

Analysis of Five Market Forces in The Development of Islamic Educational Institutions

[Analisis Lima Kekuatan Pasar dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam]

Nurul Aini Qurthuby¹, Budi Haryanto²

¹Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Email Penulis Korespondensi: budiharyanto@umsida.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze institutional development challenges faced by Islamic Education Foundations in rural Sidoarjo Regency using Porter's Five Forces framework. This research is motivated by the decline in student numbers as a result of changes in the competitive structure of education, particularly the emergence of new institutions originating from existing partners. The study uses a qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation studies. The results indicate strong pressure from new entrants, greater bargaining power of parents as buyers, weakening of student supplier power, and the increasing threat of substitution from educational institutions such as Islamic boarding schools and digital education. In response to these pressures, the foundation pursued an adaptive strategy, involving strengthening its Islamic identity, expanding its recruitment network, and strengthening internal organizational integration. This study provides an empirical contribution to the application of competitive strategy theory to Islamic education institutions in rural areas.*

Keywords: *Porter's Five Forces, Islamic education, institutional development, rural education, competitive structure*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan pengembangan yang dihadapi Yayasan Pendidikan Islam di wilayah pedesaan Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan kerangka Porter's Five Forces. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penurunan jumlah peserta didik sebagai dampak perubahan struktur persaingan pendidikan, khususnya munculnya lembaga baru yang berasal dari mitra lama. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif dan studi dokumentasi. Hasilnya menunjukkan tekanan kuat dari pendatang baru, daya tawar yang lebih besar dari orang tua sebagai pembeli, melemahnya kekuatan pemasok siswa dan meningkatnya ancaman substitusi dari lembaga pendidikan seperti pesantren dan pendidikan digital. Menanggapi tekanan ini, yayasan mengejar strategi adaptif, yang melibatkan penguatan identitas Islam, perluasan jaringan perekrutan, dan penguatan integrasi internal organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap penerapan teori strategi bersaing pada lembaga pendidikan Islam di wilayah pedesaan.*

Kata kunci: *Model 5 kekuatan Porter, pendidikan Islam, pengembangan lembaga, pendidikan pedesaan, struktur persaingan*

I. PENDAHULUAN

Pendidikan berfungsi sebagai pilar sentral dalam peningkatan kualitas individu dan kemajuan peradaban suatu bangsa. Akan tetapi, dalam lanskap era digital yang ditandai dengan kemajuan pesat, kompleksitas pengelolaan lembaga pendidikan justru meningkat. Lembaga pendidikan seharusnya tidak lagi hanya menyediakan layanan pembelajaran, tetapi harus mampu bertransformasi menjadi lembaga yang adaptif, inovatif dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat [1]. Perkembangan institusi pendidikan yang ideal saat ini membutuhkan pendekatan yang lebih holistik yang memadukan kualitas akademik, karakter spiritual, tata kelola profesional, dan daya saing global. Dalam menghadapi perubahan zaman, lembaga pendidikan modern perlu memasukkan nilai-nilai Islam, teknologi, dan manajemen berbasis data agar tetap relevan dan kompetitif [2]. Salah satu indikator utama keberhasilan pengembangan lembaga pendidikan adalah kemampuan lembaga untuk menarik dan mempertahankan peserta didik baru setiap tahun [3]. Tren meningkatnya penerimaan siswa bukan hanya sebagai tanda keberhasilan strategi manajemen dan kualitas layanan pendidikan, tetapi juga cerminan kepercayaan masyarakat. Dalam hal ini, strategi pengelolaan pendaftaran menjadi penting. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, lembaga dapat membangun relasi yang lebih intens dengan calon peserta didik serta mempromosikan keunggulan institusi secara efisien dan menarik [4]. Institusi yang menggunakan strategi manajemen pendaftaran berbasis data dan komunikasi digital akan bertahan di pasar yang kompetitif.

Pengembangan lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial dan kultural masyarakat tempat lembaga tersebut beroperasi [5]. Di Indonesia, masyarakat semakin menunjukkan kecenderungan memilih sekolah yang menawarkan integrasi antara pendidikan formal dan pendidikan keagamaan. Prestise akademis memang penting, tetapi

nilai-nilai moral dan agama yang ditanamkan dalam sistem sekolah juga berperan dalam preferensi orang tua terhadap lembaga pendidikan [6]. Tren ini menjelaskan mengapa sekolah berasrama Islam, yang mengajarkan mata pelajaran sekuler dan nilai-nilai Islam, semakin populer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa siswa yang mengikuti paradigma integratif ini berprestasi lebih baik di sekolah dan memiliki kehidupan spiritual yang lebih kuat, sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan global sambil tetap mempertahankan identitas Islam mereka [7]. Globalisasi dan digitalisasi yang terjadi saat ini membuat lembaga pendidikan menghadapi tekanan kompetitif yang semakin kompleks. Kajian sistematis terbaru menegaskan bahwa kompetisi dan positioning menjadi faktor sentral dalam keberlanjutan dan kualitas pendidikan tinggi maupun menengah [8]. Persaingan bukan lagi sekadar perebutan peserta didik secara lokal, tetapi melibatkan dinamika pendatang baru, pilihan substitusi (Sekolah Daring, Home Schooling, Boarding School Modern), serta perubahan peran mitra atau pemasok yang dapat menjadi pesaing.

Kerangka analitis lima kekuatan (*Five Forces*) yang populer untuk menilai struktur persaingan suatu “industri” [9]. Kerangka ini dapat diadaptasikan untuk menganalisis lingkungan kompetitif lembaga pendidikan. Manajer pendidikan mampu merumuskan strategi untuk mempertahankan atau memperkuat keunggulan kompetitif. Praktik adaptasi model Porter pada konteks lembaga pendidikan telah banyak ditelaah dalam studi-studi empiris. Teori keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memberikan kerangka analisis yang relevan untuk memahami bagaimana lembaga pendidikan dapat tumbuh di tengah persaingan yang kompleks. Melalui konsep *model Five Forces*, Porter menegaskan bahwa kekuatan pasar terdiri dari ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, ancaman produk substitusi, dan intensitas persaingan antarpesaing. Lima kekuatan tersebut menentukan posisi strategis suatu organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan [9], [10]. Bila diterapkan pada sektor pendidikan, kelima kekuatan tersebut dapat dimaknai sebagai tekanan yang muncul dari lembaga baru yang menawarkan inovasi pendidikan, ketergantungan terhadap sumber peserta didik (*supplier power*), tuntutan orang tua dan siswa (*buyer power*), kemunculan alternatif pendidikan seperti sekolah digital atau pesantren modern, serta persaingan antar sekolah sejenis dalam wilayah yang sama [11]. Setiap kekuatan tersebut memengaruhi bagaimana lembaga merancang strategi pengembangan baik dalam aspek kurikulum, sistem manajemen, maupun citra kelembagaan.

Sejalan dengan temuan penelitian terkini, lembaga pendidikan Islam yang berhasil bertahan umumnya menerapkan strategi diferensiasi melalui penguatan identitas keislaman, inovasi kurikulum, dan layanan pendidikan yang berbasis nilai [12]. Penguatan daya saing sangat penting dalam pendidikan tinggi Islam melalui kombinasi strategi Porter dan teori *resource-based view (RBV)*, yaitu mengelola sumber daya unik yang sulit ditiru oleh pesaing [13]. Pendekatan ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan perlu mengembangkan kapabilitas adaptif dan inovatif untuk menghadapi perubahan ekosistem pendidikan yang cepat. Di penelitian terdahulu menegaskan bahwa lembaga pendidikan berbasis agama dapat meraih keunggulan kompetitif ketika mampu membangun budaya organisasi yang kuat, menetapkan visi religius secara konsisten, serta menciptakan segmen pasar yang jelas dan stabil [14]. Budaya organisasi religius terbukti menjadi salah satu sumber keunggulan berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) karena bernilai unik, langka, dan sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini dapat menjadi rujukan bagi Yayasan Pendidikan Islam bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya dibangun melalui fasilitas atau promosi, tetapi melalui nilai-nilai keagamaan, konsistensi pelayanan, dan kualitas hubungan lembaga–masyarakat yang ditopang oleh kepercayaan publik. Oleh karena itu, pengembangan lembaga pendidikan di tengah persaingan harus diarahkan pada transformasi strategis yang tidak hanya mengedepankan kualitas akademik, tetapi juga kemampuan membaca dinamika pasar, memperkuat kerja sama eksternal, dan membangun diferensiasi nilai. Analisis faktor Porter terhadap kekuatan pasar membantu sebuah institusi untuk memahami posisi strategisnya, tekanan terbesarnya, dan bagaimana menciptakan keunggulan berkelanjutan melalui inovasi, kolaborasi, dan profesionalisme manajerial. Kerangka kerja ini menjadi landasan penting bagi lembaga-lembaga seperti Yayasan Pendidikan Islam untuk dapat mengidentifikasi hambatan, memperkuat daya saing dan mengembangkan model manajemen yang sejalan dengan kebutuhan Zaman.

Yayasan Pendidikan Islam merupakan lembaga pendidikan di Jabon Kabupaten Sidoarjo yang memiliki jenjang SMP dan SMA. Yayasan Pendidikan Islam telah membangun hubungan kemitraan yang kuat dengan beberapa lembaga pondok pesantren selama ini. Hubungan simbiosis ini menciptakan rantai pasokan pelajar yang stabil–sekitar 60% siswa berasal dari lingkungan pesantren. Kondisi ini merupakan salah satu pola keseimbangan yang terbentuk antara supplier dan penerima. Pada tahun 2021, Yayasan Pendidikan Islam mengalami “*Unpredictable attack*”, yaitu serangan kompetitif yang tiba-tiba dan tidak diperkirakan, yaitu langkah pesaing yang mengubah arena persaingan sehingga merugikan posisi lembaga yang semula merasa aman. Salah satu pondok mitra utama mendirikan lembaga pendidikan formal sendiri (MTs dan MA) berbasis *boarding school* dengan program unggulan, fasilitas lengkap dan promosi agresif. Langkah ini menyebabkan terputusnya kerja sama dengan Yayasan Pendidikan Islam dan menimbulkan penurunan signifikan jumlah peserta didik dari tahun ke tahun. Fenomena tersebut menjadi permasalahan utama dalam pengembangan lembaga, di mana mitra strategis yang semula berperan sebagai “pemasok” kini berubah menjadi “pesaing langsung” [10]. Kondisi ini mengguncang struktur keunggulan bersaing Yayasan Pendidikan Islam. Yayasan Pendidikan Islam kini menghadapi tantangan serius dalam hal pengembangan lembaga. Data internal menunjukkan bahwa dalam lima tahun terakhir, jumlah penerimaan peserta didik baru mengalami stagnasi, bahkan cenderung menurun. Padahal, peningkatan jumlah peserta didik merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan. Penurunan ini tidak hanya disebabkan oleh faktor internal seperti strategi promosi atau manajemen sekolah, tetapi juga oleh faktor eksternal berupa pergeseran preferensi masyarakat sekitar yang kini lebih

tertarik pada lembaga pendidikan berbasis pesantren atau *boarding school* serta pesaing langsung yang keberadaannya terbukti menjadi daya tarik kuat bagi masyarakat yang menginginkan pendidikan formal yang terintegrasi dengan pembinaan religius. Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keagamaan meningkat seiring dengan pencarian pendidikan yang menyeimbangkan aspek akademik dan spiritualitas dimana artinya, lembaga pendidikan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan preferensi ini akan menghadapi risiko stagnasi bahkan penurunan jumlah peserta didik [15].

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persaingan di dunia pendidikan semakin kompleks. Banyak studi yang menggunakan kerangka *Porter's Five Forces* menekankan pentingnya memahami tekanan kompetitif untuk membantu lembaga pendidikan bertahan dan berkembang. Namun, sebagian besar penelitian itu masih fokus pada konteks pendidikan tinggi atau sekolah di wilayah perkotaan, sehingga kurang menggambarkan kondisi lembaga pendidikan Islam yang berada di daerah pedesaan. Di sisi lain, penelitian tentang pilihan orang tua juga menegaskan bahwa preferensi masyarakat terhadap sekolah berbasis nilai keagamaan semakin meningkat, tetapi bukti tentang bagaimana perubahan ini memengaruhi dinamika kompetitif di tingkat lokal masih terbatas. Artinya, ada ruang kosong dalam literatur yang belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana lembaga pendidikan Islam menghadapi persaingan baru, terutama ketika perubahan itu datang dari mitra yang bertransformasi menjadi pesaing. Penelitian ini hadir untuk mengisi ruang kosong tersebut. Keterbaruan penelitian ini terletak pada cara memadukan analisis *Five Forces* dengan pemahaman konteks sosial, budaya, dan religius masyarakat pedesaan. Penelitian ini tidak hanya memotret hubungan persaingan secara struktural, tetapi juga menggali pengalaman nyata lembaga pendidikan ketika menghadapi serangan kompetitif yang datang secara tiba-tiba—*unpredictable attack*—yang mengubah pemasok utama menjadi pesaing langsung. Pendekatan kualitatif yang digunakan memberi ruang bagi cerita, pengalaman, dan dinamika lapangan yang sering kali luput dari penelitian kuantitatif. Selain itu, penelitian ini memasukkan faktor-faktor modern seperti kekuatan media sosial, pergeseran preferensi orang tua, serta munculnya pendidikan berbasis pesantren modern sebagai substitusi yang semakin kuat. Kombinasi inilah yang menjadikan penelitian ini lebih relevan, lebih membumi, dan lebih dekat dengan realitas yang dialami lembaga pendidikan Islam saat ini.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tantangan pengembangan yang dihadapi Yayasan Pendidikan Islam di wilayah pedesaan Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan kerangka *Porter's Five Forces*. Penelitian ini secara teoritis berkontribusi terhadap pengembangan manajemen pendidikan agama Islam khususnya dalam lingkup Yayasan Pendidikan Agama Islam. Dalam prakteknya, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar rencana pembangunan kelembagaan yang lebih efisien, berkelanjutan dan sejalan dengan tuntutan masyarakat dalam lanskap pendidikan yang modern dan kompetitif.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Metode ini berupaya untuk memahami fenomena secara utuh pada lembaga tertentu [16]. Pendekatan kualitatif memberikan ruang bagi peneliti untuk menggali makna, persepsi, dan strategi yang digunakan oleh pengelola lembaga dalam menghadapi perubahan kompetitif [17]. Penelitian kualitatif juga relevan dengan konteks analisis keunggulan bersaing Porter, karena memungkinkan peneliti menelusuri faktor internal dan eksternal yang membentuk daya saing Lembaga [11]. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui Wawancara mendalam kepada pengurus yayasan, kepala sekolah, dan guru senior, Observasi partisipatif terhadap kegiatan pembelajaran, promosi sekolah dan interaksi dengan mitra sekolah serta Dokumentasi yang mencakup profil lembaga, data pendaftaran siswa lima tahun terakhir, brosur promosi, dan dokumen kerja sama dengan mitra.

Penelitian ini menggunakan analisis Miles, Huberman, dan Saldaña untuk analisis data, yang memiliki tiga bagian utama: kondensasi data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi [18]. Model interaktif ini dipertahankan sepanjang proses penelitian, dari pengumpulan data hingga temuan. Pendekatan ini dinilai relevan untuk menganalisis dinamika internal dan eksternal lembaga pendidikan seperti Yayasan Pendidikan Islam yang menghadapi tantangan kompetitif dan perubahan struktur kemitraan pendidikan. Model analisis Miles, Huberman, dan Saldaña ini memungkinkan peneliti menafsirkan fenomena kompetitif secara sistematis dan mendalam, sehingga hasil penelitian tidak hanya mendeskripsikan kondisi lembaga, tetapi juga memberikan dasar empiris untuk perumusan strategi pengembangan lembaga pendidikan yang berdaya saing di tengah perubahan pasar.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tantangan pengembangan lembaga tidak dapat dipahami secara linier sebagai persoalan internal semata, melainkan sebagai bagian dari relasi yang kompleks antara lembaga, masyarakat, dan ekosistem pendidikan di sekitarnya. Stagnasi bahkan penurunan jumlah peserta didik yang dialami Yayasan Pendidikan Islam dalam beberapa tahun terakhir menjadi refleksi dari perubahan konteks sosial, kultural, dan struktural yang berlangsung secara perlahan namun berdampak signifikan terhadap keberlanjutan lembaga. Lebih jauh, kondisi yang dihadapi Yayasan Pendidikan Islam memperlihatkan hadirnya tekanan eksternal yang bersifat tidak terduga (*unpredictable attack*), di mana perubahan tersebut muncul dari sumber-sumber yang sebelumnya justru menjadi bagian dari kekuatan lembaga.

Berdirinya MTs dan MA oleh pesantren yang semula berperan sebagai mitra dan pemasok peserta didik telah

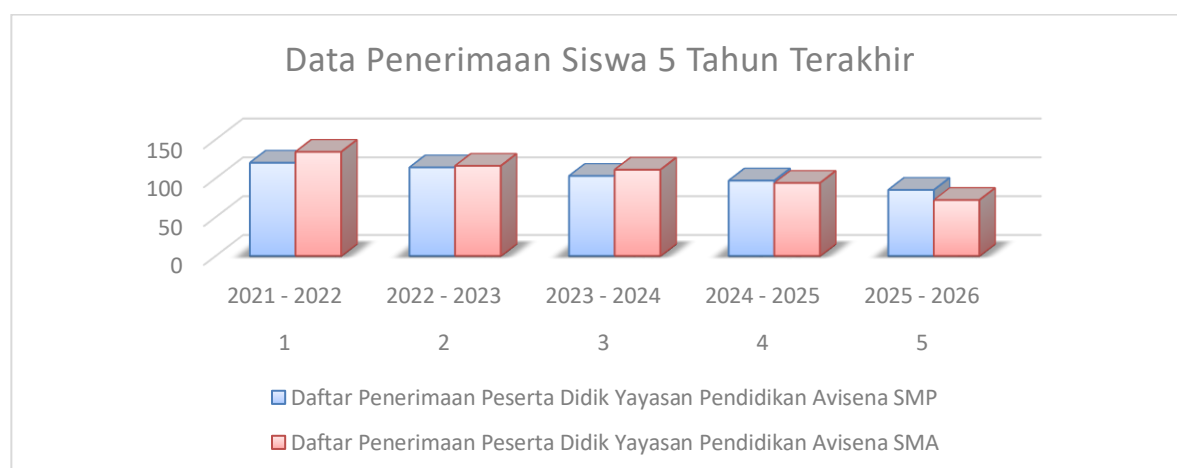
menggeser peta persaingan pendidikan di wilayah Kedungcangkring Jabon. Pada saat yang sama, meningkatnya kesadaran dan literasi digital masyarakat dalam menilai keunggulan lembaga pendidikan turut memperkuat posisi tawar orang tua sebagai pengambil keputusan. Dalam situasi seperti ini, Yayasan Pendidikan Islam dituntut tidak hanya untuk bertahan, tetapi juga untuk merefleksikan kembali strategi pengembangannya. Oleh karena itu, pembahasan dalam bab ini menggunakan kerangka *Porter's Five Forces* sebagai alat analisis untuk memahami secara utuh berbagai tekanan struktural yang membentuk realitas persaingan dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Berikut analisis lima kekuatan pasar menurut *Porter's Five Forces* serta kesiapan yayasan mengadopsi strategi organik Porter's pada Yayasan Pendidikan Islam:

A. Analisis lima Kekuatan Pasar menurut *Porter's Five Force*

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Selama bertahun-tahun, Yayasan Pendidikan Islam yang berlokasi di kawasan Jabon telah membangun kerja sama yang solid dengan beberapa pondok pesantren. Kerja sama yang sinergis menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak. Dalam beberapa tahun terakhir, gambaran pendidikan di kawasan Jabon mengalami perubahan yang cukup signifikan. Perubahan ini bukan hanya terjadi karena dinamika sosial masyarakat, tetapi juga dipicu oleh hadirnya lembaga pendidikan baru yang menawarkan pendekatan belajar yang berbeda. Fenomena ini pada akhirnya menciptakan tantangan yang dianggap tidak terduga oleh Yayasan (*unpredictable attack*). Secara umum, sekolah baru yang memasuki pasar pendidikan biasanya memerlukan waktu untuk membangun reputasi, menyesuaikan diri dengan ekspektasi masyarakat, sekaligus membuktikan kualitas layanannya. Namun, dalam kasus Yayasan Pendidikan Islam, kehadiran Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah berbasis pesantren di wilayah yang sama ini tidak mengalami proses tersebut secara bertahap. Sejak awal berdiri, lembaga ini langsung memperoleh perhatian dan kepercayaan masyarakat karena membawa identitas keagamaan yang kuat dan karena berada di bawah naungan tokoh yang telah lama dihormati di masyarakat. Situasi inilah yang menjadi penyebab utama dari serangan tak terduga (*unpredictable attack*). Perubahan lembaga yang bermetamorfosis telah mengubah kondisi hubungan antara Yayasan Pendidikan Islam dengan pesantren yang dimaksud. Kedudukan Lembaga pesantren yang awalnya merupakan pemasok utama telah berubah menjadi lembaga pesaing bagi keberadaan Yayasan Pendidikan Islam. Kondisi ini memengaruhi jumlah penerimaan peserta didik dalam 5 tahun terakhir. Ketika sebuah lembaga baru masuk dengan identitas yang kuat dan dukungan sosial yang sudah terbentuk sebelumnya, posisi lembaga yang telah lebih dulu berdiri dapat berubah secara drastis [19]. Berikut diagram data penerimaan siswa 5 tahun terakhir pada Yayasan Pendidikan Islam.

Gambar1. Diagram Data Penerimaan Siswa 5 Tahun Terakhir



Pendidikan di kawasan pinggiran sangat sensitif terhadap munculnya pesaing baru yang memiliki model layanan berbeda dan lebih sesuai dengan aspirasi masyarakat. Mereka menekankan bahwa lembaga pendidikan yang tidak menyesuaikan diri dengan pilihan nilai masyarakat sangat rentan kehilangan pangsa pasar dalam waktu singkat [20]. Perubahan tiba-tiba tersebut diperkuat oleh faktor digitalisasi. Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah yang baru berdiri memanfaatkan media sosial dan jaringan pesantren untuk melakukan promosi cepat, sehingga menarik minat masyarakat hanya dalam satu siklus PPDB. Pemasaran pendidikan berbasis digital mempercepat kompetisi dan memungkinkan pendatang baru menembus pasar lebih cepat daripada era sebelumnya [15]. Bagi Yayasan Pendidikan Islam, kondisi ini menjadi guncangan masuk (*entry shock*), yaitu situasi ketika sekolah tiba-tiba kehilangan pendaftar karena munculnya pilihan baru yang persepsi nilainya jauh lebih tinggi di mata orang tua. Ancaman dari pendatang baru untuk Yayasan Pendidikan Islam karena keberadaan sebuah lembaga pendidikan, yang di masa lalu, supplier, berubah menjadi pesaing langsung karena tiba-tiba penampilan ke pasar, strategi agresif dan keselarasan dengan agama dan

preferensi dari orang-orang. Kondisi ini membuat Yayasan Pendidikan Keislaman rentan terhadap persaingan jika tidak segera memposisikan kembali layanan, meningkatkan diferensiasi dan meningkatkan nilai jual lembaga.

Yayasan Pendidikan Islam telah melakukan sejumlah upaya adaptasi dalam menghadapi ancaman pendatang baru yang terus meningkat, sebagai bentuk Refleksi Strategis terhadap perubahan lingkungan eksternal yang dihadapi. Yayasan kemudian mulai membentuk kembali identitas institusionalnya berdasarkan temuan dari lapangan dengan menegaskan kembali nilai Islam inklusif melalui terciptanya budaya sekolah yang kuat, peningkatan kualitas pengembangan karakter keagamaan, dan pengembangan program unggulan yang lebih kontekstual dengan kebutuhan masyarakat setempat. Selain itu, yayasan juga bertujuan untuk meningkatkan pola komunikasi dan promosi melalui media digital dengan cara yang lebih terarah, namun tidak sampai batas tertentu. Lembaga pendidikan yang berada dalam tekanan kompetitif perlu melakukan reposisi strategis berbasis diferensiasi nilai dan penguatan keunikan institusional agar tetap relevan di mata Masyarakat [11][13]. Upaya tersebut menunjukkan bahwa Yayasan Pendidikan Islam tidak bersikap pasif terhadap perubahan, melainkan berusaha bertahan dan menata kembali arah pengembangannya secara bertahap, meskipun masih menghadapi keterbatasan sumber daya dan kuatnya daya tarik lembaga pesantren yang telah lebih dahulu memiliki modal kepercayaan sosial yang tinggi, sebagaimana ditegaskan dalam studi-studi mutakhir tentang persaingan lembaga pendidikan berbasis nilai religius [21].

2. Kekuatan Pemasok (*Supplier Power*)

Kekuatan pemasok menurut Porter's Five Force merujuk pada sejauh mana pihak pemasok mampu memengaruhi ketersediaan input utama organisasi. Pada sektor pendidikan, pemasok tidak hanya dimaknai sebagai penyedia sarana dan tenaga pendidik, tetapi juga sebagai sumber pasokan peserta didik, khususnya lembaga pendidikan pada jenjang sebelumnya yang memiliki hubungan struktural maupun kultural dengan sekolah tujuan. Yayasan Pendidikan Islam pada awalnya memiliki sekolah menengah pertama dan atas. Pasokan santri relatif stabil karena Yayasan Pendidikan Islam menggandeng salah satu pesantren besar untuk menjadi pemasok utama calon santri. Pola ini memastikan aliran siswa yang konstan dan semakin memperkuat pengaruh yayasan dalam ekosistem pendidikan lokal. Namun dinamikanya banyak berubah, ketika pesantren mitra memiliki lembaga pendidikan formalnya sendiri, yaitu MTs dan MA. Ketika pemasok memiliki alternatif internal untuk menyalurkan output-nya, maka kekuatan lembaga penerima pasokan akan menurun secara signifikan [22]. Transisi tersebut mengarah pada integrasi vertikal sistem pendidikan pesantren, dimana jalur pendidikan dari jenjang SMP ke jenjang menengah atas dapat diselesaikan dalam satu ekosistem yang sama. Sehingga para santri yang dulu bersekolah di SMP dan SMA Yayasan Pendidikan Islam terserap ke dalam MTs dan MA milik pesantren. Hal ini menurut Porter, melemahkan posisi Yayasan Pendidikan Keislaman sebagai penerima bekal karena yayasan tersebut tidak memiliki akses eksklusif atau dominan terhadap sumber daya mahasiswa yang menjadi pemasok utama.

Lebih jauh, pelemahan kekuatan pemasok ini tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga sosial dan kultural. Pesantren memiliki *trust capital* yang tinggi di mata masyarakat, sehingga ketika jalur pendidikan formal tersedia di dalam lingkungan pesantren sendiri, orang tua cenderung memilih keberlanjutan pendidikan dalam satu institusi yang sama. Preferensi masyarakat terhadap lembaga yang terintegrasi dan memiliki kesinambungan nilai, berkontribusi pada penguatan daya serap internal lembaga tersebut, sekaligus melemahkan daya tawar sekolah eksternal yang sebelumnya bergantung pada pasokan dari luar [20]. Dalam konteks ini, Yayasan Pendidikan Islam mengalami bentuk *unpredictable attack* yang tidak muncul dalam bentuk persaingan terbuka, melainkan melalui pergeseran alur pasokan siswa yang terjadi secara bertahap namun berdampak langsung pada keberlanjutan input peserta didik. Temuan ini sejalan dengan literatur strategi pendidikan yang menekankan pentingnya diversifikasi sumber input dan penguatan keunggulan kompetitif internal dalam menghadapi perubahan struktur pasar pendidikan [14]. Berdasarkan teori Porter, kekuatan pemasok Yayasan Pendidikan Islam dapat dikategorikan melemah karena ketergantungan pada satu sumber pasokan yang kemudian bertransformasi menjadi sistem mandiri. Kondisi ini menuntut yayasan untuk tidak lagi bergantung pada pemasok eksternal, melainkan mengembangkan strategi internal seperti penguatan diferensiasi program, penciptaan sumber pasokan baru, serta pembangunan daya tarik institusional yang mampu menarik siswa secara langsung dari masyarakat.

Sebagai respons atas melemahnya kekuatan pemasok tersebut, Yayasan Pendidikan Islam telah mulai melakukan langkah-langkah adaptif yang berorientasi pada penguatan sumber pasokan internal dan perluasan basis rekrutmen peserta didik yaitu bekerja sama dengan pondok pesantren di luar Kedungcangkring dan memperkuat peran SMP di bawah naungan yayasan sebagai *feeder school* utama bagi SMA, melalui penataan program pembinaan berkelanjutan, peningkatan mutu layanan akademik, serta penguatan karakter keislaman yang konsisten antarjenjang. Strategi ini dimaksudkan untuk membangun kesinambungan pendidikan internal sehingga alur pasokan siswa tidak lagi banyak bergantung pada lembaga eksternal. Pendekatan tersebut sejalan dengan temuan penelitian yang menegaskan bahwa integrasi vertikal internal dalam lembaga pendidikan dapat meningkatkan stabilitas input peserta didik dan mengurangi kerentanan terhadap perubahan relasi pemasok [11][23]. Selain itu, yayasan juga mulai membuka diri terhadap sumber pasokan baru dengan memperluas jangkauan sosialisasi ke masyarakat sekitar yang sebelumnya belum tersentuh secara

optimal, serta memperbaiki citra kelembagaan melalui komunikasi publik yang lebih persuasif dan berbasis nilai. Upaya ini dilakukan dengan menekankan diferensiasi program, kedekatan emosional dengan orang tua, serta narasi pendidikan yang relevan dengan kebutuhan sosial-keagamaan masyarakat setempat. Ketika pemasok tradisional melemah atau bertransformasi, lembaga perlu membangun daya tarik langsung kepada pengguna akhir untuk menjaga keberlanjutan inputnya [24]. Dengan demikian, meskipun belum sepenuhnya mengembalikan posisi tawar yayasan seperti sebelumnya, langkah-langkah ini menunjukkan adanya proses pembelajaran institusional yang bersifat reflektif dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

3. Kekuatan Pembeli (*Buyer Power*)

Buyer power menurut *Porter's Five Force* merujuk pada kemampuan konsumen untuk memengaruhi harga, kualitas, dan karakteristik layanan yang ditawarkan oleh suatu organisasi. Di lembaga pendidikan, pembeli bukan hanya siswa, tetapi orang tua dan masyarakat yang memegang otoritas moral, sosial dan ekonomi dalam pemilihan sekolah. Pilihan pendidikan yang lebih beragam dan informasi yang lebih transparan semakin banyak posisi pembeli cenderung menguat dan semakin banyak tekanan pada lembaga pendidikan untuk terus beradaptasi. Fenomena ini menjadi semakin kompleks ketika terjadi *unpredictable attack*, yaitu perubahan lingkungan eksternal yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi dan berlangsung secara cepat, seperti perubahan pola kepercayaan masyarakat, ekspansi lembaga pesaing, serta pergeseran nilai dalam memilih pendidikan.

Pada kasus Yayasan Pendidikan Islam, *buyer power* mengalami penguatan yang signifikan seiring terjadinya pergeseran segmen pasar dari kelompok menengah atas menuju kelompok menengah bawah. Kondisi ini tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan dampak berantai dari berkurangnya pasokan siswa potensial, meningkatnya preferensi masyarakat terhadap lembaga berbasis pesantren atau *boarding school*, serta meningkatnya literasi digital masyarakat dalam membandingkan keunggulan sekolah. Dalam pasar pendidikan yang semakin kompetitif, keluarga dari kelas menengah atas cenderung bersikap lebih selektif dan memiliki mobilitas tinggi dalam memilih institusi yang dianggap mampu menjamin nilai akademik, karakter, dan jaringan sosial jangka panjang [25]. Dengan demikian, ketika kelompok ini bergerak ke alternatif lembaga, lembaga-lembaga seperti Yayasan Pendidikan Islam secara struktural memberikan ruang bagi siswa dari segmen dengan pilihan terbatas. Peningkatan daya beli menyebabkan berkurangnya daya seleksi lembaga secara langsung terhadap kualitas masukan peserta didik. Dalam sistem pendidikan yang semakin berorientasi pasar, institusi yang berada pada posisi lemah sering kali harus menyesuaikan standar internalnya demi mempertahankan keberlangsungan operasional [26]. Sekolah biasanya dapat menetapkan beberapa standar akademik, perilaku, dan kesiapan untuk belajar sebagai syarat untuk masuk. Namun, ketika jumlah pendaftar menurun dan komposisi calon siswa didominasi oleh kelompok yang kurang potensial secara akademik maupun sosial, posisi tawar pembeli menjadi lebih kuat. Orang tua dan calon peserta didik memiliki kecenderungan untuk menuntut fleksibilitas biaya, keringanan seleksi, bahkan penyesuaian layanan pendidikan.

Lebih jauh, kondisi *buyer power* yang menguat ini memperlihatkan dimensi *unpredictable attack* yang bersifat non-fisik dan tidak kasat mata. Yayasan Pendidikan Islam tidak menghadapi serangan langsung, tetapi mengalami tekanan pasar yang muncul secara bertahap melalui perubahan persepsi dan preferensi masyarakat. Perubahan orientasi masyarakat terhadap lembaga pendidikan berbasis nilai keagamaan dapat menggeser peta kekuatan pasar, di mana lembaga yang tidak memiliki diferensiasi kuat akan semakin bergantung pada permintaan pasar yang tersisa [11]. Akibatnya, lembaga berada pada posisi reaktif, bukan proaktif, dalam merespons dinamika eksternal. Selain itu, pergeseran segmen pasar juga berdampak pada beban internal lembaga, baik dari sisi akademik maupun manajerial. Menurunnya kualitas input mempengaruhi persepsi kualitas lulusan, yang pada gilirannya semakin meningkatkan daya tawar pembeli dan menurunkan posisi institusi [27]. Peserta didik dengan kesiapan belajar yang lebih rendah menuntut intervensi pedagogis yang lebih intensif, sementara kemampuan finansial orang tua yang terbatas memperkecil ruang gerak lembaga dalam melakukan inovasi program. Kondisi ini seringkali menciptakan lingkaran setan.

Dengan demikian, *buyer power* dalam konteks Yayasan Pendidikan Islam bukan hanya kekuatan masyarakat dari perspektif ekonomi, tetapi juga mencerminkan perubahan struktur sosial dan budaya masyarakat. Ini adalah bagian dari fenomena serangan tak terduga yang menuntut respons strategis jangka panjang dan bukan hanya penyesuaian taktis. Tanpa upaya diferensiasi program, penguatan nilai unik lembaga, serta reposisi citra institusi di mata masyarakat, posisi Yayasan Pendidikan Islam akan terus berada dalam tekanan daya tawar pembeli yang semakin dominan. Sebagai respons terhadap menguatnya kekuatan pembeli tersebut, Yayasan Pendidikan Islam telah mulai melakukan penyesuaian strategis yang berfokus pada penguatan nilai layanan dan peningkatan hubungan dengan orang tua dan masyarakat. Upaya dilakukan tidak semata-mata diarahkan pada aspek akademik, tetapi pada pembinaan karakter, penguatan kultur religius sekolah, serta pendampingan peserta didik secara lebih personal. Melalui pendekatan ini, yayasan berupaya membangun kembali kepercayaan masyarakat dengan menegaskan bahwa kualitas pendidikan tidak hanya diukur dari input awal siswa, tetapi juga dari proses pembinaan yang berkelanjutan. Lembaga pendidikan yang mampu membangun ikatan emosional dan kepercayaan sosial dengan orang tua cenderung lebih mampu menahan tekanan *buyer power* dalam pasar pendidikan yang kompetitif [21]. Selain itu, yayasan juga mulai mengembangkan

diferensiasi layanan secara bertahap melalui penyesuaian program yang lebih inklusif namun tetap bermakna, seperti penguatan program keislaman kontekstual, pendampingan belajar, serta fleksibilitas kebijakan pembiayaan tanpa menghilangkan nilai-nilai inti lembaga. Strategi ini menunjukkan upaya yayasan untuk mengelola buyer power secara adaptif, bukan dengan menurunkan standar secara drastis, tetapi dengan menyesuaikan model layanan agar tetap relevan dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat yang berubah. Literatur mutakhir menegaskan bahwa dalam situasi tekanan pasar yang tinggi, lembaga pendidikan perlu mengombinasikan diferensiasi program dan strategi keberpihakan sosial agar mampu mempertahankan keberlanjutan tanpa kehilangan identitas institusionalnya [24][11]. Upaya-upaya tersebut mencerminkan proses pembelajaran organisasi yang bersifat reflektif dan menjadi fondasi awal bagi reposisi strategis Yayasan Pendidikan Islam di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

4. Ancaman Substitusi (*Threat of Substitutes*)

Threat of substitutes menurut *Porter's Five Force* merujuk pada adanya produk atau layanan alternatif yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara yang berbeda, namun dianggap setara atau bahkan lebih baik. Pada sektor pendidikan, produk pengganti tidak selalu hadir dalam bentuk sekolah dengan jenjang yang sama, melainkan lembaga lain yang menawarkan nilai fungsional dan simbolik serupa, seperti pemenuhan kebutuhan akademik, pembinaan karakter, serta jaminan masa depan peserta didik. Dalam lingkungan Yayasan Pendidikan Islam, transisi masyarakat dari SMP dan SMA ke MTs dan MA dapat dipahami sebagai respon rasional terhadap adanya alternatif pendidikan yang dianggap lebih sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai yang berkembang di masyarakat. Masyarakat bermigrasi ke MTs dan MA tidak hanya karena pertimbangan keagamaan tetapi juga karena lembaga tersebut dianggap mampu menyediakan paket pendidikan yang lebih komprehensif yang terdiri dari pendidikan formal, bimbingan keagamaan, dan lingkungan sosial yang terkendali. Orang tua memilih lembaga pendidikan yang dapat memberikan rasa aman moral, kesinambungan nilai, dan kedekatan dengan identitas budaya mereka.[25], Dalam hal ini, MTs dan MA merupakan produk substitusi yang kuat untuk SMP dan SMA karena menjalankan fungsi pendidikan formal namun dengan nilai tambah yang relevan dengan aspirasi masyarakat setempat.

Perspektif masyarakat Transisi ke institusi baru merupakan langkah yang wajar dan adaptif. Ketika tersedia pilihan pendidikan yang mampu memberikan pengawasan lebih intensif, pembiasaan nilai agama, serta kesinambungan jenjang dalam satu ekosistem, risiko sosial dan moral yang dikhawatirkan orang tua dianggap dapat diminimalkan. Penelitian tentang preferensi sekolah menunjukkan bahwa konsumen pendidikan cenderung berpindah ke produk pengganti ketika alternatif tersebut menawarkan manfaat yang lebih besar dengan biaya dan risiko yang relatif sebanding [28]. Dalam Kasus Yayasan Pendidikan Keislaman, MTs dan MA yang berbasis pesantren, dinilai sebagai alternatif yang tidak hanya setara, tetapi juga lebih baik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat saat ini. Ancaman produk pengganti menjadi lebih relevan jika Yayasan Pendidikan Islam tidak sepenuhnya siap untuk menanggapi perubahan tersebut secara strategis. Kedudukan Yayasan Pendidikan Agama Islam SMP dan SMA relatif tertinggal dengan lembaga-lembaga baru tersebut, akibat tertundanya pengembangan diferensiasi program, penguatan identitas lembaga, dan penyesuaian pelayanan pendidikan terhadap perubahan preferensi masyarakat. Lembaga pendidikan yang gagal melakukan inovasi dan reposisi cenderung kehilangan relevansi ketika muncul alternatif yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Kondisi ini menjelaskan mengapa ancaman produk pengganti dalam konteks Yayasan Pendidikan Islam tidak hanya bersifat potensial, tetapi telah menjadi tekanan nyata terhadap keberlanjutan lembaga.

Dengan demikian, *threat of substitutes* yang dihadapi Yayasan Pendidikan Islam mencerminkan perubahan struktural dalam pilihan pendidikan masyarakat. "MTs dan MA bukan hanya pilihan lagi, mereka adalah pilihan yang sah dan dominan untuk sekolah menengah dan atas bagi sebagian orang. Fenomena ini meningkatkan karakter serangan yang tidak dapat diprediksi, karena perubahan preferensi berlangsung cepat dan didasarkan pada persepsi nilai daripada kualitas akademik. Yayasan Pendidikan Islam, jika tidak bekerja secara strategis untuk memperkuat diferensiasi, membangun nilai-nilai unik dan menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, akan berisiko tertinggal dalam persaingan pendidikan yang semakin dinamis. Yayasan Pendidikan Islam mulai melakukan beberapa upaya reflektif untuk memperkuat kembali identitas dan relevansi lembaga dalam menghadapi perubahan preferensi masyarakat terhadap ancaman produk substitusi yang terus meningkat. Salah satu upaya yang dilakukan adalah memperkuat nilai-nilai keislaman yang lebih terintegrasi dalam kegiatan pembelajaran dan budaya sekolah meskipun dalam kerangka sekolah formal non pesantren. Yayasan berharap dapat mengembangkan lingkungan pseudo-religius di lingkungan sekolah melalui pembiasaan ibadah, penguatan akhlak, dan pembinaan kerohanian yang lebih intensif, sehingga mahasiswa tetap mendapatkan pengalaman pendidikan yang menyeluruh tanpa harus pindah ke lembaga pengganti. Pendekatan ini sejalan dengan temuan penelitian yang menekankan bahwa diferensiasi berbasis nilai dan budaya institusional dapat mengurangi dampak ancaman produk pengganti dalam sektor pendidikan berbasis kepercayaan masyarakat [21][24]. Selain itu, yayasan mulai mengubah layanan secara bertahap dengan memperkuat peran sekolah sebagai ruang pelatihan yang aman dan inklusif bagi peserta didik. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan perkembangan akademik dan non akademik mahasiswa, meningkatkan komunikasi dengan orang tua dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih terkendali dan suportif. Langkah ini mencerminkan kesadaran kelembagaan untuk

mengaitkan kebutuhan masyarakat akan jaminan moral dan kesinambungan nilai-nilai dalam pendidikan formal, meski belum sepenuhnya serupa dengan sistem pesantren. Lembaga pendidikan yang sebagian dapat menyesuaikan nilai produk pengganti tanpa kehilangan identitas dasar produk memiliki peluang lebih besar untuk tetap relevan dan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan tekanan pasar yang cepat [11]. Dengan demikian, respon Yayasan Pendidikan Islam terhadap ancaman substitusi dihadirkan sebagai proses adaptasi bertahap dan humanistik, namun tetap membutuhkan penguatan strategis jangka panjang.

5. Intensitas Persaingan (*Rivalry*)

Rivalry among existing competitors menunjukkan tingkat intensitas persaingan antarorganisasi yang beroperasi dalam bidang yang sama. Pada sektor pendidikan, persaingan ini tidak selalu bersifat agresif secara terbuka, melainkan sering hadir dalam bentuk pergeseran aliran siswa, perubahan loyalitas masyarakat, serta kompetisi simbolik atas kepercayaan dan legitimasi sosial. Ini menjadi lebih rumit ketika institusi yang berada dalam kemitraan atau hubungan pasokan berganti tempat dan menjadi pesaing langsung. Fenomena ini juga diamati oleh Yayasan Pendidikan Islam. Dari segi struktur, Yayasan Pendidikan Islam mengelola jenjang SMP dan SMA. Salah satu sumber pasokan mahasiswa yang penting adalah dari pesantren yang menjalin kerja sama informal dan budaya. Hubungan yang pertama bersifat simbiosis dimana pesantren menjadi sumber calon santri dan Yayasan Pendidikan Keislaman merupakan jenjang pendidikan formal lanjutan. Dinamikanya sangat berbeda ketika pesantren mitra mendirikan Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA). Hubungan yang didasarkan pada kolaborasi berubah menjadi hubungan persaingan langsung dan struktural. Kondisi ini, seperti dijelaskan Porter, mencerminkan meningkatnya intensitas persaingan akibat munculnya lembaga-lembaga dengan segmentasi pasar yang serupa, basis budaya yang sama, dan kedekatan emosional yang lebih kuat dengan masyarakat. Dalam konteks pendidikan berbasis komunitas religius, kepercayaan sosial (*trust capital*) dan legitimasi simbolik sering kali menjadi faktor penentu pilihan masyarakat, bahkan melampaui pertimbangan fasilitas atau kurikulum formal [29]. Ketika pesantren mendirikan MTs dan MA, mereka tidak memulai dari nol, melainkan membawa modal sosial, kultural, dan spiritual yang telah terbentuk lama.

Transformasi pemasok menjadi pesaing ini dapat dikategorikan sebagai *unpredictable attack*, karena Yayasan Pendidikan Islam tidak menghadapi kompetitor eksternal baru, melainkan perubahan peran dari aktor yang sebelumnya berada dalam jejaring pendukung. Secara strategis, kondisi ini jauh lebih menantang dibandingkan dengan persaingan dengan sekolah lain yang tidak memiliki hubungan historis. Penelitian tentang kompetisi lembaga pendidikan menunjukkan bahwa rivalitas paling intens justru terjadi antara institusi yang memiliki kesamaan nilai, segmen pasar, dan wilayah layanan, karena diferensiasi menjadi semakin kabur di mata Masyarakat [28]. Lebih lanjut, keberadaan MTs dan MA pesantren memperkuat rivalitas melalui mekanisme *internal capture*, yaitu kemampuan lembaga untuk mempertahankan siswa dalam satu ekosistem pendidikan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, siswa pesantren tidak lagi perlu keluar dari lingkungan asalnya untuk melanjutkan pendidikan formal, sehingga arus siswa ke SMP dan SMA Yayasan Pendidikan Islam berkurang secara signifikan. Model pendidikan terintegrasi berbasis komunitas memiliki keunggulan kompetitif dalam menjaga loyalitas peserta didik karena menawarkan kontinuitas nilai, kedekatan emosional, dan rasa aman bagi orang tua. Dari sudut pandang Yayasan Pendidikan Islam, kondisi ini meningkatkan tekanan persaingan tanpa disertai peluang ekspansi pasar yang seimbang. Dalam pendidikan Islam, persaingan antarlembaga sering kali berlangsung secara simbolik dan kultural, di mana lembaga yang memiliki figur otoritatif dan akar sosial yang kuat cenderung lebih unggul dalam merebut kepercayaan publik [11]. Rivalitas tidak hanya terjadi pada level jumlah siswa, tetapi juga pada persepsi mutu, identitas keislaman, dan legitimasi moral lembaga.

Rivalry among existing competitors yang dialami Yayasan Pendidikan Islam mencerminkan bentuk persaingan yang halus namun berdampak struktural. Peralihan peran pesantren dari pemasok menjadi penyelenggara MTS dan MAS tidak hanya meningkatkan jumlah pesaing, tetapi juga mengubah peta kekuatan pasar secara menyeluruh. Kondisi ini membuat serangannya semakin tak terduga, karena tekanannya bukan melalui konfrontasi langsung, melainkan melalui perubahan ekosistem pendidikan yang perlahan tapi pasti mengikis basis pasar Yayasan Pendidikan Islam. Dengan persaingan yang terus berkembang, Yayasan Pendidikan Islam mulai menerapkan langkah-langkah adaptif yang bersifat reflektif dan internal. Orientasi lembaga telah direstrukturisasi dari sekedar bertahan hidup menjadi memperkuat identitas dan kualitas pelayanan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah konsolidasi internal melalui penguatan organisasi, peningkatan kualitas relasi guru-siswa, serta peneguhan kembali nilai-nilai keislaman yang khas dan kontekstual dengan kebutuhan remaja. Penguatan organisasi yang dilakukan oleh Yayasan Pendidikan Islam yaitu dengan merangkul beberapa pengasuh pondok pesantren untuk bergabung dalam kepengurusan Yayasan Pendidikan Islam. Langkah ini diperlukan agar timbul rasa memiliki dan rasa kebersamaan dalam menjaga kelestarian lembaga pendidikan. Yayasan menyadari bahwa dalam persaingan yang sarat dengan kesamaan nilai dan segmen pasar, keunggulan tidak selalu ditentukan oleh fasilitas atau struktur formal, melainkan oleh kualitas pengalaman pendidikan yang dirasakan secara langsung oleh peserta didik dan orang tua. Penelitian terdahulu menekankan bahwa penguatan budaya institusi dan relational trust menjadi faktor kunci dalam meredam rivalitas antarlembaga pendidikan yang berakar pada komunitas yang sama [30].

Selain itu, Yayasan Pendidikan Islam juga mulai mengembangkan strategi koeksistensi yang lebih realistis, dengan tidak sepenuhnya memposisikan MTs dan MA pesantren sebagai musuh yang kompetitif, melainkan sebagai bagian dari ekosistem pendidikan Islam yang lebih luas. Hal ini dibuktikan dengan penguatan jejaring sosial dengan masyarakat, peningkatan komunikasi yang lebih manusiawi dengan orang tua, serta pengembangan program-program yang menekankan pada pendampingan pribadi dan perhatian terhadap perkembangan siswa. Dalam konteks persaingan simbolik, ini adalah cara untuk menjaga legitimasi moral dan kepercayaan publik agar tidak terkikis habis oleh institusi saingan. Dalam menghadapi persaingan yang ketat, sektor pendidikan berbasis nilai, strategi selektif kolaboratif, dan penguatan legitimasi sosial seringkali lebih efektif daripada konfrontasi terbuka [11]. Dengan cara ini, tanggapan Yayasan Pendidikan Islam terhadap persaingan yang semakin ketat mencerminkan proses adaptasi yang cermat yang berorientasi pada keberlanjutan dan didasarkan pada kesadaran akan keterbatasan dan potensi internal lembaga. Berikut tabel matriks analisis lima kekuatan pasar menurut Porter's Five Force pada Yayasan pendidikan Islam.

Tabel 1. Matriks Analisis Lima Kekuatan Pasar (*Porter's Five Forces*) pada Yayasan Pendidikan Islam

No	Kekuatan Pasar Porter	Kondisi yang Ditemukan	Penyebab Utama	Dampak	Tingkat Pengaruh	Strategi Adaptif Yayasan	Analisis Pembahasan
1	Threat of New Entrants (Ancaman Pendetang Baru)	Berdirinya MTs dan MA berbasis pesantren di wilayah Kedungcangkri ng.	Dukungan tokoh agama, fasilitas yang memadai, program tahfidz, pendidikan terpadu, dan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren.	Penurunan jumlah peserta didik, berkurangnya pangsa pasar, dan meningkatnya kompetisi pendidikan.	Tinggi	Penguatan identitas keislaman, diferensiasi program, promosi digital, dan pengembangan program unggulan.	Pendetang baru memiliki legitimasi sosial dan religius yang kuat sehingga mampu menarik calon siswa yang sebelumnya menjadi target yayasan.
2	Supplier Power (Kekuatan Pemasok)	Pesantren yang sebelumnya menjadi pemasok siswa kini mendirikan lembaga formal sendiri.	Ketergantungan yayasan terhadap satu sumber utama peserta didik.	Berkurangnya aliran siswa baru, melemahnya posisi tawar yayasan, dan menurunnya stabilitas penerimaan siswa.	Tinggi	Diversifikasi sumber peserta didik, perluasan jaringan kemitraan, dan penguatan feeder school internal.	Terjadi perubahan peran pemasok menjadi kompetitor (<i>supplier integration</i>) yang menyebabkan yayasan kehilangan sumber utama peserta didik.
3	Buyer Power (Kekuatan Pembeli)	Orang tua semakin selektif dalam memilih lembaga pendidikan.	Banyak pilihan sekolah, akses informasi yang luas, dan meningkatnya kesadaran terhadap kualitas pendidikan.	Meningkatnya tuntutan kualitas layanan, fasilitas, dan program pendidikan.	Tinggi	Peningkatan kualitas layanan pendidikan, komunikasi intensif dengan wali murid, dan peningkatan mutu pembelajaran.	Orang tua memiliki posisi tawar yang lebih tinggi karena dapat membandingkan berbagai alternatif sekolah yang tersedia.
4	Threat of Substitutes (Ancaman Produk Substitusi)	MTs dan MA pesantren dianggap mampu memberikan layanan pendidikan yang lebih lengkap.	Integrasi pendidikan agama dan akademik, sistem boarding school, program tahfidz, dan lingkungan religius.	Berkurangnya minat masyarakat terhadap SMP dan SMA yayasan serta perpindahan calon peserta didik ke sekolah pesantren.	Tinggi	Pengembangan lingkungan pseudo-pesantren, penguatan budaya religius, dan program pembinaan karakter Islami.	Produk substitusi menawarkan manfaat yang dianggap lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga menjadi ancaman serius bagi yayasan.
5	Rivalry Among Competitors	Persaingan antar lembaga pendidikan	Banyak lembaga dengan segmen pasar yang sama,	Menurunnya keunggulan kompetitif	Tinggi	Penguatan trust capital, peningkatan	Persaingan tidak hanya terjadi pada aspek akademik,

No	Kekuatan Pasar Porter	Kondisi yang Ditemukan	Penyebab Utama	Dampak	Tingkat Pengaruh	Strategi Adaptif Yayasan	Analisis Pembahasan
	(Intensitas Persaingan)	Islam semakin ketat.	persaingan kualitas layanan, dan persaingan legitimasi sosial-keagamaan.	yayasan dan meningkatnya tekanan terhadap keberlangsungan lembaga.		kualitas SDM, penguatan organisasi internal, dan inovasi program pendidikan.	tetapi juga pada citra, reputasi, dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan.

B. Kesiapan mengadopsi strategi organik Porter

Berdasarkan hasil penelitian, Yayasan Pendidikan Islam menunjukkan tingkat kesiapan yang cukup baik untuk mengadopsi strategi organik Porter, khususnya melalui pendekatan diferensiasi (*differentiation strategy*) dan fokus (*focus strategy*). Kesiapan tersebut terlihat dari upaya yayasan dalam memperkuat identitas keislaman, mengembangkan lingkungan *pseudo-pesantren*, meningkatkan budaya religius, serta mempertahankan hubungan sosial yang kuat dengan masyarakat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa yayasan masih memiliki *trust capital* yang tinggi sebagai modal sosial utama dalam mempertahankan eksistensinya. Dalam perspektif Porter, kekuatan internal yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing merupakan fondasi penting untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa strategi diferensiasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi karena mampu menciptakan nilai yang berbeda dibandingkan pesaing.

Di sisi lain, implementasi strategi organik Porter memerlukan penguatan kapasitas internal yang lebih terencana dan berkelanjutan. Yayasan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia, memperkuat inovasi program pendidikan, serta mengembangkan sistem manajemen yang lebih profesional agar mampu merespons perubahan preferensi masyarakat secara efektif. Strategi fokus dapat diwujudkan dengan mempertegas segmentasi sebagai lembaga pendidikan Islam yang menekankan pembentukan karakter dan nilai-nilai keagamaan, sedangkan strategi diferensiasi dapat diperkuat melalui program unggulan yang tidak dimiliki lembaga pesaing. Dengan memanfaatkan kekuatan internal yang telah dimiliki dan melakukan perbaikan secara bertahap, yayasan memiliki peluang yang besar untuk mengadopsi strategi organik Porter sebagai upaya mempertahankan eksistensi dan meningkatkan daya saing lembaga di tengah persaingan pendidikan yang semakin dinamis. Berikut tabel matriks kesiapan yayasan mengadopsi strategi organik Porter:

Tabel 2. Matriks Kesiapan Yayasan Mengadopsi Strategi Organik Porter

No	Aspek Strategi Organik Porter	Kondisi Yayasan Saat Ini	Tingkat Kesiapan	Implikasi
1	Differentiation Strategy (Diferensiasi)	Memiliki identitas keislaman, budaya religius, dan lingkungan <i>pseudo-pesantren</i>	Tinggi	Menjadi keunggulan yang membedakan yayasan dari lembaga pesaing.
2	Focus Strategy (Fokus Pasar)	Berfokus pada layanan pendidikan Islam bagi masyarakat sekitar	Tinggi	Memudahkan yayasan membangun loyalitas dan kepercayaan masyarakat.
3	Cost Leadership (Efisiensi Biaya)	Biaya pendidikan relatif terjangkau dan sesuai kondisi masyarakat	Sedang	Berpotensi menarik peserta didik dari kalangan ekonomi menengah ke bawah.
5	Inovasi Program	Sudah terdapat program keagamaan, namun program unggulan masih perlu diperkuat	Sedang	Diperlukan diferensiasi program yang lebih inovatif dan kompetitif.
6	Trust Capital (Kepercayaan Masyarakat)	Memiliki hubungan historis dan emosional yang kuat dengan masyarakat	Tinggi	Menjadi modal sosial utama dalam mempertahankan keberlangsungan lembaga.
7	Manajemen Organisasi	Struktur organisasi telah berjalan, namun perlu penguatan tata kelola	Sedang	Mendukung efektivitas implementasi strategi jangka panjang.
8	Promosi dan Branding	Masih terbatas dan belum optimal memanfaatkan media digital	Rendah-Sedang	Perlu penguatan pemasaran digital untuk meningkatkan daya saing.

IV. SIMPULAN

Hasil analisis Porter's Five Forces menunjukkan bahwa seluruh kekuatan pasar berkontribusi terhadap stagnasi dan penurunan penerimaan peserta didik dalam lima tahun terakhir dan melemahnya posisi kompetitif yayasan. Ancaman pendatang baru muncul melalui berdirinya lembaga pendidikan berbasis pesantren yang memiliki legitimasi sosial dan daya tarik religius yang kuat. Kekuatan pemasok terlihat dari berubahnya pesantren mitra menjadi lembaga pendidikan formal yang tidak lagi menjadi sumber utama peserta didik bagi yayasan. Kekuatan pembeli ditunjukkan oleh meningkatnya selektivitas orang tua dalam memilih sekolah yang mampu mengintegrasikan pendidikan akademik dan keagamaan. Ancaman substitusi berasal dari sekolah berbasis pesantren yang dianggap lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sementara itu, intensitas persaingan semakin meningkat karena lembaga-lembaga pendidikan yang ada memiliki segmentasi pasar dan nilai keislaman yang relatif sama. Meskipun menghadapi berbagai tantangan tersebut, Yayasan Pendidikan Islam masih memiliki modal sosial berupa *trust capital* atau kepercayaan masyarakat yang kuat. Untuk mempertahankan eksistensinya, yayasan telah melakukan berbagai strategi adaptif, antara lain penguatan identitas keislaman, pengembangan lingkungan pseudo-pesantren, diferensiasi program pendidikan, peningkatan kualitas layanan, penguatan organisasi internal, serta penguatan hubungan dengan masyarakat. Strategi tersebut menjadi modal penting dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing yayasan di tengah perubahan lingkungan pendidikan yang semakin dinamis.

A. Implikasi Penelitian

Penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat relevansi teori *Porter's Five Forces* dalam menganalisis persaingan pada lembaga pendidikan Islam. Temuan penelitian menunjukkan bahwa konsep yang selama ini banyak digunakan dalam dunia bisnis juga mampu menjelaskan dinamika persaingan pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikan Islam di wilayah pedesaan. Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa faktor sosial, budaya, dan religius memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk daya saing lembaga pendidikan, sehingga analisis persaingan pendidikan perlu mempertimbangkan dimensi-dimensi tersebut secara lebih komprehensif. Secara praktis, penelitian ini memberikan pemahaman kepada pengelola Yayasan Pendidikan Islam bahwa keberhasilan pengembangan lembaga tidak hanya ditentukan oleh kualitas akademik, tetapi juga oleh kemampuan membaca perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan masyarakat. Kepercayaan masyarakat, identitas keislaman, dan hubungan sosial yang kuat terbukti menjadi sumber keunggulan kompetitif yang dapat dimanfaatkan untuk mempertahankan eksistensi lembaga. Oleh karena itu, yayasan perlu terus melakukan inovasi dan adaptasi agar tetap relevan dengan perkembangan pendidikan dan tuntutan masyarakat.

B. Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, Yayasan Pendidikan Islam disarankan untuk memperkuat diferensiasi program pendidikan melalui pengembangan program unggulan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, seperti program tahfidz Al-Qur'an, pembinaan karakter Islami, penguatan literasi digital, dan pengembangan lingkungan pseudo-pesantren. Langkah tersebut penting untuk menciptakan identitas lembaga yang khas dan meningkatkan daya tarik yayasan di tengah persaingan yang semakin ketat. Yayasan juga perlu memperluas jaringan rekrutmen peserta didik dengan membangun kerja sama yang lebih luas dengan sekolah dasar, madrasah ibtidaiyah, organisasi masyarakat, serta tokoh agama di berbagai wilayah. Selain itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan sistem manajemen, dan optimalisasi promosi digital perlu dilakukan secara berkelanjutan agar yayasan mampu bersaing secara efektif dalam era pendidikan modern. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian pada objek yang lebih luas dengan melibatkan beberapa yayasan atau lembaga pendidikan Islam di wilayah yang berbeda. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi daya saing dan keberlangsungan lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih luas bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam di Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya. Dengan penuh rasa hormat, saya menyampaikan terima kasih kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo atas dukungan, arahan, dan kesempatan yang diberikan dalam proses publikasi jurnal ini. Pendampingan akademik serta suasana ilmiah yang kondusif telah memberikan ruang bagi penulis untuk mengembangkan gagasan secara lebih matang dan bermakna. Keterlibatan dan dukungan institusi ini tidak hanya membantu secara teknis, tetapi juga menghadirkan semangat kolaborasi yang menguatkan. Semoga kerja sama yang baik ini terus terjalin dan membawa keberkahan serta kontribusi nyata bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam.

REFERENSI

- [1] A. A. Sihombing, H. Ratnawati, D. Putranti, and N. L. Noviani, "Technology-Based Education Transformation : Futuristic, Quality, Resilient, and Sustainable Education System in the Age," vol. 7, pp. 477–490, 2024.
- [2] H. Haddade, A. Nur, A. Achruh, M. N. A. Rasyid, and A. Ibrahim, "Madrasah management strategies through Madrasah Reform program: an evidence from Indonesia," *Int. J. Educ. Manag.*, vol. 38, no. 5, pp. 1289–1304,

- 2024, doi: 10.1108/IJEM-05-2023-0236.
- [3] A. Bukhatir, M. A. Al-hawari, S. Aderibigbe, M. Omar, and E. Alotaibi, "Journal of Open Innovation : Technology, Market, and Complexity Improving student retention in higher education institutions – Exploring the factors influencing employees' extra-role behavior," *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, vol. 9, no. 3, p. 100128, 2023, doi: 10.1016/j.joitmc.2023.100128.
 - [4] D. G. J. Dei, P. Kankam, L. Anane-Donkor, T. E. Peasah, and C. P. Puttick, "Strategies for enrolment management in private universities in Ghana during the COVID-19 pandemic," *Int. J. Educ. Res. Open*, vol. 5, no. February, p. 100294, 2023, doi: 10.1016/j.ijedro.2023.100294.
 - [5] C. Englund, A. D. Olofsson, and L. Price, "The influence of sociocultural and structural contexts in academic change and development in higher education," pp. 1051–1069, 2018.
 - [6] A. Hofflinger, D. Gelber, and S. Tellez Cañas, "School choice and parents' preferences for school attributes in Chile," *Econ. Educ. Rev.*, vol. 74, no. November, p. 101946, 2020, doi: 10.1016/j.econedurev.2019.101946.
 - [7] M. Arif, S. Dorloh, and S. Abdullah, "A Systematic Literature Review of Islamic Boarding School (Pesantren) Education in Indonesia (2014-2024) Islamic boarding schools are Indonesian-based traditional Islamic educational institutions . 1 Islamic boarding schools are among the most ancient," *Tribakti*, vol. 35, pp. 161–180, 2024, [Online]. Available: <https://ejournal.uit-lirboyo.ac.id/index.php/tribakti/article/view/5330/1755>
 - [8] P. F. Hart, W. Rodgers, and P. F. Hart, "Studies in Higher Education Competition , competitiveness , and competitive advantage in higher education institutions : a systematic literature review higher education institutions : a systematic literature review," vol. 5079, 2024, doi: 10.1080/03075079.2023.2293926.
 - [9] M. E. Porter, *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. New York, 1980.
 - [10] M. E. Porter, "Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance," 1985.
 - [11] T. Budiharso, I. Makruf, and I. Mujahid, "Porter's Five Forces: Evaluating Education Management Practices for the Postgraduate Program of UIN RM Said Surakarta, Indonesia Teguh Budiharso 1 , Imam Makruf 2 , Imam Mujahid 3," *J. Soc. Stud. Educ. Res.*, vol. 13, no. 1, pp. 164–192, 2022.
 - [12] I. Lazuardi, R. R. Erlina, and Z. M. Rusdi, "Competitive Strategy of Islamic Educational Institutions Based on Rbv and Porter ' s Five Forces : A Case Study at Diniyyah Putri Lampung," *J. Econ. Financ. Manag. Stud.*, vol. 08, no. 06, pp. 3470–3474, 2025, doi: 10.47191/jefms/v8.
 - [13] Sutiah, Supriyono, and E. N. Wahyuni, "Analysis of Teaching , Practical Learning and Innovation of Islamic Education to the Curriculum Implementing at Junior High School Indonesia," *J. Tianjin Univ. Sci. Technol.*, vol. 54, no. 06, pp. 247–264, 2021.
 - [14] S. Efendi, B. Haryanto, and U. M. Sidoarjo, "Persepsi Masyarakat Tentang Keberadaan Pendidikan Islam Lembaga," vol. 14, no. 1, pp. 1473–1486, 2025.
 - [15] M. J. d'Angelo, M. V. Café, and R. G. Rocha, "Impacts of parents' and guardians' trust in confessional schools on students' perceived performance and spirituality," *Int. J. Educ. Manag.*, vol. 37, no. 6–7, pp. 1535–1551, 2023, doi: 10.1108/IJEM-08-2022-0331.
 - [16] F. Nofiaturrehman and U. Khamdanah, "Factors that influence students ' memorization in the superior Tahfidz program to improve Islamic character," pp. 641–648, 2025.
 - [17] J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative Inquiry Research Design Choosing Among Five Approaches*, Fourth Edi. United States of America, 2018.
 - [18] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*, Fourth Edi. 2019.
 - [19] K. Kettunen, K. Alajoutsijärvi, and J. Arngim, "Emergence and early institutionalization of competition in higher education : evidence from Finnish business schools," pp. 365–389, 2023.
 - [20] S. Asare, A. Hamidu, E. Aning, T. Ampomah, and Y. A. Bediako, "The Impact of Integrating Information Technology in Teaching English in College of Education : A Systematic Review," *Am. J. Educ. Technol.*, vol. 2, no. 3, pp. 76–82, 2023.
 - [21] A. A. Gümüşay, "Entrepreneurship from an Islamic Perspective," *J. Bus. Ethics*, 2015.
 - [22] A. Tunı, F. Cicerelli, and M. Giorgetti, "Journal of Purchasing and Supply Management Power in sustainable supply chain management : A systematic literature review," *J. Purch. Supply Manag.*, no. October, p. 101082, 2025, doi: 10.1016/j.pursup.2025.101082.
 - [23] Sutiah, A. Kholid, A. S. Purba, and Slamet, "Improving the Competitiveness of Islamic Higher Education : Study Approaches to Development of Human Resource Competencies (HR)," *Rev. Int. Geogr. Educ. ISSN*, vol. 11, no. 3, pp. 477–493, 2021, doi: 10.48047/rigeo.11.3.51.
 - [24] A. Haris, "Differentiation-Based Innovations in Islamic Education : A Study within Indonesia ' s Merdeka Curriculum Framework," vol. 14, no. 1, pp. 85–98, 2025, doi: 10.22219/progresiva.v14i01.37688.
 - [25] H. Education, C. Choice, and P. Macmillan, "Final version PRIOR to publishing," *High. Educ. Consum. choice*, 2015.
 - [26] E. Policy, "The impossibility of capitalist markets in higher education," no. October, 2012.
 - [27] A. Jabbar, B. Analoui, K. Kong, and M. Mirza, "Consumerisation in UK higher education business schools : higher fees , greater stress and debatable outcomes Content courtesy of Springer Nature , terms of use apply .

- Rights reserved . Content courtesy of Springer Nature , terms of use apply . Rights reserved .,” pp. 85–100, 2018, doi: 10.1007/s10734-017-0196-z.
- [28] R. Naidoo and G. Whitty, “Students as Consumers : Commodifying or Democratising Learning ?,” vol. 2, pp. 212–240, 2013, doi: 10.1163/22125868-12340022.
- [29] S. Niedlich, A. Kallfaß, S. Pohle, and I. Bormann, “A comprehensive view of trust in education : Conclusions from a systematic literature review,” vol. 9, no. 1, pp. 124–158, 2021, doi: 10.1002/rev3.3239.
- [30] B. S. Vanneste and O. S. Yoo, “Performance of trust-based governance,” 2020.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.