peneliti. Dependability diupayakan dengan mendokumentasikan secara rinci kode Tabel 3.1-3.3 Business Plan yang menjadi rujukan setiap klaim pada Tabel 2-5 penelitian ini, sehingga proses penelusuran data dapat diulang oleh peneliti lain yang memiliki akses pada dokumen sumber yang sama. Keterbatasan triangulasi sumber data pada penelitian studi kasus dokumen tunggal ini dibahas lebih lanjut pada bagian Keterbatasan Penelitian.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber Daya dan Kapabilitas Internal

Business Plan MADANI IBS mengidentifikasi lima resources (R) dan delapan capabilities (C) sebagaimana disajikan pada Tabel 2, masing-masing dinilai berdasarkan importance dan relative strength terhadap pesaing.

Tabel 2. Resources dan Capabilities MADANI IBS

Kode	Nama	Importance	Relative Strength
R1	Dual Kurikulum Boarding School	10	9
R2	Smart and Safety Boarding Infrastructure	9	8
R3	Brand and Credibility	10	5
R4	Psikolog Anak	8	7
R5	Kompetensi SDM	9	5
C1	Layanan Boarding School Ramah Anak	9	7
C2	Dashboard Digital Orang Tua	8	5
C3	Tahfidz Metode Turki Utsmani	9	8
C4	MADANI Character Development Programme	8	5
C5	Project Based Learning: AI Engineering & Cyber Security	9	7
C6	Trilingual Programme (Arab-Inggris)	8	5
C7	Overseas Programme: Umrah	8	7
C8	Global Network: Career and Future Path	9	5

Sumber: Business Plan MADANI IBS, Bab III (2026)

Evaluasi Internal Forces pada Business Plan mengklasifikasikan tujuh item (R1, R2, R4, C1, C3, C5, C7) sebagai strengths dan enam item (R3, R5, C2, C4, C6, C8) sebagai

weaknesses, menunjukkan bahwa kekuatan MADANI IBS terkonsentrasi pada aspek kurikulum, keamanan boarding, kesejahteraan psikologis anak, dan program keagamaan-teknologi, sementara kelemahan relatif terletak pada aspek brand awareness, kompetensi SDM, dan elemen berbasis digital/global network yang relative strength-nya masih di bawah pesaing.

Analisis VRIO

Analisis VRIO dalam Business Plan MADANI IBS menilai empat resource utama (Tabel 3). Hasil menunjukkan bahwa Kurikulum Boarding School memenuhi keempat kriteria VRIO (valuable, rare, inimitable, organized) sehingga berstatus sustained competitive advantage, sementara Smart and Safety Boarding Infrastructure, Psikolog Anak, dan Kompetensi SDM hanya memenuhi sebagian kriteria sehingga berstatus competitive parity.

Tabel 3. Analisis VRIO MADANI IBS.

Resource/Capability	Value	Rare	Inimitable	Organized	Implikasi
Kurikulum Boarding School	Ya	Ya	Ya	Ya	Sustained Competitive Advantage
Smart and Safety Boarding Infrastructure	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Competitive Parity
Psikolog Anak	Ya	Tidak	Tidak	Tidak	Competitive Parity
Kompetensi SDM	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Competitive Parity

Sumber: Business Plan MADANI IBS, Bab III (2026)

Dokumen sumber selanjutnya menyatakan secara naratif bahwa tiga elemen -- kurikulum terintegrasi, pembinaan boarding, dan pembelajaran integratif -- berperan sebagai penopang keunggulan bersaing berkelanjutan MADANI IBS. Penelitian ini mengikuti klaim tersebut sebagai fakta institusional yang tertulis dalam dokumen sumber, tanpa mereproduksi kalimat aslinya secara verbatim. Perlu dicatat sebagai keterbatasan metodologis bahwa tabel VRIO formal dalam Business Plan hanya mencakup empat resources dan tidak menyertakan penilaian VRIO eksplisit atas capabilities (C1-C8); dengan demikian, klaim mengenai pembinaan boarding dan pembelajaran integratif sebagai penopang keunggulan bersaing bersifat interpretatif dari narasi dokumen sumber, bukan hasil pengujian VRIO formal yang terdokumentasi tabelnya. Hal ini didiskusikan lebih lanjut pada bagian Keterbatasan Penelitian.

Strategic Competitive Advantage

Berdasarkan hasil VRIO dan evaluasi Internal Forces, kekuatan strategis MADANI IBS yang menjadi basis diferensiasi adalah kombinasi antara kurikulum ganda yang terintegrasi dengan nilai keislaman (Dual Kurikulum Nasional-Cambridge, Tahfidz Metode Turki Utsmani), infrastruktur boarding yang aman dan ramah anak, program berbasis teknologi masa depan (AI Engineering dan Cyber Security), serta pendampingan psikologis bagi santri. Kombinasi

ini membedakan MADANI IBS dari pesantren tradisional yang umumnya menonjolkan kekuatan keagamaan semata, maupun dari sekolah internasional sekuler yang tidak mengintegrasikan pendidikan tahfidz dan nilai keislaman secara mendalam.

Strategi Pemasaran: STP dan Differentiation Focus

MADANI IBS menyasar konsumen dengan kombinasi profil demografis dan psikografis tertentu: orang tua usia produktif berpendidikan relatif tinggi yang tinggal di kawasan urban dengan daya beli menengah ke atas, serta menunjukkan orientasi keislaman yang modern -- taat menjalankan nilai Islam namun tetap terbuka pada perkembangan pendidikan global dan teknologi. Dari sisi targeting, kelompok yang secara spesifik disasar adalah orang tua di kawasan Jabodetabek yang menilai pendidikan berasrama sebagai investasi jangka panjang bagi anak, bukan sekadar kebutuhan pendidikan reguler. Positioning yang dibangun bertumpu pada empat atribut yang secara konsisten ditekankan dalam Business Plan, yaitu kekuatan akademik, kedalaman spiritual/Qur'ani, kesiapan teknologi, dan orientasi global; kombinasi keempatnya membentuk citra sebagai *Islamic Boarding School* premium, dengan strategi bisnis differentiation focus.

Bauran Pemasaran 7P

Tabel 4 merangkum bagaimana ketujuh elemen bauran pemasaran MADANI IBS terhubung dengan sumber daya internal dan berkontribusi pada premium positioning.

Tabel 4. Bauran Pemasaran 7P dan Premium Positioning MADANI IBS

Elemen 7P	Strategi MADANI IBS	Resource/Capability Pendukung	Kontribusi pada Premium Positioning
Product	Dual kurikulum Nasional-Cambridge, tahfidz, AI/cyber security, trilingual	R1, C3, C5, C6	Diferensiasi akademik dan keislaman
Price	Value-based pricing, SPP sekitar Rp6.000.000/bulan, di antara benchmark BQ dan Alexandria	R1, R3	Positioning harga menengah-premium yang konsisten dengan value bundle
Place	Fasilitas di Pasar Kemis, Tangerang, didukung kanal digital	R2, C2	Aksesibilitas dan citra fasilitas modern
Promotion	Digital branding, parenting seminar/open house, referral program	R3, C8	Membangun kepercayaan dan brand awareness
People	Musyrif/musyrifah dengan rasio pendampingan ketat, psikolog anak	R4, R5	Pengalaman boarding yang aman dan personal
Process	Alur layanan santri dari inquiry hingga alumni	C1, C4	Konsistensi kualitas layanan sepanjang siklus

Physical Evidence	Smart and safety boarding infrastructure, dashboard digital orang tua	R2, C2	Bukti nyata kualitas dan keamanan yang mendukung persepsi premium
-------------------	---	--------	---

Sumber: Business Plan MADANI IBS, Bab V (2026)

Translasi Keunggulan Internal ke Premium Positioning

Tabel 5 menyajikan rangkuman keterkaitan strategis yang menjadi inti argumen penelitian ini, yaitu bagaimana masing-masing sumber daya utama diterjemahkan melalui status VRIO menjadi strategi pemasaran dan kontribusinya terhadap premium positioning.

Tabel 5. Strategic Linkage Table MADANI IBS

Resource/ Capability	VRIO	Strategic Advantage	Marketing Strategy	Customer Value	Premium Positioning
Dual Kurikulum Boarding School	Sustained Competitive Advantage	Diferensiasi kurikulum	Product	Nilai akademik, keislaman, dan global sekaligus	Premium education
Pembinaan Boarding	Sustained Competitive Advantage (naratif sumber)	Diferensiasi pengalaman	Process/Physical Evidence	Keamanan dan perkembangan holistik	Premium boarding experience
Pembelajaran Integratif	Sustained Competitive Advantage (naratif sumber)	Diferensiasi pembelajaran	Product/People	Kompetensi masa depan	Premium future-oriented education

Sumber: diolah oleh peneliti dari Business Plan MADANI IBS (2026)

Rangkaian ini menunjukkan logika inti argumen penelitian: sumber daya (resource) yang memenuhi kriteria VRIO menghasilkan kapabilitas (capability) yang menjadi basis keunggulan bersaing (competitive advantage), yang kemudian diterjemahkan menjadi nilai pelanggan (customer value) melalui diferensiasi (differentiation), sehingga membentuk premium positioning. Pada kasus MADANI IBS, rangkaian tersebut paling jelas teramati pada elemen kurikulum, yang secara konsisten menjadi rujukan baik pada hasil VRIO formal maupun pada elemen product dalam bauran pemasaran.

PEMBAHASAN

Temuan bahwa Dual Kurikulum Boarding School merupakan satu-satunya sumber daya yang memenuhi keempat kriteria VRIO sejalan dengan proposisi RBV bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan hanya lahir dari sumber daya yang benar-benar valuable, rare, inimitable, dan didukung organisasi yang memadai (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2020). Hal ini juga sejalan dengan temuan Giawa dan Saragih (2021) bahwa institusi

pendidikan dapat memiliki sumber daya inti yang secara jelas membedakannya dari institusi sejenis, meskipun pada penelitian tersebut identifikasi tidak dilanjutkan ke tahap penerjemahan pemasaran secara eksplisit sebagaimana dilakukan pada penelitian ini.

Namun, berbeda dengan penelitian Rahmatullah dkk. (2023) yang menerapkan VRIO pada seluruh sumber daya organisasi yang diidentifikasi, Business Plan MADANI IBS hanya menyertakan penilaian VRIO formal atas empat dari tiga belas resources dan capabilities yang teridentifikasi. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan melalui sifat dokumen sumber sebagai business plan yang berorientasi pada kelayakan usaha dan pemasaran, bukan sebagai dokumen akademik yang dirancang untuk pengujian teori secara menyeluruh, sehingga wajar bila cakupan analisis VRIO-nya tidak selengkap penelitian akademik murni. Implikasinya, klaim keunggulan bersaing atas capabilities di luar keempat resource yang dinilai formal perlu dibaca sebagai interpretasi strategis dari penyusun dokumen, bukan hasil pengujian VRIO yang dapat diverifikasi ulang dari tabel yang tersedia.

Pada aspek strategi pemasaran, temuan bahwa MADANI IBS menerapkan differentiation focus dengan menyasar keluarga Muslim urban kelas menengah-atas memperkuat temuan Aprida dkk. (2024) dan Sholeh (2023) bahwa lembaga pendidikan Islam dapat meningkatkan daya saing melalui diferensiasi tanpa mengorbankan nilai keislamannya. Temuan ini juga sejalan dengan pola yang didokumentasikan Amalia Ibrahim dkk. (2023) pada Phatnawitya School, yang menunjukkan bahwa integrasi kurikulum agama dengan elemen modern menjadi diferensiator utama pendidikan Islam berasrama. Namun, penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan secara eksplisit bahwa pilihan differentiation focus MADANI IBS bukan keputusan pemasaran yang berdiri sendiri, melainkan dapat ditelusuri kembali ke hasil analisis VRIO atas kurikulumnya.

Pada aspek harga, temuan bahwa SPP MADANI IBS diposisikan di antara dua pesaing pembanding sejalan dengan logika value-based pricing, yang secara konseptual berbeda dari cost leadership. Temuan ini relevan didiskusikan terhadap peringatan Juhaidi dan Syaifuddin (2024) bahwa brand equity pendidikan Islam di Indonesia secara umum masih rendah; MADANI IBS, sebagai lembaga yang relatif baru, menghadapi tantangan yang sama untuk membuktikan bahwa harga yang ditetapkan benar-benar mencerminkan value bundle yang ditawarkan, bukan sekadar klaim positioning. Perbedaan konteks ini dapat dijelaskan melalui tahap siklus hidup lembaga: penelitian Juhaidi dan Syaifuddin mengukur brand equity pada institusi pendidikan Islam yang sudah mapan, sementara MADANI IBS berada pada tahap awal pembangunan brand, sehingga fondasi diferensiasi berbasis VRIO menjadi semakin penting sebagai dasar argumentasi premium positioning yang belum ditopang oleh reputasi jangka panjang.

Pada aspek branding dan promosi, temuan bahwa MADANI IBS mengandalkan digital branding, parenting seminar, dan referral program sejalan dengan temuan Istikomah dan Romadlon (2023) bahwa sekolah Islam elite membangun kepercayaan publik melalui pengelolaan hubungan masyarakat yang terencana. Secara teoritis, temuan ini memperluas pemahaman mengenai premium positioning pada jasa pendidikan Islam: kepercayaan publik bukan dibangun dari komunikasi pemasaran semata, melainkan perlu didukung fondasi sumber daya yang telah teruji melalui kerangka VRIO, sehingga klaim premium menjadi lebih dapat dipertanggungjawabkan secara manajerial maupun akademik.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa premium positioning MADANI IBS terbentuk melalui rangkaian: sumber daya yang memenuhi kriteria VRIO menghasilkan keunggulan bersaing, yang kemudian diterjemahkan menjadi strategi diferensiasi pada bauran pemasaran, dan pada akhirnya membentuk value proposition yang menjadi dasar positioning premium. Rangkaian ini menjadi core argument yang membedakan penelitian ini dari penelitian terdahulu yang cenderung membahas VRIO, competitive advantage, atau bauran pemasaran secara terpisah.

Kontribusi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis pada beberapa area. Pertama, pada RBV, penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya kurikulum pada institusi pendidikan berasrama dapat menjadi sumber sustained competitive advantage apabila memenuhi keempat kriteria VRIO secara simultan, memperkaya bukti empiris penerapan RBV pada konteks pendidikan Islam yang masih terbatas. Kedua, pada VRIO, penelitian ini menunjukkan bahwa kerangka tersebut dapat digunakan bukan hanya untuk mengidentifikasi status keunggulan bersaing suatu sumber daya, tetapi juga untuk mengarahkan keputusan pada elemen-elemen bauran pemasaran secara lebih terarah. Ketiga, pada educational marketing, penelitian ini menjelaskan mekanisme bagaimana sumber daya yang kompetitif diterjemahkan menjadi nilai pendidikan yang terdiferensiasi bagi konsumen jasa pendidikan Islam. Keempat, pada premium positioning, penelitian ini menegaskan bahwa positioning premium pada jasa pendidikan sebaiknya dipahami sebagai bundel nilai yang berakar dari sumber daya internal yang teruji, bukan semata dari tingkat harga yang ditetapkan.

Implikasi Manajerial

Bagi manajemen MADANI IBS, penelitian ini merekomendasikan beberapa langkah. Pertama, memperkuat Dual Kurikulum Boarding School sebagai flagship product dalam seluruh materi komunikasi pemasaran, mengingat statusnya sebagai satu-satunya sumber daya yang teruji memenuhi keempat kriteria VRIO. Kedua, mengomunikasikan pengalaman boarding sebagai layanan yang terdiferensiasi, dengan menonjolkan aspek keamanan dan pendampingan psikologis anak yang menjadi kekuatan pada evaluasi internal forces. Ketiga, memperkuat program berbasis teknologi seperti *AI Engineering* dan *Cyber Security* sebagai nilai berorientasi masa depan yang membedakan MADANI IBS dari pesantren tradisional. Keempat, memperkuat kompetensi SDM dan brand credibility yang pada evaluasi internal forces masih tergolong weaknesses, mengingat kedua aspek tersebut secara langsung memengaruhi keberlanjutan positioning premium dalam jangka panjang. Kelima, melakukan pengujian VRIO secara lebih menyeluruh atas capabilities yang belum dinilai secara formal, agar klaim keunggulan bersaing pada seluruh elemen bauran pemasaran memiliki dasar analitis yang konsisten.

Penelitian selanjutnya disarankan melakukan pengujian kuantitatif terhadap persepsi nilai orang tua (*parent perceived value*) dan willingness to pay atas elemen-elemen premium positioning yang telah diidentifikasi secara kualitatif dalam penelitian ini. Penelitian multi-kasus yang membandingkan beberapa *Islamic Boarding School* premium juga disarankan untuk menguji apakah pola penerjemahan VRIO ke strategi pemasaran yang ditemukan pada

MADANI IBS bersifat umum atau spesifik konteks. Selain itu, penelitian longitudinal diperlukan untuk mengamati apakah premium positioning yang dibangun pada tahap awal pendirian lembaga dapat dipertahankan seiring pertumbuhan brand equity dalam jangka panjang.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan tiga hal utama. Pertama, Dual Kurikulum Boarding School merupakan satu-satunya sumber daya MADANI IBS yang memenuhi seluruh kriteria VRIO sehingga berstatus *sustained competitive advantage*, sementara sumber daya lain berstatus *competitive parity*; narasi dokumen sumber turut mencantumkan Pembinaan Boarding dan Pembelajaran Integratif sebagai penopang keunggulan bersaing meskipun tidak didukung tabel VRIO formal. Kedua, kekuatan tersebut diterjemahkan menjadi strategi *differentiation focus* yang menyasar keluarga Muslim urban kelas menengah-atas, dengan bauran 7P yang mengintegrasikan kurikulum ganda, teknologi, tahfidz, dan pengalaman boarding yang aman. Ketiga, strategi tersebut membangun premium positioning MADANI IBS sebagai Islamic Global Premium Boarding School melalui akumulasi value proposition lintas dimensi akademik, keislaman, teknologi, dan pengalaman asrama, bukan semata melalui tingkat harga SPP. Temuan ini menegaskan bahwa premium positioning pada jasa pendidikan Islam berasrama sebaiknya dibangun di atas fondasi sumber daya internal yang teruji, bukan hanya melalui komunikasi pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Amadin, A. (2021). Pola Pendidikan Berbasis Pondok Pesantren Dalam Upaya Mencapai Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Madinasika Manajemen Pendidikan Dan Keguruan*, 2(2), 112–121.
- Amalia Ibrahim, I., Huda, M. N., Safriani, A., & Luebaesa, M. (2023). Implementing The 7P Marketing Mix In Islamic Education: Insights From Phatnawitya School, Thailand. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 133–145. <https://doi.org/10.14421/Manageria.2023.82-02>
- Ansori, A., Hefniy, H., Baharun, H., Agus, A. H., & Zaini, A. W. (2023). The Educational Marketing Strategy Is Based On The Competitive Advantages Of Pesantren. *Managere: Indonesian Journal Of Educational Management*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.52627/Managere.V5i1.156>
- Aprida, O., Sutarto, & Bahri, S. (2024). Penerapan Teori Competitive Advantage Michael Porter Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam: Studi Kasus Di MIS GUPPI 13 Tasik Malaya, Kabupaten Rejang Lebong. *AL-MANAR: Jurnal Komunikasi Dan Pendidikan Islam*, 13(2), 51–64. <https://doi.org/10.36668/Jal.V13i02.1028>
- Asiah, S. N., Rah'mad, S., & Sjamsir, H. (2022). 7Ps Education Marketing Mix In Early Childhood Education. *Educational Studies: Conference Series*, 2(2), 233–244.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99–120.
- Bashori, B. (2017). Strategi Kompetitif Dalam Lembaga Pendidikan. *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2), 233–246. <https://doi.org/10.19105/Tjpi.V12i2.1269>

- Barney, J. B. (1995). Looking Inside For Competitive Advantage. *Academy Of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic Management And Competitive Advantage: Concepts And Cases* (6th Ed.). Pearson.
- Budiarti, E., & Amin, N. F. (2025). Marketing Strategy Implementation In *Islamic Boarding Schools: A Study Of 7P Marketing Mix In Blitar, Indonesia*. *Journal Of Nonformal Education*, 11(1), 53–63.
- Dalimunthe, M. B. (2017). Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 3(2), 140–153.
- Giawa, R., & Saragih, L. (2021). Analisis Resources Based View (RBV) Studi Kasus: Pada Yayasan Pendidikan GKPS. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.36985/Manajemen.V2i1.77>
- Hidayat, M., & Prihatin, D. (2022). Implementasi Strategi Marketing Mix 7P Dalam Meningkatkan Jumlah Peserta Didik Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kota Magelang. *Jurnal Pendidikan Islam Walisongo*, 7(1), 1–14.
- Istikomah, & Romadlon, D. A. (2023). Building Trust And Reputation: Branding Strategies Of Elite Muslim Schools In Indonesia. *Proceedings Of The International Conference On Intellectuals' Global Responsibility (ICIGR 2022)*, 419–425. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-052-7_46
- Juhaidi, A., & Syaifuddin. (2024). Counting Brand Equity Of Islamic Higher Education In Indonesia: A High School And Islamic High School Students' Perspective. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1). <https://doi.org/10.30868/Ei.V12i001.4636>
- Hasanah, N. (2019). Penerapan 7P Sebagai Strategi Pemasaran Pendidikan Tinggi Islam. *Mau'izoh: Jurnal Ilmu Dakwah Dan Komunikasi*, 4(2), 235–252. <https://doi.org/10.30631/Mauizoh.V4i2.40>
- Karim, A., Zafi, A. A., & Rochimuzzama, R. (2022). Improving The Competitiveness Of Educational Institutions Through Marketing Mix Management At Islamic Elementary School. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 9(1), 202. <https://doi.org/10.24235/Al.Ibtida.Snj.V9i1.10158>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles Of Marketing* (17th Ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran* (13th Ed.). Erlangga.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rahmatullah, F., Wijyantini, B., & Wibowo, Y. G. (2023). Analisis RBV (Resources-Based View) Untuk Menentukan Keunggulan Bersaing Perusahaan Pada UD Tiga Putra. *Journal Of Economics, Assets, And Evaluation*, 1(2), 1–17.
- Sholeh, M. I. (2023). Menghadapi Persaingan Sengit Di Lembaga Pendidikan: Strategi Diferensiasi Dalam Pemasaran Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(3), 192–222. <https://doi.org/10.37348/Aksi.V1i3.259>
- Zakki, M., Eko, A., & Marsokan, P. (2023). Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Sekolah Tinggi Agama Islam Al Falah (STAIFA) Pamekasan Dengan Pendekatan Bauran

Pemasaran (Marketing Mix). COMPETITIVE: Journal Of Education, 2(3), 137–147.
<https://doi.org/10.58355/Competitive.V2i3.31>