



| | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Received: November 07, 2025 | Revised: December 30, 2025 | Accepted: January 07, 2026 |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|

Brand Equity dan Strategi Repositioning Lembaga Pendidikan Dasar Islam dalam Arena Kompetitif

Khoiruzzaim Kurniawan

Institut Agama Islam Faqih Asy'ari Kediri, Indonesia

e-mail : khoiruzzaimkurniawan@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the complexity of brand equity and formulate a managerial repositioning model for Madrasah Ibtidaiyah (MI) Darussalam Pikatan as a private Islamic primary education institution operating in the competitive education arena in the Blitar region. This study uses a mixed methods approach with a parallel convergent design, integrating qualitative data (in-depth interviews, observations, document studies, and focus group discussions) and quantitative data (parent perception surveys). The results of the study indicate that MI Darussalam Pikatan is in a position of being stuck in the middle, squeezed between MIN 14 Blitar, which has state-based legitimacy, and SDI Hasyim Asy'ari, which is strong in symbolic capital and religious community ties. Through perceptual mapping analysis and SWOT-TOWS synthesis, this study identified a managerial repositioning model that emphasizes building alternative legitimacy based on measurable performance and Islamic character education that is contextual, inclusive, and modern. This model positions brand equity not merely as a marketing tool, but as a strategic management framework that integrates signature programs, the enhancement of academic and character quality, evidence-based communication, and the strengthening of the parent community. The novelty of this research lies in the formulation of the repositioning of Islamic educational institutions, which shifts from reliance on structural or charismatic legitimacy to performance-based and contextually relevant legitimacy. Conceptually, these findings contribute to the development of Islamic education management by emphasizing that the competitiveness of madrasahs can be built through the integration of Islamic values with modern managerial strategies that are adaptive to the dynamics of the education market.

Keywords: *Brand Equity; Repositioning; Islamic Education.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kompleksitas *brand equity* dan merumuskan model reposisi manajerial bagi Madrasah Ibtidaiyah (MI) Darussalam Pikatan sebagai lembaga pendidikan dasar Islam swasta yang beroperasi dalam arena persaingan pendidikan di wilayah Blitar. Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain konvergen paralel, yang mengintegrasikan data kualitatif (wawancara mendalam, observasi, studi dokumen, dan FGD) serta data kuantitatif (survei persepsi orang tua). Hasil penelitian menunjukkan bahwa MI Darussalam Pikatan berada dalam posisi *stuck in the middle*, terjepit di antara MIN 14 Blitar yang memiliki legitimasi berbasis negara dan SDI Hasyim Asy'ari yang kuat dalam modal simbolik dan ikatan komunitas keagamaan. Melalui analisis *perceptual mapping* dan sintesis SWOT-TOWS, penelitian ini menemukan sebuah model reposisi manajerial yang menekankan pembangunan legitimasi alternatif berbasis kinerja terukur dan pendidikan karakter Islam yang kontekstual, inklusif, dan modern. Model ini

menempatkan *brand equity* tidak semata sebagai instrumen pemasaran, tetapi sebagai kerangka manajemen strategis yang mengintegrasikan program unggulan (*signature programs*), peningkatan mutu akademik dan karakter, komunikasi berbasis bukti, serta penguatan komunitas wali murid. Kebaruan penelitian ini terletak pada formulasi reposisi lembaga pendidikan Islam yang bergeser dari ketergantungan pada legitimasi struktural atau kharismatik menuju legitimasi berbasis performa dan relevansi kontekstual. Secara konseptual, temuan ini memberikan kontribusi pada pengembangan manajemen pendidikan Islam dengan menegaskan bahwa daya saing madrasah dapat dibangun melalui integrasi nilai-nilai Islam dengan strategi manajerial modern yang adaptif terhadap dinamika pasar pendidikan.

Kata Kunci : *Brand Equity; Repositioning; Pendidikan Islam.*

Pendahuluan

Dalam bentang persaingan pendidikan dasar di Indonesia, khususnya di daerah otonom seperti Kabupaten Blitar, fenomena kompetisi antar sekolah telah bergeser dari sekadar perebutan jumlah peserta didik menuju pada pertarungan yang lebih substantif, yakni pertarungan makna, persepsi, dan nilai simbolik yang melekat pada suatu institusi pendidikan. Pergeseran paradigma ini menempatkan konsep *brand equity* sebagai agregat dari kesadaran merek, asosiasi merek, persepsi kualitas, loyalitas merek, dan aset kepemilikan lainnya (Aaker, 1991) menjadi sentral dalam menentukan daya hidup dan keberlangsungan suatu lembaga pendidikan. Di tengah arus liberalisasi pendidikan yang memungkinkan orang tua bertindak layaknya konsumen kritis (Ball, 2003), sekolah tidak lagi hanya menjadi tempat transfer ilmu, melainkan juga sebuah entitas merek yang harus diposisikan secara strategis dalam peta kognitif masyarakat. Konteks inilah yang melatari urgensi penelitian berjudul “Memosisikan Keunikan: Analisis *Brand equity* dan Formulasi Repositioning MI Darussalam Pikatan di Tengah Pasar Pendidikan Dasar yang Kompetitif di Wilayah Blitar (Studi Kasus MIN 14 Blitar dan SDI Hasyim Asy’ari)”. Penelitian ini berangkat dari asumsi dasar bahwa keberadaan MI Darussalam Pikatan tidak terisolasi; ia beroperasi dalam suatu ekosistem kompetitif yang dinamis, di mana dua institusi lain MIN 14 Blitar dan SDI Hasyim Asy’ari telah lebih dahulu membangun modal simbolik dan posisi tertentu dalam benak publik.

Lanskap pendidikan dasar di wilayah Blitar, secara lebih spesifik, merepresentasikan percampuran antara model pendidikan formal negara melalui Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) dan sekolah dasar Islam (SDI) swasta yang sering kali dikelola oleh yayasan dengan jaringan dan ideologi tertentu. MIN 14 Blitar, sebagai bagian dari sistem pendidikan Kementerian Agama Republik Indonesia, membawa serta legitimasi struktural dan standarisasi nasional. Keberadaannya sering kali diasosiasikan dengan akuntabilitas birokratis, kurikulum terstandar, serta biaya pendidikan yang lebih terjangkau akibat subsidi negara. Hal ini menciptakan suatu bentuk *brand equity* yang berbasis pada kepercayaan institusional (*institutional trust*) dan jaminan formal atas proses pendidikan. Sebagaimana diungkapkan oleh Husni Rahim (2008) dalam konteks madrasah di Indonesia, transformasi madrasah menjadi sekolah umum berciri khas agama telah membawa konsekuensi pada dualismenya: di satu sisi ia berusaha memenuhi standar nasional, di sisi lain ia harus mempertahankan identitas keislamannya. Posisi MIN 14 Blitar dalam pasar kemungkinan besar didominasi oleh *brand association* yang terkait dengan “formalitas negara”, “keterjangkauan”, dan “standardisasi”.

Di sisi lain, SDI Hasyim Asy’ari yang dapat diduga memiliki keterkaitan dengan jaringan besar MWC NU Kecamatan Wonodadi atau paling tidak mengadopsi nilai-nilai khas Nahdlatul Ulama menawarkan suatu proposition yang berbeda. Lembaga semacam ini membangun *brand equity*-nya

tidak hanya pada *outcome* akademik, tetapi lebih mendalam pada pembentukan karakter keagamaan (*character building*) dan penanaman nilai-nilai kultural yang spesifik. Nama “Hasyim Asy’ari” sendiri merupakan sebuah *brand legacy* yang *powerfull*, merujuk pada pendiri NU, KH. M. Hasyim Asy’ari, yang merepresentasikan kharisma, otoritas keagamaan, dan tradisi keilmuan Islam *Ahlussunnah wal Jama’ah*. Dengan demikian, *brand equity* SDI Hasyim Asy’ari sangat mungkin dibangun di atas pilar legitimasi kharismatik, jaringan alumni yang kuat, serta komunitas kultural yang padu. Sebagaimana dijelaskan oleh Zamakhsyari Dhofier (2011) mengenai tradisi pesantren, pendidikan model ini menekankan pada integrasi ilmu, iman, dan amal dalam suatu komunitas yang terikat nilai (*value-based community*). Posisinya di pasar akan sangat menarik bagi segmen orang tua yang mengutamakan pendidikan agama yang mendalam dan keterikatan pada identitas kultural-organisasi tertentu.

Di antara dua kutub tersebut antara legitimasi birokratis negara (MIN) dan legitimasi kultural kharismatik (SDI) berdiri MI Darussalam Pikatan sebagai sebuah Madrasah Ibtidaiyah swasta. Posisi ini seringkali merupakan posisi yang paling menantang secara strategis. Ia tidak memiliki jaminan sumber daya dan legitimasi otomatis dari negara seperti MIN, dan mungkin juga tidak memiliki jaringan kharismatik dan sejarah yang sedalam SDI Hasyim Asy’ari. Dalam terminologi Keller (1993) mengenai *Customer Based Brand equity* (CBBE), MI Darussalam Pikatan berada dalam situasi di mana ia harus dengan sengaja dan sistematis membangun setiap tingkatan piramida *brand equity*-nya mulai dari *salience* (siapa saya?), *performance & imagery* (apa yang saya lakukan dan apa asosiasi saya?), *judgments & feelings* (apa penilaian dan perasaan publik?), hingga *resonance* (sejauh mana keterikatan yang tercipta?) dalam bayang-bayang kompetitor yang telah memiliki keunggulan diferensial awal. Persoalan mendasarnya adalah bagaimana membangun dan mengkomunikasikan keunikan (*unique selling proposition/USP*) dalam suatu medan yang sudah padat dengan tawaran nilai? Di sinilah konsep *repositioning* menjadi krusial.

Repositioning bukan sekadar perubahan slogan atau renovasi fasilitas fisik. Ia merupakan suatu upaya strategis untuk mengubah persepsi pemangku kepentingan (*stakeholders*) tentang suatu merek relatif terhadap pesaingnya dalam benak mereka (Ries & Trout, 2001). Proses ini mensyaratkan pemahaman yang mendalam terhadap tiga hal: (1) posisi diri sendiri saat ini (*current brand image*), (2) posisi kompetitor, dan (3) celah (*gap*) atau peluang (*white space*) dalam peta persepsi masyarakat yang belum terisi atau dapat direbut. Untuk MI Darussalam Pikatan, *repositioning* mungkin berarti bergerak meninggalkan posisi “tengah” yang samar-samar menuju suatu posisi yang jelas, berbeda, dan bernilai tinggi di mata orang tua dan masyarakat. Potensi reposisi bisa berada pada berbagai domain: mungkin pada pendekatan pedagogis (misalnya, menjadi madrasah berbasis literasi digital awal atau pendekatan saintifik-keagamaan yang integratif), pada nilai tambah layanan (misalnya, sistem pendampingan individual yang intensif, program *parenting* terstruktur), atau pada penguatan identitas lokal Blitar (misalnya, mengintegrasikan kearifan lokal dan sejarah Blitar dalam kurikulum). Namun, semua kemungkinan ini harus berangkat dari diagnosa *brand equity* yang akurat, baik miliknya sendiri maupun milik kedua pesaing utamanya.

Penelitian ini juga penting dilihat dari perspektif sosiologi pendidikan. Pierre Bourdieu (1986) dengan konsep modal budaya (*cultural capital*) dan reproduksi sosial mengingatkan kita bahwa sekolah adalah arena di mana berbagai bentuk modal ekonomi, budaya, sosial, dan simbolik dipertukarkan dan diperebutkan. Pilihan orang tua terhadap suatu sekolah tertentu merupakan strategi untuk mengakumulasi dan mengonversi modal tertentu bagi anak-anak mereka. MIN 14 Blitar

mungkin menawarkan modal budaya dalam bentuk sertifikasi negara yang sah, SDI Hasyim Asy'ari menawarkan modal sosial berupa jaringan keulamaan dan komunitas NU yang luas, sementara MI Darussalam Pikatan perlu menemukan dan menawarkan bentuk modal simbolik lainnya yang sama berharganya bagi segmen tertentu di masyarakat Blitar. Oleh karena itu, analisis *brand equity* dan *repositioning* di sini sesungguhnya adalah analisis tentang perebutan dan konstruksi makna sosial atas apa yang disebut sebagai “pendidikan dasar yang bermutu dan Islami” di wilayah tersebut.

Lebih jauh, dinamika kompetisi ini harus diletakkan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional yang mendorong peningkatan mutu melalui standardisasi sekaligus otonomi. Kebijakan seperti Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan eksternal (SPME), serta beragam program pemerintah, menciptakan tekanan bagi semua sekolah untuk menunjukkan kinerja yang terukur. Namun, dalam konteks *branding*, keunikan justru sering kali lahir dari kemampuan mentransendensi standar minimal tersebut. Artinya, MI Darussalam Pikatan tidak boleh hanya berfokus pada pemenuhan standar administratif semata (yang juga dilakukan MIN), melainkan harus mampu menciptakan pengalaman pendidikan (*educational experience*) yang khas dan tak terlupakan, sehingga membentuk memori kolektif dan cerita positif (*positive word-of-mouth*) yang akan menjadi inti dari *brand equity*-nya.

Dengan demikian, latar belakang penelitian ini mencakup lapisan analisis yang berjenjang: mulai dari level konseptual tentang *brand equity* dan *repositioning* dalam konteks jasa pendidikan; level sosiologis tentang peran sekolah dalam reproduksi modal sosial-budaya; hingga level praksis tentang strategi *survival* dan *growth* suatu madrasah swasta di daerah. Studi kasus terhadap MIN 14 Blitar dan SDI Hasyim Asy'ari dipilih bukan untuk menyederhanakan peta kompetisi menjadi triadik, melainkan karena kedua institusi ini mewakili dua model ideal (*ideal types*) yang dominan dan memiliki basis legitimasi yang kuat, sehingga posisi MI Darussalam Pikatan dapat dipetakan secara lebih jelas. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah akademik mengenai strategi *branding* dan *repositioning* lembaga pendidikan dasar swasta Islam di daerah, yang selama ini banyak didominasi kajian pada level perguruan tinggi atau sekolah menengah di perkotaan (lihat misalnya, Faturrahman, 2017; Iriantara, 2014). Melalui pendekatan yang komprehensif, diharapkan dapat dihasilkan sebuah *blueprint* strategis yang tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan MI Darussalam Pikatan, tetapi juga menjadi referensi teoretis dan praktis bagi madrasah dan sekolah dasar swasta lainnya yang menghadapi tantangan serupa dalam pasar pendidikan Indonesia yang semakin kompetitif.

Metode Penelitian

Penelitian ini menganut paradigma interpretif-konstruktivistik yang memandang realitas *brand equity* dan *positioning* sekolah sebagai hasil konstruksi sosial melalui interaksi dan interpretasi pemangku kepentingan (Berger & Luckmann, 1966). Secara keseluruhan, penelitian didesain sebagai studi kasus instrumental kualitatif (Stake, 1995) dengan MI Darussalam Pikatan sebagai subjek utama, dan MIN 14 Blitar serta SDI Hasyim Asy'ari sebagai kasus pembanding untuk memahami fenomena yang lebih luas. Untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif, penelitian mengadopsi strategi konvergen paralel (*convergent parallel design*) dalam metode campuran (*mixed methods*) (Creswell & Plano Clark, 2018). Pengumpulan dan analisis data kualitatif serta kuantitatif dilakukan secara terpisah namun paralel, kemudian diintegrasikan pada tahap interpretasi. Data kuantitatif berfungsi memetakan pola umum persepsi (*breadth*), sementara data kualitatif menggali alasan dan nuansa di balik pola tersebut (*depth*).

Lokus penelitian berada di Kecamatan Wonodadi, Kabupaten Blitar, Jawa Timur. Tiga lembaga dipilih dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria: MI Darussalam Pikatan sebagai representasi madrasah swasta yang mencari posisi strategis; MIN 14 Blitar mewakili pesaing dengan legitimasi struktural-negara; dan SDI Hasyim Asy'ari mewakili pesaing dengan legitimasi kultural-kharismatik. Pemilihan kedua lembaga pembanding mengacu pada prinsip *maximum variation sampling* (Creswell, 2014) untuk memahami variasi fenomena. Fokus penelitian terbagi tiga: 1. Ranah Diagnostik: Menganalisis *brand equity* MI Darussalam Pikatan saat ini dari perspektif internal dan eksternal, 2. Ranah Analitik-Komparatif: Memetakan posisi persepsi (*perceptual positioning*) MIN 14 Blitar dan SDI Hasyim Asy'ari serta menganalisis sumber daya intinya, 3. Ranah Formulatif: Merumuskan rekomendasi strategi reposisi bagi MI Darussalam Pikatan berdasarkan sintesis temuan.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi sumber dan metode (Denzin, 1978) untuk meningkatkan validitas, 1. Studi Dokumen dan Arsip: Mengumpulkan dan menganalisis dokumen visi-misi, kurikulum, publikasi resmi, data statistik internal, dan arsip berita ketiga sekolah untuk memahami citra diri yang diinginkan (*aspirational image*) dan konteks historis, 2. Observasi Partisipan dan *Non Partisipan*: Observasi di lingkungan ketiga sekolah untuk menangkap *brand performance* dan *brand experience* yang nyata, mencakup kondisi fisik, interaksi sosial, kegiatan khas, dan simbol visual, 3. Wawancara Mendalam (*In Depth Interview*): Teknik utama penggalian data kualitatif menggunakan pedoman semi-terstruktur. Informan berasal dari: 1. Internal MI Darussalam Pikatan: Kepala Madrasah, Ketua Yayasan, guru, dan staf, 2. Pengguna Langsung (Orang Tua/Wali Siswa): Orang tua siswa dari ketiga sekolah, baik aktif maupun alumni.

Analisis data bersifat iteratif, mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) (Braun & Clarke, 2006). Proses meliputi transkripsi, familiarisasi, generasi kode awal, pencarian tema dengan bantuan kerangka teori Brand equity dan *Positioning*, peninjauan tema, dan penulisan laporan naratif dengan kutipan kaya (*thick description*). Dan Analisis SWOT Komprehensif serta Matriks TOWS: Merumuskan *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat* (SWOT) untuk MI Darussalam Pikatan dengan menelusuri akar penyebab melalui data kualitatif. Analisis SWOT kemudian menjadi dasar perumusan *strategic options* menggunakan matriks TOWS (Wehrich, 1982) untuk menghasilkan strategi SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), dan WT (kelemahan-ancaman).

Hasil Penelitian

Penelitian yang dilakukan dengan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) secara konvergen paralel ini telah berhasil mengungkap lapisan-lapisan data yang kompleks dan saling terkait mengenai peta persaingan pendidikan dasar Islam di wilayah Blitar. Hasil analisis yang diperoleh bukanlah sekadar daftar atribut atau peringkat popularitas, melainkan suatu konstelasi makna di mana MI Darussalam Pikatan, MIN 14 Blitar, dan SDI Hasyim Asy'ari menempati posisi-posisi tertentu dalam benak kolektif masyarakat, yang dibentuk oleh interaksi antara kebijakan negara, warisan kultural, strategi institusional, dan pengalaman personal. Temuan ini memperkuat tesis Berger dan Luckmann (1966) bahwa realitas sosial dalam hal ini reputasi dan nilai suatu sekolah sesungguhnya adalah produk dari proses konstruksi sosial yang terus-menerus, di mana berbagai aktor berpartisipasi melalui tindakan, komunikasi, dan penafsiran. Berikut ini dipaparkan sintesis hasil penelitian yang telah melalui proses reduksi, penyajian, dan integrasi data secara ketat, yang kemudian dibahas

dengan merujuk pada kerangka teoritis *brand equity* dan *positioning* serta konteks sosiologis pendidikan Islam Indonesia.

Analisis Brand Equity: Diagnosis Komprehensif atas Tiga Lembaga

1. MIN 14 Blitar, *Brand equity* Berbasis Legitimasi Negara dan Aksesibilitas

Hasil integrasi antara data kualitatif dari wawancara dengan orang tua, tokoh masyarakat, dan pengawas madrasah, serta data kuantitatif dari survei, menunjukkan dengan konsisten bahwa pilar utama *brand equity* MIN 14 Blitar terletak pada legitimasi struktural-formal negara. Asosiasi merek yang paling kuat dan spontan muncul adalah “sekolah negeri”, “milik pemerintah”, dan “di bawah Kemenag”. Asosiasi ini memancarkan aura akuntabilitas publik, standarisasi nasional, dan transparansi biaya (Husni Rahim, 2008). Dalam survei, lebih dari 85% responden menyebut MIN 14 Blitar ketika diminta menyebutkan “madrasah negeri” di wilayah mereka, menunjukkan tingkat *brand salience* (kesadaran merek) yang sangat tinggi. *Brand performance*-nya dinilai stabil dan memadai, khususnya dalam hal kepatuhan pada kurikulum nasional dan kedisiplinan administratif. Namun, di balik kekuatan ini, terdapat *brand judgement* yang bernuansa ganda. Di satu sisi, ada kepercayaan (*trust*) yang besar karena label negara; di sisi lain, muncul persepsi tentang birokratisasi yang kaku dan ruang inovasi yang terbatas. Seorang informan orang tua menyatakan, “Kalau MIN itu sudah pasti standarnya, ikut aturan pusat. Aman, tapi ya biasa-biasa saja, tidak ada kejutan yang istimewa.” Pernyataan ini mencerminkan apa yang oleh Kotler dan Fox (1995) disebut sebagai *performance* yang memenuhi harapan (*satisfactory*) tetapi kurang menciptakan daya pikat yang emosional. *Brand resonance*-nya cenderung bersifat fungsional; loyalitas orang tua banyak didorong oleh faktor ekonomi (biaya terjangkau) dan jaminan standar minimal, bukan karena keterikatan emosional atau ideologis yang mendalam.

2. SDI Hasyim Asy’ari, *Brand equity* Berbasis Modal Simbolik dan Komunitas Ideologis

Berbeda dengan basis legitimasi MIN, temuan penelitian mengungkap bahwa *brand equity* SDI Hasyim Asy’ari dibangun di atas fondasi modal simbolik (Bourdieu, 1986) yang kaya, yakni nama besar KH. M. Hasyim Asy’ari sebagai pendiri Nahdlatul Ulama (NU). Nama ini bukan sekadar label, melainkan sebuah *brand legacy* yang langsung membangkitkan serangkaian asosiasi yang kuat: *ahlussunnah wal jama’ah*, tradisi pesantren, keteguhan akidah, dan ketinggian akhlak. Data kualitatif menunjukkan bahwa bagi segmen masyarakat NU yang kuat, menyekolahkan anak di SDI Hasyim Asy’ari adalah bagian dari proses reproduksi identitas kultural dan keberlangsungan ideologis (Mulkhan, 2010). Aspek *brand imagery* di sini sangat dominan. *Brand performance* tidak hanya diukur dari nilai akademik, tetapi lebih pada pembentukan karakter keagamaan yang khas, seperti penghormatan pada ulama, pembiasaan praktik keagamaan NU, dan integrasi nilai-nilai keislaman dalam keseharian. Hasil survei menunjukkan bahwa atribut “kekuatan pembinaan agama” dan “lingkungan yang islami” menjadi pembeda utama SDI Hasyim Asy’ari dengan dua sekolah lainnya, dengan *skap* persepsi yang signifikan lebih tinggi. *Brand resonance*-nya sangat kuat dan bersifat komunal; terbentuk suatu *brand community* yang solid di mana loyalitas ditopang oleh rasa memiliki dan kebanggaan sebagai bagian dari “keluarga besar” Hasyim Asy’ari. Namun, penelitian juga menemukan bahwa *brand equity* ini bersifat eksklusif. Bagi masyarakat di luar jaringan NU atau yang menginginkan pendidikan agama yang lebih generik, nama besar tersebut justru dapat menjadi

penghalang (*barrier*), menimbulkan kesan “terlalu eksklusif” atau “hanya untuk kalangan tertentu”.

3. MI Darussalam Pikatan, *Brand equity* yang Samar dan Terjepit di Posisi Tengah

Diagnosis terhadap MI Darussalam Pikatan menghasilkan gambaran yang lebih rumit dan mengonfirmasi kekhawatiran awal penelitian. Analisis data menunjukkan bahwa madrasah ini mengalami apa yang dalam strategi pemasaran disebut sebagai posisi tengah yang terjepit (*stuck-in-the-middle*) (Porter, 1980). *Brand salience*-nya tergolong moderat; namanya dikenal, tetapi tidak secara spontan menjadi pilihan pertama. Asosiasi mereknya bersifat umum dan kurang *diferensiatif*: “sekolah islam”, “swasta”, “dekat dari rumah”. Hasil survei mengindikasikan bahwa pada banyak atribut *brand performance* seperti kualitas guru, fasilitas, kebersihan, dan prestasi akademik—penilaian masyarakat terhadap MI Darussalam Pikatan berada di antara MIN 14 Blitar dan SDI Hasyim Asy’ari. Ia dipersepsikan lebih baik dari beberapa MI swasta kecil lainnya, tetapi belum mampu menyaingi keunggulan spesifik kedua pesaing utamanya. Data kualitatif mengungkap narasi yang memprihatinkan dari beberapa orang tua siswa: “Darussalam Pikatan itu baik, gurunya perhatian. Tapi kalau urusan nama, ya kalah dengan MIN yang negeri. Kalau urusan ngaji dan tradisinya, ya kalah sama Hasyim Asy’ari yang punya nama besar.” Pernyataan ini merefleksikan dilema identitas yang dialami banyak MI swasta (Fatah, 2015). *Brand judgement* terhadapnya cenderung netral-positif, namun tidak disertai dengan *point of parity* yang kuat (tidak sekuat MIN) maupun *point of difference* yang menonjol (tidak seunik SDI Hasyim Asy’ari). *Brand resonance*-nya pun bersifat transaksional dan lokasional; orang tua memilih karena faktor kedekatan lokasi atau tidak diterima di sekolah pilihan utama mereka. Dengan kata lain, ekuitas mereknya masih lemah dan belum berhasil menancapkan jiwa (*soul*) atau nilai unik yang menjadi alasan kuat untuk dipilih (Aaker, 1996).

Pemetaan Posisi Persepsi dan Identifikasi Celah Peluang

Berdasarkan analisis statistik deskriptif terhadap data survei dan diperkaya dengan temuan kualitatif, dapat diidentifikasi dua dimensi kontinum utama yang menjadi pembeda persepsi masyarakat terhadap ketiga sekolah:

1. Dimensi Legitimasi & Standarisasi vs. Kekhasan & Ideologi: Pada satu kutub terdapat persepsi tentang kepatuhan pada standar negara dan keterjangkauan (dimana MIN 14 unggul), dan pada kutub lain terdapat persepsi tentang kekhasan nilai keagamaan dan kekuatan komunitas (dimana SDI Hasyim Asy’ari unggul).
2. Dimensi Fokus Akademik-Umum vs. Fokus Pembentukan Karakter Islami-Integratif: Meski ketiganya mengajarkan agama, terdapat gradasi persepsi tentang intensitas dan pendekatannya. MIN dipersepsikan lebih fokus pada akademik umum plus pelajaran agama formal, sementara SDI Hasyim Asy’ari dipersepsikan mengintegrasikan nilai Islam dalam seluruh aspek kehidupan sekolah.

Jika kedua dimensi ini divisualisasikan dalam sebuah peta persepsi (*perceptual map*), maka MIN 14 Blitar akan menempati kuadran “Legitimasi Tinggi, Fokus Akademik-Umum”. SDI Hasyim Asy’ari akan mendominasi kuadran “Kekhasan Ideologi Tinggi, Fokus Karakter Islami Integratif”. Sementara itu, MI Darussalam Pikatan akan berada di sekitar titik pusat koordinat, posisi yang justru berbahaya karena tidak memiliki kejelasan identitas. Celah peluang (*white space*) yang paling strategis justru terletak pada kuadran yang tampaknya kosong: “Legitimasi Tinggi (bukan negara, tapi berdasarkan kinerja unggul) dengan Fokus Karakter Islami yang Kontekstual dan Modern”.

Kuadran ini menawarkan peluang untuk menjadi sekolah yang tidak sekaku birokrasi negara, tetapi memiliki prestasi dan akuntabilitas yang tinggi (sehingga memiliki legitimasi alternatif), serta tidak terlalu eksklusif secara ideologis, tetapi menawarkan pendidikan karakter Islam yang relevan dengan kehidupan kekinian dan terbuka bagi masyarakat luas. Inilah area *repositioning* yang potensial bagi MI Darussalam Pikatan.

Analisis SWOT dari Deskripsi ke Akar Penyebab

Analisis SWOT yang dilakukan tidak berhenti pada penyebutan faktor, tetapi menggali akar penyebabnya melalui data kualitatif. Kekuatan (*Strengths*): (a) Lokasi Strategis dan Aksesibilitas Fisik: Terletak di lingkungan permukiman yang padat. (b) Fleksibilitas sebagai Lembaga Swasta: Memiliki ruang gerak lebih luas untuk inovasi kurikulum dan program dibanding MIN. (c) Perhatian Guru yang Dirasakan Orang Tua: Banyak testimoni tentang komunikasi guru-wali murid yang lebih personal. (d) Komitmen Yayasan yang Tinggi: Didorong oleh semangat ikhlas dan pengabdian, meski dengan sumber daya terbatas.

Kelemahan (*Weaknesses*): (a) Ketidakjelasan Identitas dan Diferensiasi: Akar penyebabnya adalah belum adanya *strategic intent* yang jelas tentang ingin menjadi sekolah seperti apa. (b) Keterbatasan Fasilitas Penunjang Prestasi: Laboratorium, perpustakaan, dan sarana olahraga yang terbatas membatasi pembentukan citra unggul. (c) Komunikasi Pemasaran yang Pasif dan Tradisional: Hanya mengandalkan dari mulut ke mulut dan spanduk sederhana, belum memanfaatkan digital *storytelling*. (d) Minimnya Program Unggulan yang Terstruktur dan Terukur: Program yang ada bersifat *ad-hoc* dan tidak dikemas sebagai *branded* program.

Peluang (*Opportunities*): (a) Meningkatnya Kesadaran Orang Tua *Milenial* akan Pendidikan Karakter: Mereka mencari sekolah yang tidak hanya pintar akademis tetapi juga membentuk akhlak dan *life skill*. (b) Adanya Celah Pasar untuk Pendidikan Islam yang Modern dan Inklusif: Tidak semua orang tua nyaman dengan ideologi yang terlalu kental, tetapi menginginkan pendidikan agama yang berkualitas. (c) Potensi Kemitraan dengan Komunitas Lokal dan Dunia Usaha di Blitar: Untuk pengembangan program praktis dan magang sederhana. (d) Digitalisasi yang Memungkinkan Kreasi Konten Khas: Membangun citra melalui keunikan konten di media sosial.

Ancaman (*Threats*): (a) Citra Superior MIN sebagai Lembaga Negeri: Sulit ditandingi di level persepsi dasar masyarakat awam. (b) Dayarik Jaringan dan Loyalitas Komunal SDI Hasyim Asy'ari: Sangat kuat di kalangan basis massa NU. (c) Kebijakan Pemerintah yang Mungkin Menguntungkan Sekolah Negeri: Seperti bantuan operasional yang lebih besar. (d) Munculnya Sekolah Dasar Islam Swasta Baru dengan Konsep Segar: Berpotensi mengambil segmen pasar yang sama.

Pembahasan

Formulasi Strategi Reposisi Lembaga

Integrasi antara analisis kualitatif mendalam untuk menggali makna dan persepsi dengan analisis kuantitatif untuk memetakan pola persepsi secara lebih luas, memungkinkan dihasilkannya diagnosis *brand equity* yang lebih komprehensif dan formulasi strategi *repositioning* yang berbasis data. Dengan demikian, penelitian ini dapat dipandang sebagai pengembangan dan pendalaman dari wacana strategis yang diangkat dalam jurnal tersebut, dengan menyediakan alat analisis (*perceptual mapping*, analisis SWOT-TOWS) yang operasional untuk mentransformasikan identitas lembaga dari posisi tengah yang terjepit menuju posisi unggul yang terdiferensiasi dengan jelas dalam benak konsumen pendidikan (Anwar Dkk 2024). Berdasarkan integrasi seluruh temuan peta persepsi,

analisis SWOT, dan akar masalah penelitian ini merumuskan rekomendasi strategi reposisi untuk MI Darussalam Pikatan. Strategi ini mengacu pada matriks TOWS, khususnya pada kombinasi *Strength-Opportunity* (S-O) dan *Weakness-Opportunity* (W-O), dengan tujuan untuk berpindah dari posisi tengah yang samar ke kuadran “Legitimasi Kinerja Tinggi & Karakter Islami Kontekstual”.

Strategi Inti Reposisi: “MI Darussalam Pikatan: Menumbuhkan Prestasi, Memberdayakan Karakter, Menjadi Kebanggaan Keluarga Muslim Blitar”. Reposisi ini menekankan pada aksi dan hasil (“menumbuhkan”, “memberdayakan”) dan ikatan emosional-lokalis (“kebanggaan keluarga Muslim Blitar”), sebagai respons terhadap kekakuan MIN dan keeksklusifan SDI Hasyim Asy’ari.

a. Pembangunan Pilar *Brand equity* Baru

1. Memperkuat *Brand Salience* melalui Keunikan Program: Menciptakan *signature programs* yang mudah diingat dan diceritakan, misalnya: “Program Jagoan Literasi Digital dan Akhlak (JALITA)” yang mengintegrasikan kemampuan baca-tulis-hitung, literasi digital dasar, dan pembiasaan akhlak melalui proyek sederhana, atau “Kelas *Entrepreneur* Cilik Blitar” yang mengenalkan kewirausahaan dengan konteks produk lokal Blitar. Program ini harus menjadi jantung dari komunikasi merek.
2. Meningkatkan *Brand Performance & Imagery* pada Dua Bidang Unggulan: Fokus sumber daya pada peningkatan nyata di dua area: (a) Prestasi Akademik Terukur di Bidang Tertentu, misalnya sains dasar atau bahasa Indonesia, dengan target meraih kejuaraan di tingkat kecamatan/kabupaten; dan (b) Pembentukan Karakter Islami yang Terlihat dalam Perilaku Sehari-hari, dengan indikator seperti sopan santun, kemandirian, dan tanggung jawab yang dapat dipantau orang tua. Citra yang ingin dibangun adalah “sekolah yang anak-anaknya tidak hanya pandai tapi juga sopan dan kreatif”.
3. Membentuk *Brand Judgement* Berbasis Bukti dan Narasi: Mengkomunikasikan capaian (prestasi, perubahan sikap anak) melalui testimoni video orang tua, portofolio karya siswa, dan laporan perkembangan karakter yang transparan. Membangun *trust* tidak dengan label “negeri”, tetapi dengan bukti kinerja dan keterbukaan.
4. Menggalang *Brand Resonance* melalui Komunitas yang Terlibat: Mengubah hubungan transaksional menjadi komunitas pembelajaran dengan program “*Parenting Academy Darussalam*” (kelas berkala untuk orang tua) dan “Proyek Kebanggaan Blitar” melibatkan siswa dan orang tua dalam kegiatan sosial atau budaya lokal. Tujuannya adalah menciptakan kebanggaan kolektif dan loyalitas emosional.

b. Strategi Komunikasi dan Differensiasi

Narasi Digital yang Humanis yakni Memanfaatkan media sosial untuk bercerita (*storytelling*) tentang proses belajar, kegigihan guru, dan perubahan kecil pada siswa, alih-alih hanya memamerkan fasilitas atau seremoni. Mengadopsi Pendekatan “*Experience Marketing*”: Menggelar “*Open Class Experience*” atau “*Workshop* Mini untuk Calon Siswa” yang memungkinkan orang tua dan anak merasakan langsung metode pembelajaran dan atmosfer sekolah. Membingkai Ulang Kelemahan: Keterbatasan fasilitas dapat dibingkai ulang menjadi “fokus pada pembelajaran personal dan hubungan manusiawi”, sementara status swasta dapat dibingkai sebagai “kebebasan berinovasi untuk memenuhi kebutuhan anak zaman sekarang”.

Menyatukan Teori, Konteks, dan Temuan

Temuan penelitian ini sejalan sekaligus memperkaya sejumlah teori dan kajian terdahulu. Pertama, penelitian ini membuktikan bahwa konsep *customer-based brand equity* (Keller, 1993) sangat aplikatif dalam menganalisis kekuatan kompetitif lembaga pendidikan. Level *brand resonance* yang berbeda antara ketiga sekolah fungsional (MIN), komunal-ideologis (SDI), dan transaksional (MI Darussalam) menunjukkan bahwa sumber loyalitas sangat ditentukan oleh fondasi ekuitas merek yang dibangun. Kedua, temuan tentang posisi terjepit MI Darussalam memperkuat teori Porter (1980) mengenai risiko *stuck-in-the-middle*, sekaligus memberikan contoh konkret dalam sektor jasa pendidikan. Ketiga, dari perspektif sosiologi, penelitian ini mengonfirmasi tesis Bourdieu (1986) tentang pertukaran modal. MIN menjual modal kultural berbasis sertifikasi negara, SDI Hasyim Asy'ari menjual modal simbolik dan sosial berbasis jaringan keagamaan, sementara MI Darussalam belum berhasil menciptakan modal yang cukup bernilai untuk dipertukarkan.

Yang menarik dan menjadi kontribusi spesifik penelitian ini adalah pengidentifikasian celah untuk legitimasi alternatif. Jika legitimasi tradisional pendidikan Islam berasal dari negara atau otoritas kharismatik ulama (Dhofier, 2011; Mastuki, 2006), maka temuan ini menawarkan sebuah kemungkinan ketiga: legitimasi berbasis kinerja dan relevansi kontekstual. Dalam konteks masyarakat Blitar yang mulai heterogen dan terpapar nilai-nilai modern, ada ruang bagi sebuah madrasah untuk membangun otoritasnya bukan karena “siapa yang membawahi” atau “atas nama siapa”, tetapi karena “apa yang berhasil dilakukannya untuk anak-anak dan masyarakat sekitar”. Ini adalah bentuk reposisi yang ambisius tetapi perlu, dari sekadar “sekolah islam lain” menjadi “sekolah islam pilihan yang membuktikan manfaatnya”.

Secara keseluruhan, penelitian ini berhasil memotret dengan jelas peta kompetisi triadik yang dihadapi MI Darussalam Pikatan. MIN 14 Blitar memiliki ekuitas merek yang kuat pada aspek legitimasi negara dan aksesibilitas ekonomi, sementara SDI Hasyim Asy'ari memiliki ekuitas merek yang kuat pada aspek modal simbolik dan ikatan komunitas ideologis. MI Darussalam Pikatan, sayangnya, belum memiliki ekuitas merek yang kuat dan terdiferensiasi, sehingga terjebak dalam posisi tengah yang kurang menguntungkan. Namun, analisis mendalam justru membuka peluang untuk reposisi yang transformatif. Dengan fokus pada pembangunan legitimasi berbasis kinerja unggul (prestasi akademik spesifik dan pembentukan karakter yang terukur) serta penawaran pendidikan karakter Islam yang kontekstual, inklusif, dan modern, MI Darussalam Pikatan berpotensi untuk menciptakan posisi uniknya sendiri. Kunci keberhasilannya terletak pada konsistensi menjalankan *signature programs*, komunikasi naratif yang humanis, dan pembangunan komunitas wali murid yang aktif. Reposisi ini bukanlah perubahan kosmetik, melainkan sebuah perubahan strategis menyeluruh yang berangkat dari pemahaman mendalam tentang medan persaingan dan keinginan tersembunyi dari pasar.

Penutup

Penelitian ini menemukan bahwa MI Darussalam Pikatan berada dalam posisi *stuck in the middle* akibat lemahnya diferensiasi brand equity di tengah persaingan triadik dengan MIN 14 Blitar dan SDI Hasyim Asy'ari. MIN 14 Blitar unggul melalui legitimasi negara dan aksesibilitas, sementara SDI Hasyim Asy'ari menguasai legitimasi simbolik dan ikatan komunitas ideologis. Sebaliknya, MI Darussalam Pikatan belum memiliki identitas strategis yang kuat dan khas dalam benak masyarakat. Namun demikian, hasil pemetaan persepsi mengungkap adanya *white space* strategis berupa peluang

membangun legitimasi alternatif berbasis kinerja terukur dan pendidikan karakter Islam yang kontekstual, inklusif, serta modern.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penguatan perspektif manajerial dalam kajian pendidikan Islam dengan menempatkan *brand equity* dan *repositioning* sebagai instrumen strategis, bukan sekadar aktivitas pemasaran simbolik. Secara konseptual, penelitian ini memperkaya wacana manajemen lembaga pendidikan Islam dengan menawarkan model reposisi berbasis legitimasi kinerja (performance-based legitimacy) yang melampaui dikotomi legitimasi negara dan legitimasi kultural-tradisional. Temuan ini menegaskan bahwa daya saing madrasah swasta dapat dibangun melalui integrasi prestasi akademik, pembentukan karakter Islami yang terukur, serta pengelolaan pengalaman dan keterikatan komunitas secara sistematis.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji implementasi model reposisi ini secara longitudinal guna menilai dampaknya terhadap keberlanjutan lembaga, loyalitas orang tua, dan capaian peserta didik. Selain itu, kajian komparatif lintas wilayah dan lintas jenjang pendidikan Islam perlu dikembangkan untuk menguji replikabilitas model legitimasi berbasis kinerja dalam konteks sosial yang berbeda. Pendekatan kuantitatif eksplanatori atau *mixed methods* lanjutan juga dapat digunakan untuk memperkuat validasi empiris atas hubungan antara brand equity, strategi reposisi, dan produktivitas kelembagaan pendidikan Islam.

Daftar Pustaka

- Aaker, D. A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. 1996. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Anwar, S. 2016. *Strategi Komunikasi Pemasaran dalam Meningkatkan Jumlah Peserta Didik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Anwar dkk., "Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah dalam Menghadapi Persaingan di Era Disrupsi", *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 7, No. 1 (Juni 2024), hlm. 120-135, diakses dari <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah/article/view/2012>.
- Azra, A. 2012. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ball, S. J. 2003. *Class Strategies and the Education Market: The Middle Classes and Social Advantage*. London: RoutledgeFalmer.
- Berger, P. L., dan Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books.
- Bourdieu, P. 1986. "The Forms of Capital." Dalam J. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241–258. New York: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. 1986. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.
- Braun, V., dan Clarke, V. 2006. "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77–101.
(Dirujuk melalui: Braun, V., dan Clarke, V. 2013. *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. London: Sage.)
- Bryman, A. 2012. *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W., dan Plano Clark, V. L. 2018. *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denzin, N. K. 1978. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dhofier, Z. 2011. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia* (Edisi Revisi). Jakarta: LP3ES.
- Fajar, M. 2019. *Manajemen Pemasaran Pendidikan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fatah, N. 2015. *Dinamika Madrasah Ibtidaiyah Swasta di Jawa Timur*. Malang: UIN Maliki Press.
- Faturrahman, A. 2017. *Branding Sekolah: Menciptakan Citra dan Keunggulan Bersaing Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Kalimedia.
- Husni Rahim. 2008. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu.
- Iriantara, Y. 2014. *Komunikasi Pendidikan: Strategi Komunikasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Jalal, F. 2001. *Pendidikan Nasional: Menata Ulang Sistem Pendidikan Nasional dalam Rangka Otonomi Daerah*. Jakarta: CIDE.
- Keller, K. L. 1993. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *Journal of Marketing*, 57(1): 1–22. (Dirujuk melalui Kotler, P., dan Keller, K. L. 2016. *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.)
- Keller, K. L. 2013. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand equity* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Khotimah, K. 2019. *Pemilihan Sekolah Dasar Islam Terpadu: Perspektif Orang Tua Milenial*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., dan Fox, K. F. A. 1995. *Strategic Marketing for Educational Institutions* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Krueger, R. A., dan Casey, M. A. 2015. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., dan Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ma'arif, S. 2008. *Revitalisasi Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mastuki, H. S. 2006. *Elite Madrasah: Biografi dan Strategi Kepemimpinan*. Jakarta: Pustaka Cidesindo.
- Merriam, S. B. 2009. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Muhaimin. 2009. *Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Mulkhan, A. M. 2010. *Pendidikan Karakter dalam Perspektif Muhammadiyah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nurkholis. 2013. *Pendidikan dalam Upaya Memajukan Teknologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Olssen, M., dan Peters, M. A. 2005. "Neoliberalism, Higher Education and the Knowledge Economy: From the Free Market to Knowledge Capitalism." *Journal of Education Policy*, 20(3): 313–345.
(Dirujuk melalui Peters, M. A. 2012. *Neoliberalism and After? Education, Social Policy, and the Crisis of Western Capitalism*. New York: Peter Lang.)
- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pine, B. J. II, dan Gilmore, J. H. 1999. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Ries, A., dan Trout, J. 2001. *Positioning: The Battle for Your Mind* (20th Anniversary ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sa'ud, U. S. 2017. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Spradley, J. P. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Stake, R. E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sutrisno. 2018. *Brand equity Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Trout, J., dan Rivkin, S. 1996. *The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Wahid, A. 2017. *Pesantren, Madrasah, dan Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Yogyakarta: LKiS.
- Weihrich, H. 1982. "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis." *Long Range Planning*, 15(2): 54–66.