

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Lembaga Pendidikan Islam (LPI), di era globalisasi menghadapi tantangan persaingan yang semakin berat. Globalisasi yang ditandai dengan perkembangan teknologi dan komunikasi menyebabkan tidak berartinya jarak, sehingga pilihan masyarakat atas suatu lembaga pendidikan tidak lagi terbatas pada suatu wilayah. Di sisi lain, jumlah lembaga pendidikan baru yang didirikan juga kian bertambah setiap tahunnya. Jumlah pesaing dalam memperebutkan peserta didik baru menjadi berlipat karena bertambah luasnya wilayah persaingan dan bertambah banyaknya jumlah pesaing baru. Kotler menyebut kondisi persaingan saat ini bersifat *hypercompetition*.¹ Kondisi *hypercompetition* terjadi karena kian bertambahnya jumlah lembaga pendidikan, sedangkan jumlah pelanggan yang diperebutkan sama.

Pada sektor pendidikan dasar di Indonesia, khususnya jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP), *hypercompetition* juga dirasakan. Data sebagaimana tabel 1.1 menunjukkan adanya peningkatan jumlah sekolah pada jenjang tersebut kurang lebih 2-3 % tiap tahunnya. Pada tahun ajaran 2016/2017 jumlah sekolah negeri dan swasta 37.763. Jumlah ini meningkat sekitar 7% menjadi 40.559 pada tahun ajaran 2019/2020. Penambahan jumlah sekolah yang lebih tinggi tampak

¹ Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2003), xi.

pada sekolah swasta yang semula hanya 39, 62% menjadi 41,83% hampir menyamai jumlah sekolah negeri di Indonesia.²

Tabel 1.1. Peningkatan Jumlah Sekolah Jenjang SMP di Indonesia

Tahun	Negeri		Swasta		Jumlah Total
	Jumlah	%	Jumlah	%	
2016/2017	22,803	60.38	14,960	39.62	37,763
2017/2018	23,227	59.62	15,733	40.38	38,960
2018/2019	23,386	59.00	16,254	41.00	39,640
2019/2020	23,594	58.17	16,965	41.83	40,559

Sumber: Kemendikbud (2020)

Kian bertambahnya jumlah lembaga pendidikan pada suatu jenjang kian memberikan peluang banyaknya pilihan bagi masyarakat pengguna jasa pendidikan. Banyaknya pilihan menyebabkan masyarakat menjadi lebih selektif, dan lebih menuntut. Beberapa faktor yang dipertimbangkan masyarakat dalam memilih sekolah diantaranya: Apakah kondisi sekolah sejalan dengan status sosial?;³ Bagaimana kinerja sekolah?;⁴ Bagaimana lingkungan sekolah?;⁵ Apakah sekolah tersebut sekolah ‘bagus’ atau sekolah ‘tidak bagus’?⁶ Masyarakat memiliki

² Kemdikbud, “Statistik Pendidikan: Gambaran Umum Keadaan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Menurut Status Sekolah,” July 10, 2020, <http://statistik.data.kemdikbud.go.id/index.php/page/smp>.

³ Adrian Beavis, “Why Parents Choose Private or Public Schools,” *Research Developments* 12, no. 12 (2004): 1–5.

⁴ Lynn Bosetti, “Determinants of School Choice: Understanding How Parents Choose Elementary Schools in Alberta,” *Journal of Education Policy* 19, no. 4 (2004): 387–405.

⁵ J. Dronkers and S. Avram, “Social Class Dimensions in the Selection of a Private School: A Cross-National Analysis Using PISA,” *Educational Research and Evaluation* 16, no. 2 (2010): 4–5.

⁶ Lawrence Angus, “School Choice: Neoliberal Education Policy and Imagined Futures,” *British Journal of Sociology of Education* 36, no. 3 (April 3, 2015): 396, <https://doi.org/10.1080/01425692.2013.823835>.

kesempatan untuk memilih dengan mempelajari manakah lembaga pendidikan yang menawarkan layanan terbaik untuk mereka.

Untuk bisa bertahan dalam persaingan yang ketat, LPI harus mampu menyediakan layanan pendidikan yang sesuai dengan harapan pelanggan pendidikan. Seringkali, karakteristik calon siswa yang diperebutkan sama dengan pesaing, sehingga LPI harus mampu menawarkan layanan yang dapat mempengaruhi calon peserta didik agar mereka berminat untuk masuk mendaftar di lembaga pendidikan tersebut. Upaya untuk mempengaruhi minat calon peserta didik agar memilih lembaga, melalui penyediaan layanan pendidikan yang sesuai harapan pelanggan merupakan aktivitas yang dikenal dengan istilah pemasaran. Sebagaimana penjelasan dari Kotler & Keller, pemasaran dimaknai sebagai upaya mengidentifikasi dan memenuhi apa yang menjadi harapan pelanggan.⁷

Kondisi persaingan menyebabkan pemasaran menjadi aktivitas penting yang dibutuhkan LPI, jika ingin bertahan. Oleh karena itu, LPI tidak boleh alergi dalam menggunakan istilah pemasaran (*marketing*).⁸ Meski demikian, beberapa kajian menunjukkan adanya resistensi pemasaran menjadi bagian dari aktivitas di lembaga pendidikan, khususnya pada tingkat sekolah (jenjang pendidikan dasar dan menengah). Hasil penelitian Oplatka et al., menunjukkan bagaimana sebagian guru sulit menerima pemasaran sebagai bagian dari kehidupan sekolah, karena anggapan

⁷ Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *A Framework for Marketing Management*, 6th ed. (United States of America: Pearson Education, Inc, 2016), 27.

⁸ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Sekolah* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2013), 216.

bahwa pemasaran tidak sejalan dengan nilai dan ideologi pendidikan.⁹ Hasil kajian Lockhart juga mendapati adanya ungkapan dari sebagian para administrator sekolah yang merasa bahwa pemasaran bukanlah bagian dari *job description*, ketika mereka memilih bergabung dalam lembaga pendidikan.¹⁰

Resistensi tersebut dapat disebabkan karena pemahaman pemasaran berasal dari aktivitas dari dunia bisnis yang selalu dihubungkan dengan komersialitas, yaitu upaya mencari keuntungan (laba). Padahal menurut Alma, tidaklah sebangun antara pemasaran dengan komersial.¹¹ Tidak semua organisasi bertujuan laba. Terdapat organisasi non profit, di mana aktivitas pemasaran lebih diarahkan pada upaya untuk meningkatkan kinerja,¹² atau membangun citra yang baik.¹³ LPI termasuk dalam kategori organisasi sosial yang tidak berorientasi profit. Tujuannya adalah mengajarkan ilmu, di mana menurut al-Ghazali merupakan kewajiban bagi setiap muslim, sehingga harus dilandasi keikhlasan dan tidak boleh menuntut bayaran.¹⁴ Di samping, sesuai UU Sisdiknas, khusus untuk jenjang pendidikan dasar masuk sebagai program wajib belajar,¹⁵ yang perlu dukungan dari semua pihak. Untuk itu,

⁹ Izhar Oplatka, Jane Hemsley-Brown, and Nick H. Foskett, "The Voice of Teachers in Marketing Their School: Personal Perspectives in Competitive Environments," *School Leadership & Management* 22, no. 2 (2002): 177–96.

¹⁰ Johanna Lockhart, *How to Market Your School: A Guide to Marketing, Communication, and Public Relations for School Administrators* (United States of America: R&L Education, 2011), xv.

¹¹ Buchari Alma, "Pemasaran Jasa Pendidikan Yang Fokus Pada Mutu," in *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu Dan Layanan Prima*, ed. Buchari Alma and Ratih Hurriyati (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2009), 30.

¹² Philip Kotler and Nancy R. Lee, *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance* (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2007).

¹³ Tim J. Hannagan, *Marketing for the Non-Profit Sector* (London: Macmillan Press Ltd, 1992), 11.

¹⁴ Abu Muhammad Iqbal, *Pemikiran Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 95.

¹⁵ Presiden Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional," *Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia*, 2003, pasal 6 ayat 1.

pemasaran pada lingkup LPI tetap dibutuhkan di era persaingan, dalam rangka meningkatkan kinerja yang dapat memberi kepuasan kepada masyarakat pengguna, sehingga LPI tetap dapat menjadi pilihan masyarakat dan tidak ditinggalkan.

Salah satu dampak dari resistensi penerapan pemasaran pada lingkup sekolah adalah minimnya kajian pemasaran untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah. Terbukti dari literatur manajemen pendidikan yang berkembang, tampak belum antusias memasukkan pemasaran sebagai bidang garapan. Bidang garapan manajemen pendidikan yang dikaji antara lain: personalia, kesiswaan, kurikulum, keuangan, dan sarana prasarana.¹⁶ Pembahasan tentang hubungan dengan *stakeholder*, umumnya adalah tema manajemen hubungan masyarakat.¹⁷ Kajian pemasaran lebih banyak berkembang di tingkat perguruan tinggi.¹⁸

Hasil studi dari Lockhart, mendapati bahwa sebagian pengelola lembaga pendidikan sebenarnya memiliki antusiasme untuk menerapkan konsep-konsep pemasaran,¹⁹ namun antusiasme tersebut sering terbentur dengan sedikitnya sumber literasi dan asistensi tentang pemasaran sekolah. Kurangnya literasi menyebabkan ketidakpahaman yang berdampak pada tidak efektifnya pemasaran yang dijalankan.²⁰ Pemasaran seringkali dilaksanakan kepala sekolah secara tidak sistematis, bersifat informal dan hanya berdasar pada intuisi.²¹ Kegiatan promosi

¹⁶ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Surabaya: Penerbit Erlangga, 2007), ix.

¹⁷ Setya Raharja, ed., *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2010), 93.

¹⁸ Yoyon Bahtiar Irianto and Eka Prihatin, "Pemasaran Pendidikan," in *Manajemen Pendidikan*, ed. Riduwan (Bandung: Alfabeta, 2011), 327.

¹⁹ Lockhart, *How to Market Your School: A Guide to Marketing, Communication, and Public Relations for School Administrators*, xv.

²⁰ Maia Cucchiara, "Thinking Locally: Attending to Social Context in Studies of Marketing and Public Education," *Peabody Journal of Education* 91, no. 1 (2016): 121–30.

²¹ Marlene Dâmaso and Jorge Ávila De Lima, "Marketing the School? How Local Context Shapes School Marketing Practices," *Journal of School Choice* 14, no. 1 (2020): 26–48.

juga dilaksanakan sebatas aktivitas persuasi, dan bukan pemberian informasi yang cukup bagi orang tua yang menjadi target, untuk memilih sekolah tersebut.²² Pemasaran yang tidak efektif dapat menyebabkan lembaga pendidikan kurang diminati, sehingga mendapatkan sedikit siswa yang pada akhirnya dapat bisa mengakibatkan mereka sulit memenuhi kebutuhan operasional, sehingga harus melakukan merger atau bahkan tutup. Kondisi ini melatarbelakangi urgensi menghadirkan kajian pemasaran yang efektif bagi pengelola lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah. Yaitu, kajian pemasaran yang mampu menjadikan lembaga pendidikan bertahan ditengah persaingan yang ketat.

Di era persaingan yang ketat, dapat terjadi kondisi di mana semua lembaga akan berlomba untuk menyediakan layanan berkualitas yang dibutuhkan pelanggan. Pada kondisi tersebut, konsumen perlu memiliki alasan yang kuat untuk memilih sebuah lembaga. Hal ini mendorong pada arah pemasaran yang dapat diaplikasikan LPI, tidak hanya harus mengupayakan penyediaan layanan yang dibutuhkan pelanggan, tetapi juga harus bisa memiliki posisi bersaing,²³ yaitu posisi yang dapat membedakan diri dengan pesaing.²⁴

Menurut penjelasan Hooley et al., dalam menghadapi tantangan di abad-21, organisasi harus mampu menciptakan sebuah strategi pemasaran yang didasarkan pada pemahaman terhadap pasar untuk mendefinisikan posisi bersaingnya di pasar

²² Molly S. Stewart and Annalee G. Good, "Marketing, Information, and Parental Choice: A Comparative Case Study of Third-Party, Federally Funded out-of-School-Time Services," *Peabody Journal of Education* 91, no. 1 (2016): 100–120.

²³ Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management. Global Ed*, 15th ed. (Harlow, England: Pearson Education Limited, 2016), 78.

²⁴ Christopher Lubienski, Charisse Gulosino, and Peter Weitzel, "School Choice and Competitive Incentives: Mapping the Distribution of Educational Opportunities across Local Education Markets," *American Journal of Education* 115, no. 4 (2009): 601–47.

tersebut.²⁵ Dibb & Simkin menjelaskan rincian aktivitas dari strategi pemasaran dalam memperkuat posisi bersaing, diantaranya: menetapkan pasar yang menjadi target dari aktivitas; mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang akan dikembangkan dan dieksploitasi; dan menyediakan arahan untuk program-program pemasaran.²⁶ Ketiga aktivitas tersebut tampak jauh berkembang dari konsep strategi pemasaran terdahulu yang identik dengan hanya sebagai aktivitas memanfaatkan elemen-elemen pemasaran yang dikenal dengan istilah bauran pemasaran (*marketing mix*).

Penetapan pasar merupakan aktivitas strategi pemasaran pertama yang dimaksudkan agar LPI dapat memilih sasaran pelanggan yang tepat untuk mereka layani secara maksimal. Menurut Doyle & Stern, konsumen berbeda memiliki kebutuhan dan sensitivitas harga yang berbeda.²⁷ Agar bisa menawarkan layanan pendidikan yang maksimal, maka LPI dapat memilih pelanggan sejalan dengan teori *target segment* dari Wirtz and Lovelock, yaitu memilih pelanggan yang karakteristiknya selaras dengan tujuan dan kemampuan organisasi.²⁸

Aktivitas pemasaran berikutnya agar memiliki posisi bersaing kuat adalah pengembangan keunggulan kompetitif. Menurut Dibb & Simkin, bagian paling penting dari strategi pemasaran di era kompetisi adalah mengembangkan keunggulan kompetitif yang dapat mengungguli organisasi lain.²⁹ Hunt

²⁵ Graham J. Hooley, Nigel F. Piercy, and Brigitte Nicoulaud, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4th ed. (London: Pearson Education, 2008), 5.

²⁶ Sally Dibb and Lyndon Simkin, *Marketing Essentials*, 2nd ed. (Australia: Cengage Learning, 2013), 45.

²⁷ Peter Doyle and Philip Stern, *Marketing Management and Strategy*, 4th ed. (England: Pearson Education Limited, 2006), 301.

²⁸ Jochen Wirtz and Christopher Lovelock, *Essentials of Service Marketing*, 3rd ed. (Pearson, 2018), 648.

²⁹ Dibb and Simkin, *Marketing Essentials*, 59.

menjelaskan bahwa ketika organisasi mampu mengembangkan keunggulan yang membedakan dengan organisasi lain, maka organisasi tersebut akan mampu memiliki posisi yang kuat di pasar yang dilayani.³⁰ Dengan demikian, keselarasan antara pasar yang dipilih untuk dilayani dengan keunggulan kompetitif yang dikembangkan menjadi syarat lembaga dapat memiliki posisi bersaing kuat.

Aktivitas terakhir adalah pengarahannya program-program pemasaran. Menurut Crane, program pemasaran artinya menjabarkan bagaimana elemen-elemen bauran pemasaran dimanfaatkan dan dioperasionalkan.³¹ Untuk sektor jasa, terdapat tujuh elemen, yang dikenal dengan istilah *marketing mix 7-Ps* yang dapat dimanfaatkan, yaitu: *product, price, place and promotion, people, physical evidence, dan process*.³² Untuk bisa meraih posisi bersaing kuat, Setiap elemen bauran pemasaran harus disinkronkan, di mana keputusan tentang satu aspek dari bauran pemasaran harus mempertimbangkan elemen lainnya.

LPI selama ini telah memiliki posisi kuat di masyarakat sebagai lembaga pendidikan yang bertujuan membentuk akhlak peserta didik. Di era globalisasi, posisi LPI kian mendapat tempat ketika para orang tua menyadari adanya pengaruh negatif lingkungan luar, sehingga mendorong mereka untuk memilih sekolah berbasis agama, baik jenis madrasah maupun pondok pesantren. Masyarakat mulai bergeser untuk memilih sekolah berbasis agama untuk tujuan pembentukan karakter

³⁰ Shelby D. Hunt, *Marketing Theory: Foundation, Controversy, Strategy, Resources-Advantage Theory* (New York: Routledge, 2015), 361.

³¹ Frederick Gerard Crane, *Professional Services Marketing: Strategy and Tactics* (New York: Routledge, 2012), 28.

³² Wirtz and Lovelock, *Essentials of Service Marketing*, 18.

putra-putrinya.³³ Di samping juga dapat meningkatkan fokus dan motivasi belajar mereka,³⁴ sehingga dihasilkan generasi ke depan yang membangun peradaban Islam.³⁵ Kondisi pergeseran kebutuhan masyarakat ini menjadikan beberapa LPI jenjang pendidikan dasar mampu menduduki posisi papan atas sebagai pilihan masyarakat menggeser posisi sekolah-sekolah umum, karena dapat memperkuat posisinya melalui pengembangan sejumlah keunggulan kompetitif yang tidak ditawarkan lembaga lain.

Malang, menjadi salah satu kota di mana posisi LPI saat ini mampu menggeser sekolah-sekolah umum yang telah memiliki popularitas. Beberapa LPI di kota Malang mampu mengembangkan produk atau layanan berbeda dan unggul bagi pelanggannya, sehingga posisi bersaing semakin kuat. Dua diantaranya adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Kota Malang dan Pondok Pesantren Daarul Ukhuwwah (PPDU) Kabupaten Malang. Keberadaan keduanya menunjukkan bahwa LPI yang dahulu hanya menjadi *second alternative*, dengan pengelolaan yang identik dengan kata *lā yamūtu walā yahyā*, kini justru menjadi rebutan bagi para orang tua. Kondisi ini menjadi dasar untuk mengeksplorasi strategi pemasaran kedua lembaga dalam memperkuat posisi bersaingnya.

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Kota Malang menjadi salah satu madrasah tingkat Pendidikan dasar yang mampu memposisikan diri sebagai

³³ Zainurin Bin Dahari and Mohd Sabri Bin Ya, "Factors That Influence Parents' Choice of Pre-Schools Education in Malaysia: An Exploratory Study," *International Journal of Business and Social Science* 2, no. 15 (2011).

³⁴ Mai Kurniasari Ningtias, "Perbedaan Motivasi Belajar Dan Prestasi Belajar Pada Siswa Yang Menggunakan Sistem Boarding School Dan Siswa Yang Tidak Menggunakan Sistem Boarding School Di SMA Muhammadiyah 1 Gresik," *Inspirasi Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2013).

³⁵ Siti Ma'rifah and Muhamad Mustaqim, "Pesantren Sebagai Habitus Peradaban Islam Indonesia," *Jurnal Penelitian* 9, no. 2 (2015): 347–66.

madrasah berprestasi. Sejarah mencatat bahwa perkembangan madrasah di mulai saat kepemimpinan Drs. H. Abdul Djalil yang berjuang agar madrasah mampu menghasilkan siswa-siswi prestasi, yang dapat bersaing dengan sekolah-sekolah sederajat, di mana sebelum kepemimpinan beliau madrasah memang belum menampakkan kemajuan.³⁶ Selanjutnya, di bawah kepemimpinan Bapak H. Samsudin, M.Pd, saat ini MTsN 1 Kota Malang semakin memperkuat posisinya dengan memperkenalkan diri sebagai “Madrasah Mandiri Berprestasi”.

Posisi bersaing sebagai madrasah berprestasi dapat diamati dari hasil observasi yang menunjukkan beberapa tanda. Pertama, saat akan masuk ke gerbang, terdapat baliho besar berisikan gambar dan nama-nama siswa berprestasi yang diletakkan tepat di samping gerbang madrasah. Baliho terlihat jelas dari jalan raya di depan madrasah, dan dapat dilihat orang yang sedang melintas di jalan tersebut. Madrasah tampak ingin mengkomunikasikan posisinya sebagai madrasah berprestasi. Kedua, saat masuk gerbang, di sebelah kanan terdapat baliho ukuran lebih kecil yang berisikan gambar dan nama-nama guru berprestasi. Madrasah juga menyampaikan posisi madrasah berprestasi tidak hanya dari sisi siswanya, tetapi juga dari sisi sumber daya manusia yang kompeten. Selanjutnya, ketiga adalah saat berjalan ke lorong menuju kantor, akan didapati rak kaca bersusun yang berjajar sepanjang lorong berisikan ratusan piala yang tertata rapi.³⁷

Posisi bersaing sebagai madrasah berprestasi juga tampak diperkuat dari sisi ketersediaan sarana dan prasarana. Madrasah tampak memiliki gedung tempat

³⁶ MTsN1kotamalang, “Sejarah Pendirian | MTsN 1 Kota Malang,” accessed April 14, 2021, <https://mtsn1kotamalang.sch.id/logo-visi-dan-misi/>.

³⁷ Observasi Pendahuluan tanggal 06 Maret 2021

belajar tiga lantai dengan desain modern, di seluruh sisi. Gedung dan ruang yang dimiliki selain kelas dan kantor antara lain: laboratorium, aula (gedung serbaguna), perpustakaan, kantin, ruang konseling, laboratorium, unit kesehatan sekolah dan yang tampak menonjol adalah ketersediaan asrama terpadu (ma'had) empat lantai. Tabel 1.2 menunjukkan bahwa bangunan kelas yang dimiliki MTsN mampu menampung siswa siswi sebanyak 1158.

Tabel 1.2. Jumlah Peserta Didik di MTsN 1 Kota Malang

Tahun	Peserta Didik Baru	Kelas saat ini
2019	381	IX
2020	391	VIII
2021	386	VII
Total	1158	

Sumber: Dokumentasi MTsN 1 Kota Malang (2021)

Selanjutnya, posisi bersaing sebagai madrasah berprestasi juga bisa didapatkan dari hasil dokumentasi dari website. Terdapat berita yang menyampaikan adanya acara pengukuhan MTsN sebagai madrasah dengan raihan prestasi terbanyak oleh Kepala Kankemenag Kota Malang Dr. Muhtar Hazawawi, M.Ag., di tahun 2020. Di sepanjang tahun 2020, MTsN 1 Kota Malang sukses membukukan 415 prestasi. Terdiri atas 82 prestasi tingkat internasional, 169 prestasi tingkat nasional, 82 prestasi tingkat Provinsi Jawa Timur, dan 142 prestasi tingkat Malang Raya.³⁸ Prestasi-prestasi tersebut, tampaknya menjadi salah satu daya tarik orang tua untuk mendaftarkan putra-putrinya di MTsN 1 Malang.

³⁸ sayid, "MTsN 1 Kota Malang Dapatkan Penghargaan Madrasah dengan Raihan Prestasi Terbanyak | MTsN 1 Kota Malang," accessed March 12, 2021, <https://mtsn1kotamalang.sch.id/mtsn-1-kota-malang-dapatkan-penghargaan-madrasah-dengan-raihan-prestasi-terbanyak/>.

Jika ditinjau dari sisi lokasi, madrasah memiliki pesaing sebanyak 144 sekolah berjenis SMP atau MTs. Jumlah ini dapat dirinci sebagaimana tabel 1.3. Dari total sekolah tersebut, terdapat sekolah-sekolah unggul dan favorit yang tidak sedikit jumlahnya. Untuk sekolah negeri, terdapat beberapa SMP terkemuka seperti: SMPN 1 Kota Malang; SMPN 3 Kota Malang; SMPN 5 Kota Malang. Sekolah swasta populer seperti: SMP Laboratorium; SMP Brawijaya Smart School; SMPI Sabilillah; SMP Plus Al-Kautsar dan sebagainya.

Tabel 1.3. Jumlah Data Satuan Pendidikan berjenis SMP/MTs di Kota Malang

SMP			MTs			Total
N	S	Jumlah	N	S	Jumlah	
27	82	109	2	33	35	144

Sumber: Kemendikbud (2021)

Fenomena yang menarik yang muncul dari MTsN 1 Kota Malang adalah bahwa adanya persaingan ketat dalam mendapatkan peserta didik, tidak menyurutkan jumlah calon peserta didik yang mendaftar di MTsN. Tercatat di tahun ajaran 2019/2020, dari kuota jalur unggulan dan terpadu sebesar 180 siswa, jumlah pendaftar di hari ketiga sudah ada sekitar 413 pendaftar.³⁹ Kurang lebih 1 kuota diperebutkan oleh 3 pendaftar. Padahal, dalam sejarahnya MTsN 1 Kota Malang memiliki sedikit sekali peminat. Tingginya peminat menunjukkan kuatnya posisi bersaing madrasah dalam mempengaruhi masyarakat untuk memilih.

Fenomena penting lainnya terkait kemampuan LPI dalam memperkuat posisi bersaing adalah pada perkembangan Pondok Pesantren Daarul Ukhuwwah (PPDU)

³⁹ Memontum, "MTsN 1 Kota Malang Buka PPDB 2019/2020," *Memontum.Com* (blog), February 21, 2019, <https://memontum.com/79205-mtsn-1-kota-malang-buka-ppdb-2019-2020>.

Kabupaten Malang. Didirikan tahun 2009, (tepatnya pada tanggal 18 bulan Desember/1 Muharram 1431 H), oleh alumni Gontor KH. Dr. M. Ajir Abdi Meoenip, Lc. MA di sebuah tanah wakaf di lokasi Asrikaton Kabupaten Malang, PPDU dapat berkembang pesat dalam kurun waktu 10 tahun. PPDU menyatakan posisinya sebagai pondok pesantren yang “Mencetak Ulama Pejuang”. Posisi ini merupakan inti dari visi yang ingin diraih PPDU.⁴⁰ Melalui posisi tersebut, PPDU ingin menghasilkan produk utama santri yang menguasai ilmu keislaman, cakap berbahasa Arab dan memiliki hafalan al-Qur’an. Posisi ini cukup kuat untuk bisa membedakan dengan lembaga lain, dan menarik minat masyarakat, dibuktikan dengan banyaknya masyarakat yang menjatuhkan pilihan di pondok tersebut. Dari sisi perkembangan jumlah santri, PPDU telah mampu menampung ribuan santri, dari yang awalnya hanya 40 santri.⁴¹ Hasil dokumentasi penerimaan santri jenjang SMP dalam tiga tahun terakhir dapat dilihat sebagaimana tabel 1.4., di mana jumlah peserta didik mulai kelas VII sampai kelas IX ada 1112 peserta didik.

Tabel 1.4. Jumlah Peserta Didik di SMP PPDU

Tahun	Peserta Didik Baru	Kelas saat ini
2019	377	IX
2020	376	VIII
2021	359	VII
Total	1112	

Sumber: Data SMP PPDU Malang (2021)

Berikutnya dari sisi perkembangan jumlah pondok pesantren, pesantren yang awalnya hanya satu lokasi di Asrikaton dengan satu kelas semi permanen, kini telah

⁴⁰ Dokumentasi Visi Misi, dan Output dan Program Pendidikan di PPDU Kabupaten Malang

⁴¹ Wawancara dengan Pimpinan PPDU Kabupaten Malang, bapak Musa tanggal 01 September 2021

berkembang memiliki tiga lokasi di kabupaten dan Kota Malang Jawa Timur. Lokasi-lokasi tersebut adalah: (1) PPDU Putra di Jalan Jagung, Dusun Baman, Desa Asrikaton, Kecamatan Pakis Kabupaten Malang. Pesantren ini di bawah pengasuhan pimpinan tertinggi PPDU: KH. Dr. M. Ajir Abdi Meoenip, Lc. MA; (2) PPDU Putri I berlokasi di Jalan Untung Sudiro, Kelurahan Cemorokandang, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang. Pesantren ini di bawah pengasuhan Mudir PPDU Putri 1: KH. Ahmad Syakirin Asmui, Lc. MA; (3) PPDU Putri II di Jalan Morotanjek, Desa Purwo Asri, Kecamatan Singosari Kabupaten Malang. Pesantren ini di bawah pengasuhan KH. Dr. M. Musa Syarof, Lc., MA.

Hasil observasi pendahuluan di ketiga lokasi menunjukkan bahwa ketiganya tidaklah berlokasi di tengah kota, tetapi memasuki perkampungan penduduk dengan jalan yang tidak terlalu lebar. Tidak terdapat kendaraan umum (seperti angkot) yang melintas di jalan depan pesantren. Secara akses, pondok pesantren lebih membutuhkan kendaraan pribadi atau kendaraan yang dapat disewa khusus untuk menuju lokasi tersebut. Sampai di pesantren, tampilan lingkungan secara fisik dapat disimpulkan masih dalam tahap pengembangan. Di Pondok putra misalnya, masih terdapat bangunan kelas semi permanen, sebab gedung kelas masih dalam tahap pembangunan.⁴² Begitupun di Putri 1, saat masuk pesantren, kita dapat melihat beberapa pekerja bangunan yang mengerjakan pembangunan gedung dalam pondok.⁴³ Pengembangan sarana prasarana tersebut, disebabkan karena perkembangan jumlah santri yang ditambah daya tampungnya dari tahun ke tahun.

⁴² Observasi Pendahuluan Lingkungan PPDU Putra Kabupaten Malang, tanggal 15 dan 30 September 2021

⁴³ Observasi Pendahuluan Lingkungan PPDU Putri 1 dan Putri 2 Kabupaten Malang, tanggal 15 dan 30 September 2021

Secara lokasi, PPDU berada pada wilayah kabupaten Malang, yang memiliki 559 lembaga pendidikan setingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP), baik dalam lingkungan pondok pesantren maupun tidak. Sebanyak 335 lembaga pendidikan berjenis SMP dan 204 berjenis MTs.⁴⁴

Tabel 1.5. Jumlah Data Satuan Pendidikan berjenis SMP/MTs di Kabupaten Malang

SMP			MTs			Total
N	S	Jumlah	N	S	Jumlah	
97	258	355	7	197	204	559

Sumber: Kemendikbud (2021)

Tabel 1.5. menunjukkan secara rinci jumlah sekolah setingkat SMP di wilayah Kabupaten Malang. Tabel 1.5 dimaknai bahwa setidaknya PPDU memiliki 558 pesaing lembaga pendidikan sejenjang di wilayah Kabupaten Malang. Hal ini belum termasuk yang di wilayah kota Malang.

PPDU mampu eksis dan berkembang di tengah persaingan mendapatkan siswa setingkat SMP. Perkembangan signifikan tersebut memunculkan fenomena unik yang dapat dieksplorasi, bagaimana upaya-upaya PPDU menguatkan posisinya untuk tetap dipilih masyarakat di tengah kondisi pesantren yang masih dalam tahap pengembangan. Terlebih melihat lokasi PPDU yang berada di Kabupaten Malang dan dekat dengan kota Malang, yang memiliki banyak lembaga pendidikan setingkat Sekolah Menengah Pertama.

⁴⁴ Kemendikbud, "Data Referensi Pendidikan," accessed September 17, 2021, https://referensi.data.kemdikbud.go.id/index11_smp.php?kode=051800&level=2.

Kedua fenomena di MTsN 1 Kota Malang dan PPDU kabupaten Malang menunjukkan bahwa kedua lembaga mampu mengembangkan keunggulan kompetitif yang menjadikan keduanya memiliki posisi bersaing yang kuat di pasar sasaran yang mereka pilih untuk dilayani. Literatur menempatkan kajian tentang posisi bersaing sebagai bagian dari strategi pemasaran jasa. Dengan demikian, berdasarkan konteks serta kajian terdahulu, penelitian mengangkat judul: “Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Memperkuat Posisi Bersaing (Studi Multikasus Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kota Malang dan Pondok Pesantren Daarul Ukhuwwah Kabupaten Malang). Melalui eksplorasi kedua kasus di dua lokus tersebut, diharapkan penelitian dapat menghadirkan konsep strategi pemasaran jasa pendidikan yang aplikatif untuk LPI, khususnya dalam upaya meraih dan memperkuat posisi bersaing agar LPI tetap menjadi pilihan masyarakat.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Penelitian dilakukan untuk mengeksplorasi upaya-upaya strategis pemasaran jasa yang dilaksanakan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Kota Malang dan Pondok Pesantren Daarul Ukhuwwah (PPDU) Kabupaten Malang. Kedua lembaga terbukti mampu memiliki posisi bersaing kuat, karena mampu menawarkan keunggulan kompetitif yang membedakan dengan pesaing, untuk melayani sasaran pelanggan yang mereka pilih serta mampu mengoptimalkan pemanfaatan bauran pemasaran jasa yang mereka miliki. Untuk itu, penelitian akan difokuskan pada tiga aktivitas strategis pemasaran jasa yang menjadi bagian dari upaya memperkuat posisi bersaing yaitu: pemilihan sasaran pelanggan; pengembangan keunggulan

kompetitif dan pemanfaatan bauran pemasaran jasa. Berdasarkan fokus tersebut, maka pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan sebagai berikut:

1. Bagaimana pemilihan sasaran pelanggan jasa pendidikan dalam memperkuat posisi bersaing di MTsN 1 Kota Malang dan PPDU Kabupaten Malang?
2. Bagaimana pengembangan keunggulan kompetitif dalam memperkuat posisi bersaing di MTsN 1 Kota Malang dan PPDU Kabupaten Malang?
3. Bagaimana pemanfaatan bauran pemasaran jasa pendidikan dalam memperkuat posisi bersaing di MTsN 1 Kota Malang dan PPDU Kabupaten Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk merumuskan dan membangun konsep baru tentang bagaimana pemilihan sasaran pelanggan jasa pendidikan dalam memperkuat posisi bersaing melalui studi di MTsN 1 Kota Malang dan PPDU Kabupaten Malang.
2. Untuk merumuskan dan membangun konsep baru tentang bagaimana pengembangan keunggulan kompetitif dalam memperkuat posisi bersaing, melalui studi di MTsN 1 Kota Malang dan PPDU Kabupaten Malang.
3. Untuk merumuskan dan membangun konsep baru tentang bagaimana pemanfaatan bauran pemasaran jasa pendidikan dalam memperkuat posisi bersaing, melalui studi di MTsN 1 Kota Malang dan PPDU Kabupaten Malang.

D. Kegunaan Penelitian

Secara teoritis, penelitian bermanfaat untuk membangun konsep-konsep baru pada bidang Manajemen Pendidikan Islam, khususnya bidang Manajemen Pemasaran. Kajian akan menghasilkan konsep tentang strategi pemasaran yang diarahkan pada penguatan posisi bersaing melalui: pemilihan sasaran pelanggan yang tepat, pengembangan keunggulan kompetitif yang membedakan dengan pesaing dan pemanfaatan bauran pemasaran yang memperkuat posisi bersaing. Dengan demikian, kajian pada bidang Manajemen Pemasaran lingkup pendidikan Islam dapat tetap berkembang, mengikuti dinamika perkembangan masyarakat muslim dan hasil-hasil peradabannya.

Secara praktis, konsep-konsep hasil penelitian, akan berguna bagi:

1. Para pembuat kebijakan di lingkungan Pendidikan Islam (pendis), sebagai bahan pertimbangan dalam upaya mendorong LPI-LPI di bawah Kemenag agar mampu memiliki posisi bersaing yang kuat demi keberlangsungan hidup jangka panjang LPI—sebagai sarana dakwah pembangun peradaban Islam.
2. Para manajer LPI, sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan terkait penetapan posisi bersaing pada pasar pemilih yang tepat serta pengembangan keunggulan kompetitif yang dapat menarik minat masyarakat untuk memilih.
3. Bagian humas LPI, sebagai bahan pertimbangan dalam upaya pemanfaatan bauran pemasaran sebagai bentuk informasi yang efektif bagi masyarakat pemilih LPI.

4. Bagi peneliti selanjutnya, terutama di bidang Manajemen Pemasaran, konsep dapat bermanfaat sebagai pengetahuan dasar untuk perkembangan kajian strategi pemasaran jasa pendidikan, khususnya pada lingkup Pendidikan Dasar.

E. Penegasan Istilah

1. Strategi Pemasaran

Istilah strategi pemasaran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya memperkuat posisi bersaing lembaga pendidikan, yang dapat diidentifikasi dari aktivitas: (1) Pemilihan sasaran pelanggan; (2) Pengembangan keunggulan kompetitif; dan (3) Pemanfaatan seluruh elemen pemasaran (disebut dengan istilah bauran pemasaran atau *marketing mix*) sebagai sarana untuk memperkuat posisi bersaing tersebut. Ketiga aktivitas tersebut menjadi fokus dalam penelitian ini, dengan penegasan istilah sebagaimana berikut:

- a. Pemilihan sasaran pelanggan : upaya lembaga untuk memilih calon peserta didik dengan karakteristik tertentu, yang ingin dilayani kebutuhannya.
- b. Pengembangan keunggulan kompetitif: upaya lembaga untuk mengembangkan nilai tambah dari produk (kompetensi peserta didik) dan layanan pendidikan, yang dapat membedakan atau mengungguli kinerja pesaing.
- c. Pemanfaatan bauran pemasaran: pemanfaatan elemen-elemen pemasaran yang dimiliki lembaga untuk memuaskan atau berkomunikasi dengan pelanggannya. Elemen-elemen tersebut diantaranya: produk (kompetensi

peserta didik), biaya pendidikan, promosi, tempat/lokasi, orang (sumber daya manusia), proses pendidikan dan bukti fisik (fasilitas pendidikan)

2. Jasa Pendidikan

Istilah jasa pendidikan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah lembaga pendidikan sebagai sebuah organisasi jasa yang menghasilkan produk (kompetensi peserta didik) dan layanan-layanan pendidikan yang ditawarkan kepada masyarakat pemilih.

3. Posisi Bersaing

Istilah posisi bersaing yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebuah posisi lembaga pendidikan di benak pelanggan, yang membedakan dengan pesaingnya, karena lembaga menawarkan nilai atau manfaat yang menjadi alasan mengapa pelanggan sasaran harus memilih lembaga pendidikan tersebut dibandingkan pesaingnya. Posisi ini dapat diwujudkan dalam bentuk pernyataan berupa slogan.