

## STRATEGI PENGUATAN DAYA SAING BERBASIS NILAI MELALUI ANALISIS SWOT DAN SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS (SBMC) PADA SMP IT DAARUL FIKRI YAYASAN AR-RAZAQ

Social Development Strategy in Facing the Declining Number of New Learners at SMP IT Daarul Fikri, Ar-Razaq Foundation, West Bandung

Lintang Farrah Karainan<sup>1</sup>, Nuslih Jamiat<sup>2</sup>, Naufal Gangga Abhinaya<sup>3</sup>, Novia Azizah<sup>4</sup>, Athifa Kirana Wardhani<sup>5</sup>, Muhammad Irfan Hamas<sup>6</sup>

*School of Business Administration, Telkom University, Bandung, Indonesia*

[farrahkarainan@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:farrahkarainan@student.telkomuniversity.ac.id), [nuslihjamiat@telkomuniversity.ac.id](mailto:nuslihjamiat@telkomuniversity.ac.id), [naufalgangga@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:naufalgangga@student.telkomuniversity.ac.id), [piarazy@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:piarazy@student.telkomuniversity.ac.id), [athifakirana@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:athifakirana@student.telkomuniversity.ac.id), [irfannhms@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:irfannhms@student.telkomuniversity.ac.id)

### ABSTRAK

Dalam konteks kewirausahaan sosial, pendidikan merupakan elemen penting dalam pembangunan sosial berkelanjutan. Yayasan Ar-Razaq sebagai lembaga sosial mendirikan Sekolah Islam Terpadu Daarul Fikri dari jenjang TK hingga SMP, berlokasi di Jl. Daarul Fikri No.2, Cihanjuang, Parongpong, Kabupaten Bandung Barat. Selama lima tahun terakhir, jumlah peserta didik baru di jenjang SMP mengalami penurunan signifikan, dari 52 siswa (2020/2021) menjadi hanya 24 siswa pada tahun ajaran 2024/2025. Tren ini menjadi tantangan besar bagi keberlangsungan fungsi sosial sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi penurunan tersebut, (2) Merumuskan strategi pengembangan sekolah berbasis kewirausahaan sosial, dan (3) Menentukan prioritas strategi yang sesuai dengan kondisi aktual sekolah. Metode yang digunakan meliputi IFE, EFE, Matriks IE, SWOT, dan QSPM. Hasil analisis menunjukkan lima strategi utama: penguatan sistem promosi digital, pengembangan program unggulan berbasis IT dan tahfidz, perluasan jejaring komunitas, sinergi dengan alumni serta mitra pendidikan, dan diversifikasi layanan pendidikan sesuai kebutuhan masyarakat sekitar. Strategi ini diharapkan mampu meningkatkan kembali daya tarik SMP IT Daarul Fikri dan mendukung keberlanjutan perannya sebagai lembaga pendidikan berbasis sosial.

**Kata Kunci:** Yayasan Ar-Razaq, SMP IT Daarul Fikri, kewirausahaan sosial, strategi promosi

### ABSTRACT

In the framework of social entrepreneurship, education plays a key role in sustainable social development. The Ar-Razaq Foundation, a non-profit organization, founded Daarul Fikri Integrated Islamic School (from kindergarten to junior high) located in Cihanjuang, Parongpong, West Bandung Regency. Over the last five academic years, the number of new students at the junior high school level has steadily declined—from 52 students in 2020/2021 to only 24 in 2024/2025. This ongoing decline poses a strategic challenge for the sustainability and social mission of the institution. The objectives of this study are: (1) to identify internal and external factors influencing the decline in new student admissions at SMP IT Daarul Fikri, (2) to formulate alternative development strategies aligned

### Article history

Received: Juni 2025  
Reviewed: Juni 2025  
Published: Juni 2025

Plagiarism checker no 679

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

with the concept of social entrepreneurship, and (3) to determine the most suitable strategic priorities based on internal and external analysis. The study applied several methods including IFE, EFE, IE Matrix, SWOT, and QSPM. Results indicate five recommended strategies: strengthening digital promotion systems; enhancing IT and tahfidz-based programs; expanding school-community networks; fostering alumni and partner collaboration; and diversifying educational services to address evolving community needs.

**Keywords:** Ar-Razaq Foundation, SMP IT Daarul Fikri, social entrepreneurship, enrollment strategy

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan sosial dan ekonomi suatu bangsa. Menurut Tilaar (2000), pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana mentransfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai alat transformasi sosial untuk membentuk masyarakat yang adil, berdaya, dan sejahtera. Dalam konteks modern, pendidikan juga dapat berperan sebagai bentuk kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*), ketika dikelola dengan semangat inovasi, pemberdayaan, dan keberlanjutan sosial. Pendidikan yang dijalankan dengan orientasi sosial tidak hanya mengejar pencapaian akademik, tetapi juga berupaya menciptakan dampak jangka panjang bagi komunitas.

Kewirausahaan sosial dalam bidang pendidikan menggabungkan misi sosial dengan pendekatan manajerial dan inovatif. Dees (2001) menyatakan bahwa wirausaha sosial adalah individu atau institusi yang secara kreatif mengatasi masalah sosial mendasar melalui solusi yang berkelanjutan. Dalam hal ini, sekolah Islam terpadu memiliki potensi besar sebagai agen perubahan masyarakat karena mengedepankan nilai-nilai moral, karakter, dan spiritualitas yang sejalan dengan kebutuhan sosial yang lebih luas.

SMP IT Daarul Fikri adalah salah satu contoh lembaga pendidikan berbasis sosial yang dikelola oleh Yayasan Ar-Razaq, berlokasi di Jl. Daarul Fikri No.2, Cihanjuang, Kecamatan Parongpong, Kabupaten Bandung Barat. Berdiri sejak tahun 2010, sekolah ini menerapkan integrasi kurikulum nasional, pendidikan tahfidz Al-Qur'an, serta penguatan teknologi informasi. Model pendidikan ini dirancang untuk menjawab tantangan abad ke-21 yang menuntut literasi nilai, digital, dan karakter secara seimbang (Trilling & Fadel, 2009).

Namun, dalam lima tahun terakhir, SMP IT Daarul Fikri menghadapi tantangan serius berupa penurunan jumlah peserta didik baru setiap tahun. Tercatat sebanyak 52 siswa baru pada tahun ajaran 2020/2021, yang terus menurun menjadi 46 siswa (2021/2022), 38 siswa (2022/2023), 31 siswa (2023/2024), dan hanya 24 siswa pada tahun ajaran 2024/2025. Penurunan yang konsisten ini menunjukkan adanya permasalahan sistemik yang perlu segera diidentifikasi dan ditangani secara strategis.

Penurunan ini tidak hanya berdampak pada sisi finansial dan operasional sekolah, tetapi juga berpotensi menghambat keberlanjutan fungsi sosial sekolah sebagai lembaga pendidikan berbasis komunitas. Dalam konteks kewirausahaan sosial, tren ini menunjukkan kemungkinan adanya penurunan nilai tawar sekolah, lemahnya sistem promosi dan manajemen, serta kurangnya adaptasi terhadap dinamika eksternal seperti meningkatnya kompetitor dan perubahan preferensi masyarakat (Bornstein & Davis, 2010).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan swasta sangat dipengaruhi oleh faktor seperti kualitas guru, fasilitas, program unggulan, keterlibatan komunitas, dan strategi promosi yang tepat sasaran (Kotler & Fox, 1995). Dalam kasus SMP IT Daarul Fikri, tantangan tersebut tampak dalam lemahnya strategi pemasaran digital, biaya

pendidikan yang dirasa tinggi oleh masyarakat sekitar, serta kurangnya inovasi program yang membedakan sekolah ini dari kompetitornya.

Melihat kompleksitas persoalan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk: (1) mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi penurunan peserta didik baru di SMP IT Daarul Fikri; (2) mendeskripsikan model kewirausahaan sosial sekolah melalui pendekatan *Social Business Model Canvas* (SBMC); dan (3) merumuskan strategi sosial berkelanjutan yang dapat meningkatkan daya saing sekolah, memperbaiki sistem promosi, serta menjaga keberlanjutan sekolah sebagai agen perubahan berbasis nilai.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, terdapat beberapa permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal SMP IT Daarul Fikri Yayasan Ar-Razaq yang memengaruhi penurunan jumlah peserta didik baru berdasarkan analisis SWOT?
2. Bagaimana model kewirausahaan sosial SMP IT Daarul Fikri digambarkan melalui pendekatan *Social Business Model Canvas* (SBMC)?
3. Strategi sosial berkelanjutan seperti apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan efektivitas promosi, daya tarik sekolah, dan keberlanjutan operasional SMP IT Daarul Fikri?

## Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang memengaruhi penurunan jumlah peserta didik baru di SMP IT Daarul Fikri.
2. Mendeskripsikan model kewirausahaan sosial SMP IT Daarul Fikri menggunakan pendekatan *Social Business Model Canvas* (SBMC).
3. Merumuskan strategi sosial berkelanjutan yang dapat meningkatkan efektivitas promosi, memperkuat posisi sekolah di tengah persaingan, serta menjaga keberlanjutan jangka panjang sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai sosial dan keislaman.

## KAJIAN PUSTAKA

### Yayasan sebagai Lembaga Sosial Pendidikan

Yayasan merupakan bentuk badan hukum nirlaba yang didirikan untuk tujuan sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, termasuk di dalamnya sektor pendidikan. Dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, Menurut Soetandyo (2003), yayasan memiliki posisi strategis karena dapat menjembatani antara kebutuhan masyarakat dan penyelenggaraan layanan publik yang berorientasi sosial. Yayasan sebagai penyelenggara pendidikan memiliki tanggung jawab besar dalam menjamin terselenggaranya pendidikan yang berkualitas, inklusif, dan berkelanjutan. Fungsi yayasan tidak terbatas pada peran administratif atau legal formal, tetapi juga meliputi pengembangan visi-misi institusi, pengelolaan sumber daya manusia, pendanaan, dan relasi kemitraan dengan masyarakat maupun lembaga eksternal.

Sebagai lembaga sosial, yayasan juga diharapkan mampu merespons kebutuhan masyarakat dan menjadi wadah pemberdayaan komunitas. Dalam konteks ini, yayasan yang mengelola lembaga pendidikan memiliki nilai strategis karena mampu menjangkau kelompok masyarakat yang kurang terlayani oleh sistem pendidikan formal yang dikelola negara. Yayasan dapat menjalankan fungsi inovatif dalam penyediaan kurikulum alternatif, program berbasis agama dan moral, serta pelayanan sosial lain yang relevan dengan kebutuhan lokal. Dengan peran seperti ini, yayasan menjadi aktor penting dalam upaya pemerataan pendidikan dan pembangunan karakter bangsa melalui pendekatan yang fleksibel dan kontekstual. Temuan ini sangat relevan dengan penerapan analisis SWOT dan *Social Business Model Canvas* (SBMC) di SMP IT Daarul Fikri Yayasan Ar-Razaq. Analisis SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi

kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi sekolah dalam menghadapi tantangan penurunan peserta didik, termasuk dalam aspek promosi, daya saing program, serta relasi dengan komunitas. Sementara itu, pendekatan SBMC membantu memetakan model bisnis sosial pendidikan secara menyeluruh—mulai dari nilai yang ditawarkan kepada siswa dan orang tua, alur komunikasi, hingga kemitraan strategis dengan komunitas dan alumni. Dengan dua pendekatan ini, strategi pengelolaan sekolah dapat dirancang secara lebih terarah, efisien, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat serta perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, pemahaman terhadap peran sekolah sebagai lembaga sosial berbasis nilai dan pemberdayaan menjadi landasan penting dalam menyusun inovasi strategi yang tidak hanya berorientasi pada jumlah siswa, tetapi juga pada dampak sosial jangka panjang.

## **Sekolah Islam Terpadu (SIT)**

Sekolah Islam Terpadu (SIT) adalah model pendidikan yang menggabungkan kurikulum nasional dengan kurikulum keislaman secara terstruktur dan menyeluruh. Konsep integratif ini bertujuan untuk membentuk pribadi muslim yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga kuat secara spiritual dan sosial. Menurut Rahman (2012), pendidikan terpadu menjadi solusi atas dikotomi antara pendidikan umum dan pendidikan agama yang selama ini berjalan terpisah. SIT menjawab kebutuhan masyarakat modern akan lembaga pendidikan yang mampu menanamkan nilai-nilai keislaman sekaligus membekali siswa dengan keterampilan abad 21, seperti literasi digital, berpikir kritis, dan kerja kolaboratif.

Model SIT biasanya mencakup program khas seperti tahfidz Al-Qur'an, bahasa Arab, pembinaan akhlak, dan pembiasaan ibadah harian. Nilai-nilai Islam tidak hanya diajarkan sebagai mata pelajaran, tetapi diintegrasikan dalam seluruh aspek kurikulum, kegiatan ekstrakurikuler, hingga budaya sekolah. SIT juga cenderung memiliki sistem manajemen yang lebih fleksibel dan partisipatif, dengan peran aktif orang tua dan komunitas dalam proses pendidikan. Di sisi lain, sekolah model ini juga menghadapi tantangan, seperti kebutuhan sumber daya yang tinggi, persaingan antar lembaga, serta pentingnya inovasi agar tidak terjebak pada rutinitas administratif semata. Namun demikian, agar SIT dapat tetap bersaing di tengah maraknya sekolah Islam modern, diperlukan strategi manajerial dan promosi yang tepat. Oleh karena itu, analisis terhadap keunggulan dan tantangan internal sekolah menjadi penting dalam pengembangan strategis berkelanjutan.

## **Analisis SWOT dalam Konteks Pendidikan**

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi posisi internal dan eksternal suatu organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Albert Humphrey pada 1960-an dan hingga kini masih menjadi metode analisis populer dalam perencanaan strategis berbagai sektor, termasuk pendidikan. Dalam hal lembaga pendidikan, SWOT membantu sekolah atau yayasan memahami keunggulan dan keterbatasan internal, serta faktor eksternal yang dapat menjadi peluang atau ancaman terhadap keberlangsungan program dan operasional.

Dalam konteks SMP IT Daarul Fikri, penerapan SWOT menjadi sangat penting untuk menelaah penyebab penurunan jumlah peserta didik baru serta mencari strategi yang tepat dalam meningkatkan daya tarik sekolah. Misalnya, kekuatan dalam program tahfidz dan IT dapat dioptimalkan, sementara kelemahan dalam promosi digital perlu segera dibenahi. Selain itu, peluang kerja sama dengan komunitas Islam dan alumni dapat dimanfaatkan untuk menutupi ancaman dari kompetitor sekolah lain. Dengan pendekatan ini, manajemen sekolah dan yayasan dapat menyusun langkah taktis yang responsif dan berbasis data.

## **Social Business Model Canvas (SBMC)**

Social Business Model Canvas (SBMC) merupakan adaptasi dari Business Model Canvas yang dikembangkan khusus untuk organisasi sosial. SBMC menekankan pada nilai sosial yang

ditawarkan, pihak penerima manfaat, serta struktur pendanaan sosial yang berkelanjutan (Joyce & Paquin, 2016). SBMC membantu institusi seperti SMP IT Daarul Fikri untuk memetakan bagaimana nilai-nilai sosial seperti pendidikan Islam dan pembentukan karakter dapat diciptakan, disampaikan, dan dipertahankan secara sistematis. Dalam SBMC, elemen seperti proposisi nilai sosial, relasi komunitas, kemitraan strategis, dan struktur biaya menjadi pilar utama. Penerapan SBMC pada SMP IT Daarul Fikri memberikan gambaran menyeluruh terhadap cara sekolah menjalankan fungsi sosialnya, serta bagaimana meningkatkan efektivitas operasional melalui inovasi dan keterlibatan stakeholder.

## Strategi Sosial Berkelanjutan

Strategi sosial berkelanjutan adalah pendekatan jangka panjang dalam mengelola lembaga berbasis sosial agar mampu terus memberikan manfaat kepada masyarakat secara konsisten. Menurut Elkington (1997) dalam konsep *triple bottom line*, strategi yang berkelanjutan mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dalam konteks sekolah, strategi ini mencakup inovasi program pendidikan, efisiensi tata kelola, pembangunan jejaring komunitas, serta keberlanjutan finansial. Bagi SMP IT Daarul Fikri, strategi sosial berkelanjutan menjadi kunci untuk mempertahankan eksistensi di tengah penurunan peserta didik dan meningkatnya persaingan antar sekolah Islam modern di wilayah Bandung Barat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena sosial secara mendalam berdasarkan data non-numerik. Sesuai dengan pandangan Yuliani (2018), pendekatan deskriptif kualitatif sangat cocok digunakan untuk menggambarkan proses, interaksi sosial, serta konteks alami dalam suatu institusi pendidikan. Oleh karena itu, pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran utuh mengenai dinamika manajemen, strategi promosi, dan tantangan sosial yang dihadapi oleh SMP IT Daarul Fikri Yayasan Ar-Razaq, sebagai lembaga pendidikan Islam berbasis nilai sosial dan keislaman.

Penelitian dilakukan secara langsung di lingkungan operasional SMP IT Daarul Fikri, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan data. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang berkaitan dengan penurunan jumlah peserta didik baru, serta memetakan elemen-elemen strategis sekolah dalam kerangka Social Business Model Canvas (SBMC). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pengurus yayasan, kepala sekolah, guru, alumni, dan orang tua siswa; observasi kegiatan pembelajaran dan promosi sekolah; serta studi dokumentasi seperti grafik pendaftaran siswa, materi promosi, laporan kegiatan, dan arsip internal sekolah lainnya.

Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan tahapan menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2006), yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses analisis dilakukan secara bertahap dan sistematis untuk menjaga keakuratan serta kedalaman interpretasi terhadap dinamika sekolah yang diteliti. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi nyata dalam merumuskan strategi pengembangan sekolah yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan di tengah persaingan antar lembaga pendidikan Islam di wilayah Bandung Barat.

**HASIL**  
**Matriks SWOT**

	<b>Strengths (Kekuatan)</b>	<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>
	<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktif di Instagram dan YouTube dengan konten kegiatan islami</li> <li>• Menampilkan nilai edukatif dan religius (tahfidz, mentoring akhlak)</li> <li>• Sudah memiliki website sekolah dan fitur pendaftaran online</li> <li>• Didukung komunitas Islam lokal untuk promosi informal</li> <li>• Mengadakan lomba antar sekolah se-Kabupaten Bandung Barat</li> </ul> <p><b>Program</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurikulum SIT: integrasi kurikulum nasional dan Islam</li> <li>• Program tahfidz dan literasi digital sebagai ciri khas</li> <li>• Budaya sekolah berbasis nilai: shalat berjamaah, tadarus, mentoring akhlak</li> <li>• Kegiatan spiritual rutin seperti mabit</li> </ul>	<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media sosial belum maksimal (fitur reels, iklan, testimonial belum digunakan)</li> <li>• Branding visual sekolah belum konsisten (warna, logo, tone tidak seragam)</li> <li>• Minim interaksi dengan calon wali siswa melalui komentar/dm</li> <li>• Tidak ada konten storytelling edukatif berkelanjutan</li> <li>• Belum melakukan promosi secara aktif di luar komunitas internal Yayasan</li> </ul> <p><b>Program</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitas lab komputer, IPA, dan musik masih sangat terbatas</li> <li>• Belum ada program ekstrakurikuler berbasis STEAM (robotik, coding)</li> </ul>

	<p>dan parenting Islami</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan sekolah religius dan nyaman</li> </ul> <p><b>Finance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada dukungan dana dari Yayasan Ar-Razaq</li> <li>• Pengelolaan keuangan dilakukan transparan dan akuntabel</li> <li>• Biaya pendidikan kompetitif dibanding sekolah Islam terpadu lain di sekitarnya</li> <li>• Sistem subsidi silang internal untuk siswa kurang mampu</li> <li>• Dana kegiatan tahunan sebagian berasal dari sponsor tetap</li> </ul> <p><b>SDM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru berpengalaman di bidang keislaman dan akademik</li> <li>• SDM memiliki integritas dan loyalitas tinggi</li> <li>• Ada pelatihan internal guru minimal 2 kali setahun</li> <li>• Guru mampu membina spiritual siswa secara langsung melalui teladan</li> <li>• Peran manajemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak memiliki program ABK atau kelas diferensiasi</li> <li>• Kurang variasi kegiatan minat bakat siswa</li> <li>• Kurangnya layanan bimbingan konseling siswa yang professional</li> </ul> <p><b>Finance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masih bergantung pada iuran orang tua</li> <li>• Tidak ada unit usaha sekolah untuk menunjang keuangan mandiri</li> <li>• Dana sarana prasarana bersifat terbatas</li> <li>• Belum ada strategi penggalangan dana jangka panjang</li> <li>• Belum memiliki aplikasi pelaporan keuangan digital</li> </ul> <p><b>SDM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masih terbatas jumlah guru yang mampu mengajar lintas kurikulum</li> <li>• Beban kerja guru belum merata</li> </ul>
--	--	--

	<p>sekolah dan yayasan bersinergi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurang pelatihan pengembangan kurikulum berbasis proyek</li> <li>• Belum tersedia sistem rekrutmen guru secara digital dan terbuka</li> <li>• Belum ada pemetaan bakat guru untuk pengembangan organisasi</li> </ul>
<p><b>Opportunities (Peluang)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingginya kebutuhan orang tua terhadap pendidikan Islam yang terintegrasi dengan teknologi di wilayah Bandung Barat pasca pandemi.</li> <li>• Antusiasme komunitas Islam lokal terhadap kegiatan keagamaan anak dan remaja, seperti lomba, mabit, atau kajian pelajar.</li> <li>• <b>Kebiasaan orang tua milenial mencari sekolah lewat media sosial</b>, membuka peluang penguatan branding melalui Instagram dan YouTube.</li> <li>• Bertambahnya kompleks perumahan Islami di sekitar</li> </ul>	<p><b>S-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengintegrasikan program unggulan tahfidz &amp; literasi digital (S2, S7) dalam promosi aktif ke komunitas perumahan Islami baru (O1).</li> <li>• Menjalin kerja sama dakwah-edukatif dengan komunitas Islam lokal untuk menyelenggarakan parenting dan lomba terbuka (S5, S9 - O3).</li> <li>• Membuat seri konten media sosial tentang nilai pendidikan Islam terpadu (S6, S8) yang menyasar orang tua milenial (O2, O4).</li> <li>• Mengaktifkan website dan alumni sebagai kanal testimoni digital yang kredibel dan menarik bagi calon wali murid (S3, S15 - O4).</li> </ul>	<p><b>W-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk tim konten digital internal untuk mengelola Instagram, YouTube, dan reels secara terstruktur (W1, W4 - O4).</li> <li>• Menggandeng komunitas Islam di Cihanjuang untuk mendukung pengadaan alat lab komputer dan IPA (W6, W13 - O3).</li> <li>• Menyusun materi promosi visual terarah untuk menyasar keluarga muda yang sedang mencari sekolah berbasis nilai (W2, W5 - O1, O2).</li> <li>• Menjadikan event parenting Islami di perumahan baru sebagai media sosialisasi keunggulan sekolah (W5 - O1, O3).</li> </ul>

<p>Cihanjuang dan Parongpong sebagai sumber calon peserta didik dari keluarga muda religius.</p>		
<p><b>Threats (Ancaman) Internal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitas terbatas menyebabkan calon siswa beralih ke sekolah lain yang lebih lengkap.</li> <li>• Kelemahan sistem promosi menyebabkan sekolah kalah saing di platform digital.</li> </ul> <p><b>External</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persaingan ketat dari sekolah Islam modern/boarding school dengan promosi dan fasilitas kuat.</li> <li>• Penurunan daya beli masyarakat pasca pandemi menurunkan minat mendaftar ke sekolah swasta.</li> </ul>	<p><b>S-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menonjolkan keunggulan nilai-nilai spiritual dan keislaman dalam branding untuk membedakan dari sekolah modern-kompetitor (S8 - T3).</li> <li>• Menawarkan program beasiswa internal berbasis subsidi silang (S14 - T4) untuk menjangkau segmen ekonomi bawah.</li> <li>• Meningkatkan keterlibatan wali murid melalui mabit keluarga dan kegiatan bersama untuk memperkuat loyalitas (S9, S10 - T4).</li> <li>• Menyebarkan konten kegiatan lomba antar sekolah sebagai strategi promosi unggulan untuk mengimbangi dominasi promosi digital kompetitor (S5 - T2, T3).</li> </ul>	<p><b>W-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan rebranding visual sekolah (warna, font, logo) agar selaras dengan standar profesional di media sosial (W2 - T2, T3).</li> <li>• Menyusun ulang paket biaya pendidikan yang fleksibel dan ramah keluarga menengah (W11 - T4).</li> <li>• Menampilkan konten video realitas kegiatan sekolah untuk menjawab persepsi fasilitas yang dianggap kurang (W6, W2 - T1).</li> <li>• Membangun kemitraan sponsorship lokal (toko Islami, donatur tetap) untuk mendukung sarana dan branding sekolah (W14 - T1, T2).</li> </ul>

## SBMC (Social Business Model Canvas)

### Social Business Model Canvas

Menyelenggarakan pendidikan Islam terpadu berbasis karakter dan teknologi yang terjangkau dan berdampak sosial, guna mencetak generasi remaja muslim yang cerdas, berakhlak, dan mampu berkontribusi pada masyarakat.

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yayasan Ar-Razaq → pengelola utama &amp; penyedia dana operasional</li> <li>• Komunitas Islam lokal (masjid, majelis taklim, tokoh masyarakat) → promosi &amp; kolaborasi program sosial</li> <li>• Alumni SMP IT Daarul Fikri → relawan promosi &amp; mentoring siswa</li> <li>• Sekolah dasar Islam/umum di sekitar wilayah → saluran rekrutmen calon siswa</li> <li>• Dinas Pendidikan &amp; Kemenag setempat → akreditasi &amp; pembinaan kelembagaan</li> <li>• Sponsor lokal &amp; donatur → pendukung program beasiswa &amp; event</li> <li>• Orang tua siswa → mitra aktif dalam parenting, kegiatan sosial, dan pengembangan sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegiatan belajar mengajar berbasis kurikulum nasional &amp; Islam terpadu</li> <li>• Program tahfidz &amp; mentoring akhlak</li> <li>• Kegiatan religius (mabit, shalat berjamaah, bakti sosial)</li> <li>• Promosi digital &amp; event lomba antar sekolah</li> <li>• Pelatihan guru &amp; parenting wali murid</li> <li>• Pendampingan siswa dalam kegiatan sosial komunitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan berbasis nilai-nilai Islam, tahfidz, dan karakter</li> <li>• Lingkungan spiritual yang mendukung pembentukan akhlak mulia</li> <li>• Pembiayaan terjangkau &amp; fleksibel dengan skema subsidi silang</li> <li>• Partisipasi aktif orang tua &amp; komunitas</li> <li>• Kualitas pembelajaran akademik &amp; keagamaan yang seimbang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi dua arah &amp; laporan perkembangan siswa</li> <li>• Kegiatan parenting bulanan</li> <li>• Konsultasi akhlak &amp; prestasi siswa bersama guru</li> <li>• Pelibatan orang tua dalam pengambilan kebijakan sosial sekolah</li> </ul>	<p>Demografis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orang tua usia 30–45 tahun</li> <li>• Status menikah</li> <li>• Bekerja sebagai ASN, karyawan swasta, wirasaha</li> </ul> <p>Geografis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tinggal di Kecamatan Parongpong, Cihanjuang, dan sekitar Bandung Barat</li> <li>• Jangkauan 3–7 km dari sekolah</li> </ul> <p>Psikografis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki orientasi religius &amp; nilai pendidikan karakter</li> <li>• Ingin anak unggul dunia–akhirat</li> <li>• Peduli terhadap kualitas lingkungan sosial &amp; spiritual</li> </ul> <p>Perilaku (Behavior):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktif dalam komunitas majelis taklim atau masjid</li> <li>• Cenderung memilih sekolah berbasis agama</li> <li>• Mencari sekolah yang menjalin relasi dekat dengan orang tua</li> <li>• Terbuka terhadap partisipasi sosial &amp; gotong royong pendidikan</li> </ul>
	Key Resources	Social Innovation	Channels	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenaga pendidik dengan kompetensi keislaman &amp; umum</li> <li>• Sistem digital untuk PPDB dan komunikasi wali murid</li> <li>• Lingkungan fisik: masjid, ruang belajar, taman islami</li> <li>• Dana rutin dari yayasan dan pengelolaan beasiswa internal</li> <li>• Relasi sosial yang kuat dengan komunitas sekitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program beasiswa internal &amp; subsidi silang untuk siswa dari keluarga prasejahtera</li> <li>• Mentoring akhlak harian oleh guru &amp; wali kelas</li> <li>• Kolaborasi alumni &amp; komunitas Islam untuk kegiatan sosial</li> <li>• Integrasi literasi digital Islami dalam pembelajaran</li> <li>• Program parenting Islami bagi wali murid untuk penguatan rumah sebagai tempat pendidikan karakter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media sosial resmi (Instagram, YouTube, TikTok)</li> <li>• Website sekolah &amp; form PPDB online</li> <li>• Sosialisasi melalui masjid &amp; komunitas lokal</li> <li>• Lomba tahunan antar sekolah tingkat kabupaten</li> <li>• Grup WhatsApp wali murid</li> </ul>	

Cost Structure	Revenue Streams
<p><b>Fixed Cost:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji guru dan staf</li> <li>• Operasional sekolah (listrik, internet, keamanan)</li> <li>• Perawatan fasilitas &amp; alat belajar</li> <li>• Biaya administrasi dan izin kelembagaan</li> <li>• Honor pembina tahfidz &amp; mentor</li> </ul> <p><b>Variable cost:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorarium narasumber kegiatan Islami dan motivasi: Pembayaran untuk ustaz, alumni, atau pembicara eksternal dalam kegiatan seperti seminar parenting Islami, pelatihan karakter siswa, dan pelatihan guru.</li> <li>• Operasional kegiatan keagamaan dan sosial: Termasuk biaya logistik untuk kegiatan seperti mabit, sanlat (pesantren kilat), bakti sosial Ramadhan, perlombaan antar sekolah, serta distribusi konsumsi saat kegiatan bersama orang tua atau masyarakat.</li> </ul> <p><b>Community Reinvestment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan dan perbaikan fasilitas umum sekolah: Reinvestasi hasil kegiatan dan dana sosial untuk menambah atau memperbaiki sarana seperti tempat wudhu, musala, taman Al-Qur'an, dan ruang tahfidz.</li> <li>• Program pelibatan alumni dan komunitas untuk mentoring dan beasiswa: Dana disisihkan untuk membiayai kegiatan penguatan jaringan sosial sekolah, seperti forum alumni, mentoring akhlak bersama tokoh lokal, serta kontribusi alumni dalam memberikan beasiswa internal dan motivasi kepada siswa prasejahtera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iuran bulanan (SPP)</li> <li>• Dana kegiatan tahunan (outing, perlombaan, tahfidz camp)</li> <li>• Donasi alumni dan wali murid</li> <li>• Subsidi dari Yayasan Ar-Razaq</li> <li>• Sponsor dari pihak ketiga (tokoh masyarakat, donatur lokal)</li> </ul>

### PEMBAHASAN Analisis SWOT

Dalam merancang strategi pengembangan sosial untuk SMP IT Daarul Fikri di bawah Yayasan Ar-Razaq Bandung Barat, dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja dan daya tarik sekolah. Proses ini meliputi pemetaan kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats), yang selanjutnya dirumuskan ke dalam strategi implementatif melalui Matriks SWOT

#### Strategi SO (Strengths - Opportunities)

Strategi SO bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki SMP IT Daarul Fikri dengan memanfaatkan peluang eksternal secara optimal. Kekuatan seperti program unggulan tahfidz & IT, dukungan yayasan, budaya sekolah Islami, dan event lomba lintas sekolah menjadi modal penting untuk menjawab peluang di sekitar sekolah, seperti bertambahnya perumahan Islami, meningkatnya kebutuhan pendidikan Islam terintegrasi, dan tren promosi digital.

Strategi yang dapat diterapkan antara lain:

- Mengoptimalkan konten promosi digital (IG Reels, YouTube, TikTok) yang menonjolkan nilai tahfidz dan integrasi IT sesuai kebutuhan keluarga muda religius di kompleks perumahan sekitar.
- Menjalin kemitraan dengan komunitas Islam lokal untuk mengadakan seminar parenting dan lomba Islami sebagai ajang publikasi sekolah.
- Mengaktifkan kembali alumni dan orang tua siswa dalam promosi digital melalui testimoni dan peran sebagai duta sekolah.
- Meningkatkan jangkauan branding melalui event sekolah tahunan antar-sekolah dan pengemasan konten berbasis storytelling.

## **Strategi WO (Weaknesses - Opportunities)**

Strategi WO difokuskan untuk mengatasi kelemahan internal seperti keterbatasan fasilitas, promosi digital yang belum optimal, dan kurangnya inovasi program, dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada di lingkungan sosial dan teknologi.

Langkah-langkah strategis yang dapat diambil:

- Melatih tim konten internal (guru & OSIS) untuk mengelola promosi digital secara profesional dan konsisten dengan identitas sekolah.
- Mengajukan proposal pengadaan sarana lab IPA dan komputer kepada tokoh masyarakat dan komunitas Islam setempat.
- Memanfaatkan potensi testimoni orang tua dan alumni melalui media sosial serta fitur unggulan PPDB online yang ditingkatkan.
- Menyelenggarakan roadshow sekolah ke kompleks-kompleks perumahan Islami di Bandung Barat melalui kerjasama RT/RW, DKM, dan majelis taklim.

## **Strategi ST (Strengths - Threats)**

Strategi ST diarahkan untuk memanfaatkan kekuatan sekolah guna menghadapi atau menekan dampak dari berbagai ancaman eksternal dan internal. Persaingan ketat antar sekolah swasta Islam dan penurunan daya beli masyarakat perlu diantisipasi melalui kekuatan nilai, loyalitas, dan diferensiasi.

Strategi yang dapat dilakukan meliputi:

- Menekankan nilai spiritual dan pembinaan akhlak dalam promosi sekolah, sebagai diferensiasi dari sekolah umum atau boarding yang lebih akademis.
- Menyediakan beasiswa tahfidz dan potongan biaya bagi siswa dari keluarga kurang mampu sebagai bentuk keberpihakan sosial.
- Menyusun narasi promosi berbasis keunikan acara lomba dan kegiatan ruhiyah siswa untuk meningkatkan engagement digital.
- Mengadakan kegiatan bersama wali murid seperti MABIT keluarga dan kajian bulanan untuk memperkuat loyalitas dan mencegah pindah sekolah.

## **Strategi ST (Strengths - Threats)**

Strategi ST diarahkan untuk memanfaatkan kekuatan sekolah guna menghadapi atau menekan dampak dari berbagai ancaman eksternal dan internal. Persaingan ketat antar sekolah swasta Islam dan penurunan daya beli masyarakat perlu diantisipasi melalui kekuatan nilai, loyalitas, dan diferensiasi.

Strategi yang dapat dilakukan meliputi:

- Menekankan nilai spiritual dan pembinaan akhlak dalam promosi sekolah, sebagai diferensiasi dari sekolah umum atau boarding yang lebih akademis.
- Menyediakan beasiswa tahfidz dan potongan biaya bagi siswa dari keluarga kurang mampu sebagai bentuk keberpihakan sosial.
- Menyusun narasi promosi berbasis keunikan acara lomba dan kegiatan ruhiyah siswa untuk meningkatkan engagement digital.

- Mengadakan kegiatan bersama wali murid seperti MABIT keluarga dan kajian bulanan untuk memperkuat loyalitas dan mencegah pindah sekolah.

## Strategi WT (Weaknesses - Threats)

Strategi WT diarahkan untuk meminimalkan kelemahan internal sekolah dan sekaligus menghadapi potensi ancaman dari luar, terutama terkait fasilitas, biaya, dan promosi.

Beberapa strategi yang dapat diimplementasikan:

- Melakukan rebranding visual dan identitas digital sekolah agar lebih profesional dan seragam di semua platform.
- Menyusun ulang skema biaya pendidikan dengan pilihan paket fleksibel dan program subsidi silang internal.
- Menampilkan dokumentasi nyata fasilitas sekolah dan aktivitas siswa sebagai penyeimbang terhadap persepsi negatif akibat keterbatasan sarana.
- Menjalin kerjasama sponsorship lokal untuk mendukung pembaruan fasilitas dan promosi jangka panjang.

## Interpretasi Hasil

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa SMP IT Daarul Fikri memiliki posisi strategis yang cukup kuat dalam hal nilai dan diferensiasi program berbasis keislaman. Kekuatan utama sekolah terletak pada penerapan *value-based education* yang terintegrasi dengan kurikulum nasional, tahfidz Al-Qur'an, dan literasi digital. Kombinasi ini menciptakan proposisi nilai yang unik di tengah lanskap sekolah swasta Islam yang terus berkembang. Program mentoring akhlak dan kegiatan keagamaan yang konsisten, seperti mabit dan pembiasaan shalat berjamaah, semakin memperkuat identitas sekolah sebagai institusi pendidikan karakter berbasis nilai Islam.

Dukungan Yayasan Ar-Razaq sebagai lembaga sosial yang stabil juga menjadi kekuatan penting dalam aspek kelembagaan dan keberlanjutan. Yayasan tidak hanya menyediakan pendanaan dasar, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam program subsidi silang untuk siswa dari keluarga prasejahtera. Selain itu, komitmen guru dalam pembinaan spiritual dan hubungan emosional dengan siswa menunjukkan adanya *social capital* internal yang kuat, yang dalam konteks pendidikan berbasis nilai menjadi faktor penentu keberhasilan jangka panjang.

Pada aspek pemasaran, SMP IT Daarul Fikri memiliki peluang besar untuk memperluas jangkauan melalui event tahunan seperti lomba antar sekolah se-Kabupaten Bandung Barat, keaktifan di media sosial, serta dukungan dari komunitas Islam lokal. Namun, di sisi lain, sekolah menghadapi beberapa kelemahan yang menghambat proses akuisisi peserta didik baru. Visual branding yang belum konsisten, minimnya testimoni digital yang autentik, serta keterbatasan sarana prasarana dibanding sekolah Islam modern menjadi tantangan nyata, terutama dalam menarik minat masyarakat urban yang semakin selektif.

Ancaman dari eksternal juga tidak bisa diabaikan. Meningkatnya jumlah sekolah Islam terpadu dengan konsep boarding school atau bilingual school di Bandung Barat telah memperketat persaingan. Selain itu, dampak ekonomi pascapandemi COVID-19 menyebabkan sebagian besar masyarakat lebih berhati-hati dalam memilih lembaga pendidikan dengan biaya menengah ke atas. Situasi ini menuntut sekolah untuk mengembangkan strategi sosial yang inklusif dan adaptif, seperti fleksibilitas pembayaran, penyusunan program beasiswa, serta perluasan kemitraan berbasis komunitas dan alumni.

Melalui Matriks SWOT, dapat disusun beberapa strategi utama. Strategi SO menekankan pemanfaatan kekuatan seperti tahfidz dan mentoring untuk merespons peluang promosi komunitas. Strategi WO mendorong perbaikan sistem branding dan diversifikasi layanan melalui optimalisasi media sosial dan testimoni wali murid. Strategi ST menyarankan penguatan identitas nilai dalam menghadapi sekolah pesaing. Sementara itu, strategi WT

diarahkan pada efisiensi operasional dan pengembangan layanan inklusif seperti skema pembayaran fleksibel dan layanan berbasis komunitas.

## Perbandingan dengan Teori dan Temuan Terdahulu

Temuan dari analisis ini sejalan dengan teori Miles dan Snow (1978) mengenai *strategic typology*, yang menyatakan bahwa organisasi harus mampu beradaptasi terhadap dinamika lingkungan agar tetap kompetitif. SMP IT Daarul Fikri dapat dikategorikan sebagai tipe "Defender", yaitu organisasi yang berupaya mempertahankan stabilitas nilai dan karakter inti sambil melakukan inovasi taktis di bidang promosi dan pelayanan. Adaptasi ini penting agar sekolah tetap relevan tanpa kehilangan jati diri keislamannya.

Dari perspektif strategi kompetitif, Porter (1985) melalui konsep *Generic Competitive Strategies* menunjukkan bahwa *value-based differentiation* merupakan salah satu cara untuk bertahan dan unggul dalam pasar kompetitif. SMP IT Daarul Fikri dapat memperkuat keunikan melalui pembentukan karakter Islami, spiritualitas, dan komunikasi personal yang tidak dimiliki oleh sekolah berbasis akademik semata. Strategi diferensiasi ini menciptakan nilai yang tidak hanya kompetitif secara rasional, tetapi juga emosional.

Dalam konteks pemasaran digital, temuan ini juga konsisten dengan penelitian Suhairi et al. (2023) yang menunjukkan pentingnya peran media sosial dalam membangun kredibilitas lembaga pendidikan. Penggunaan platform seperti Instagram dan YouTube sebagai saluran komunikasi dua arah dapat menjadi alat efektif dalam membangun kepercayaan, menyampaikan nilai lembaga, dan menjangkau segmen pasar muda serta orang tua yang melek teknologi.

Lebih lanjut, dalam studi Friska Mastarida (2023), dijelaskan bahwa loyalitas pengguna jasa pendidikan sangat dipengaruhi oleh keterikatan emosional dan hubungan yang intens antara orang tua dan institusi. Ini menjadi relevan bagi SMP IT Daarul Fikri yang menempatkan komunikasi personal dan kegiatan parenting sebagai bagian dari strategi hubungan pelanggan. Strategi ini mendorong terjadinya promosi dari mulut ke mulut secara organik, yang dalam konteks sosial memiliki nilai kepercayaan yang sangat tinggi.

## Implikasi Hasil terhadap Teori, Praktik, dan Kebijakan

### Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini mendukung relevansi kerangka SWOT sebagai alat diagnosis strategis bagi organisasi berbasis sosial, khususnya di bidang pendidikan. Pemanfaatan pendekatan SWOT untuk merumuskan strategi sosial terbukti mampu mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual sekolah dan harapan masyarakat, serta menawarkan solusi berbasis kekuatan internal dan peluang eksternal. Penyesuaian strategi berdasarkan dimensi nilai, komunitas, dan promosi digital memperkaya literatur tentang manajemen pendidikan Islam.

### Implikasi Praktik

Dalam praktiknya, hasil penelitian ini memberikan arahan langsung bagi manajemen sekolah untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Pengelola sekolah dapat membentuk divisi promosi digital yang konsisten, menyusun program branding berbasis nilai, serta mengembangkan model subsidi silang dan pelibatan alumni sebagai mitra sosial. Selain itu, peningkatan fasilitas dan pelayanan seperti beasiswa, pengembangan program parenting Islami, dan inovasi digital perlu diprioritaskan untuk menjawab kebutuhan orang tua generasi milenial.

### Implikasi Kebijakan

Implikasi kebijakan yang dapat diambil oleh yayasan maupun manajemen sekolah meliputi penyusunan kebijakan biaya pendidikan fleksibel, perumusan panduan branding dan komunikasi digital resmi, serta kebijakan kemitraan sosial yang melibatkan komunitas lokal dan alumni. Di tingkat lebih luas, temuan ini dapat menjadi rujukan bagi yayasan

pendidikan Islam lain dalam menyusun strategi sosial yang adaptif dan relevan, serta memperkuat eksistensi mereka di tengah kompetisi lembaga pendidikan berbasis nilai dan keislaman yang semakin ketat.

## **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Data kuantitatif tingkat kepuasan wali murid dan calon siswa tidak disertakan, sehingga analisis berbasis persepsi masih bersifat kualitatif dan interpretatif.
2. Kondisi eksternal pesaing tidak dianalisis secara mendalam karena keterbatasan akses informasi detail sekolah lain di wilayah Parongpong dan sekitarnya.
3. Penelitian ini berfokus pada satu sekolah (kasus tunggal), sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi untuk semua sekolah Islam terpadu di wilayah Bandung Barat.
4. Belum dilakukan pengukuran berbasis data longitudinal (tahun ke tahun) terhadap efektivitas strategi yang sudah diterapkan sebelumnya.

## **Social Business Model Canvas (SBMC) - SMP IT Daarul Fikri Yayasan Ar-Razaq**

SMP IT Daarul Fikri, sebagai lembaga pendidikan berbasis sosial yang berada di bawah naungan Yayasan Ar-Razaq di Kabupaten Bandung Barat, menerapkan pendekatan bisnis sosial (social entrepreneurship) yang mengutamakan dampak sosial dalam bidang pendidikan Islam tingkat menengah. Sekolah ini tidak semata-mata mengejar keberlanjutan finansial, tetapi juga menekankan kontribusi pada penguatan nilai-nilai spiritual, pembentukan karakter, dan pemberdayaan komunitas lokal. Dengan menggunakan pendekatan Social Business Model Canvas (SBMC), dapat dijelaskan bagaimana seluruh elemen kunci dalam model bisnis sekolah ini saling terintegrasi untuk mendukung misi sosialnya.

## **Mission (Misi)**

Menyelenggarakan pendidikan Islam terpadu berbasis karakter dan teknologi yang terjangkau dan berdampak sosial, guna mencetak generasi remaja muslim yang cerdas, berakhlak, dan mampu berkontribusi pada masyarakat.

## **Customer Segments (Segmen Konsumen)**

SMP IT Daarul Fikri melayani segmen keluarga muslim kelas menengah yang tinggal di wilayah Cihanjuang dan sekitarnya. Umumnya terdiri dari pasangan usia 30-45 tahun yang bekerja sebagai pegawai swasta, ASN, atau wirausaha. Para orang tua dalam segmen ini cenderung menginginkan pendidikan yang seimbang antara aspek agama, akademik, dan pembentukan karakter. Mereka juga mengutamakan nilai keamanan, kedekatan geografis, dan keberadaan komunitas religius di sekitar sekolah. Calon peserta didik berasal dari SDIT, MI, atau SD umum di Bandung Barat.

## **Social Innovation (Inovasi Sosial)**

Inovasi sosial yang ditawarkan SMP IT Daarul Fikri meliputi integrasi antara pembelajaran berbasis nilai (value-based learning), program tahfidz, mentoring akhlak, serta penguatan literasi digital yang relevan dengan kebutuhan dan tren zaman sekarang. Sekolah juga menawarkan program beasiswa bagi siswa dari keluarga prasejahtera sebagai bentuk nyata dari misi sosialnya. Selain itu, kolaborasi dengan alumni dan komunitas Islam setempat dalam berbagai kegiatan juga menjadi bentuk inovasi sosial berbasis pemberdayaan komunitas.

## **Value Proposition (Proposisi Nilai)**

Nilai yang ditawarkan kepada konsumen tidak hanya berupa output akademik, tetapi juga pengalaman spiritual dan emosional yang membekas. Sekolah ini mengedepankan

lingkungan belajar yang religius dan kondusif, penguatan akhlak sehari-hari, program tahfidz Al-Qur'an yang terintegrasi sejak kelas VII, serta fleksibilitas dalam pembiayaan melalui skema subsidi silang. Keterlibatan orang tua dalam kegiatan parenting islami serta komunikasi terbuka antara sekolah dan wali murid menjadi nilai tambah yang membangun kepercayaan jangka panjang.

### **Channels (Saluran Komunikasi dan Promosi)**

Saluran komunikasi dan promosi utama yang digunakan oleh sekolah meliputi media sosial seperti Instagram dan YouTube, serta website resmi sebagai platform utama informasi dan proses PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru). Selain itu, sekolah juga memanfaatkan jaringan masjid, majelis taklim, dan RT/RW lokal untuk memperluas promosi secara sosial dan organik. Event perlombaan antar sekolah yang rutin diadakan tiap tahun menjadi saluran efektif untuk membangun citra sekolah dan menjaring peserta didik baru.

### **Customer Relationship (Hubungan dengan Pelanggan)**

Dalam membangun hubungan dengan pelanggan (orang tua siswa), sekolah mengedepankan keterbukaan, partisipasi aktif, dan komunikasi yang responsif. Wali murid dilibatkan dalam berbagai kegiatan seperti parenting bulanan, evaluasi perkembangan siswa, hingga kegiatan kemasyarakatan. Komunikasi dilakukan melalui grup WhatsApp kelas, pertemuan berkala, dan laporan perkembangan siswa secara berkala.

### **Key Resources (Sumber Daya Utama)**

Sumber daya utama yang dimiliki SMP IT Daarul Fikri mencerminkan kesiapan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dan berbasis nilai. Tenaga pendidik yang memiliki latar belakang pendidikan Islam dan umum menjadi fondasi utama dalam menjalankan kurikulum terpadu yang diusung sekolah. Selain itu, dukungan dari manajemen yayasan yang berpengalaman dalam tata kelola lembaga sosial memberikan stabilitas dalam pengambilan keputusan strategis. Fasilitas fisik seperti ruang kelas yang nyaman, masjid sekolah, serta lingkungan belajar yang kondusif mendukung pembinaan karakter dan kegiatan spiritual siswa. Sekolah juga menggunakan sistem PPDB online serta komunikasi berbasis grup digital yang memudahkan interaksi antara guru, siswa, dan orang tua. Adanya dana operasional rutin dari yayasan serta pengelolaan program subsidi silang menandakan komitmen sekolah terhadap inklusivitas pendidikan tanpa diskriminasi ekonomi.

### **Revenue Stream (Sumber Pendapatan)**

Sumber pendapatan SMP IT Daarul Fikri berasal dari iuran bulanan peserta didik (SPP), biaya kegiatan tahunan seperti studi lapangan dan ekstrakurikuler, serta sumbangan dari alumni, orang tua siswa, dan sponsor lokal. Dalam praktiknya, model pendanaan sekolah ini tidak hanya bergantung pada biaya pendidikan formal, tetapi juga memaksimalkan dukungan komunitas dan jaringan sosial sebagai sumber daya sosial dan ekonomi. Adanya bantuan dana dari yayasan secara berkala untuk pembenahan sarana atau subsidi beasiswa menjadi bukti bahwa semangat kewirausahaan sosial telah terinternalisasi dalam sistem pengelolaan keuangan sekolah.

### **Key Activities (Aktivitas Kunci)**

Aktivitas penting yang dijalankan SMP IT Daarul Fikri meliputi kegiatan belajar mengajar berbasis kurikulum nasional dan keislaman, pembinaan tahfidz, mentoring akhlak, serta kegiatan keagamaan siswa seperti mabit dan pembiasaan ibadah harian. Selain itu, promosi digital melalui media sosial dan pengelolaan konten edukatif menjadi aktivitas strategis dalam menjangkau calon peserta didik baru. Pelatihan guru secara berkala dan keterlibatan wali murid dalam program parenting juga menjadi bagian dari aktivitas penting yang

menjamin kesinambungan mutu dan loyalitas komunitas. Sekolah juga rutin menyelenggarakan lomba dan kegiatan sosial lintas sekolah, yang tidak hanya berperan sebagai ajang aktualisasi siswa, tetapi juga sebagai instrumen promosi berbasis nilai dan relasi sosial.

### **Key Allies (Mitra Utama)**

SMP IT Daarul Fikri menjalin kemitraan strategis dengan berbagai pihak, mulai dari Yayasan Ar-Razaq sebagai badan pengelola utama, hingga komunitas Islam lokal seperti DKM masjid, majelis taklim, dan organisasi masyarakat sekitar. Sekolah juga bermitra dengan alumni sebagai duta sekolah dan relawan dalam kegiatan promosi maupun pembinaan. Hubungan kerja sama informal juga dijalin dengan lembaga donatur, sponsor lokal, dan tokoh masyarakat sebagai mitra dalam penyelenggaraan kegiatan sosial dan pengembangan fasilitas. Kolaborasi ini menunjukkan bahwa pengelolaan sekolah berbasis sosial tidak dapat dipisahkan dari sinergi dengan berbagai pemangku kepentingan.

### **Cost Structure (Struktur Biaya)**

Struktur biaya sekolah dikelompokkan ke dalam beberapa kategori, antara lain biaya tetap yang mencakup gaji guru, operasional harian, dan perawatan fasilitas, serta biaya variabel seperti kebutuhan kegiatan siswa, promosi, dan pelatihan guru. Selain itu, sekolah juga mengalokasikan anggaran khusus untuk program subsidi silang dan pengembangan sarana pendukung seperti laboratorium atau ruang ekstrakurikuler. Struktur biaya yang transparan ini dilaporkan secara berkala kepada yayasan, dan menjadi landasan pengambilan kebijakan strategis sekolah, termasuk dalam perhitungan efisiensi dan keberlanjutan operasional.

### **Community Reinvestment (Investasi Sosial Kembali)**

Sebagai entitas pendidikan berbasis sosial, SMP IT Daarul Fikri memiliki komitmen kuat terhadap reinvestasi sosial. Sebagian dari dana kegiatan dan pendapatan tahunan sekolah dialokasikan kembali untuk program beasiswa internal, perbaikan fasilitas belajar, dan penguatan kapasitas guru melalui pelatihan. Sekolah juga menyelenggarakan kegiatan pengabdian masyarakat seperti santunan yatim, bazar pendidikan, serta pelibatan wali murid dan alumni dalam kegiatan sosial. Bentuk reinvestasi ini bukan hanya memperkuat hubungan antara sekolah dan komunitas, tetapi juga memperkuat legitimasi sekolah sebagai institusi sosial yang berdaya guna dan berdampak luas.

### **Interpretasi Hasil**

Hasil pemetaan strategi melalui pendekatan Social Business Model Canvas (SBMC) menunjukkan bahwa SMP IT Daarul Fikri Yayasan Ar-Razaq telah membangun kerangka kerja yang mencerminkan karakteristik kuat sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai dan dampak sosial. Proposisi nilai yang ditawarkan sekolah tidak semata-mata menjanjikan pencapaian akademik, tetapi juga integritas spiritual dan pembinaan karakter, yang dibalut dalam suasana pembelajaran Islami yang terintegrasi. Nilai tambah ini menempati ruang yang signifikan dalam benak calon wali murid, terutama dari segmen keluarga muda muslim kelas menengah yang semakin selektif dalam memilih sekolah.

Struktur SBMC yang dimiliki sekolah memperlihatkan bahwa keterkaitan antar elemen seperti misi, proposisi nilai, dan komunitas penerima manfaat telah dikembangkan secara konsisten meski belum sepenuhnya optimal. Kegiatan kunci seperti pembelajaran tahfidz, mentoring akhlak, serta penyelenggaraan lomba antar sekolah telah berjalan secara reguler dan menjadi bentuk nyata diferensiasi sosial sekolah. Saluran komunikasi utama melalui media sosial dan forum wali murid sudah berfungsi sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat, meskipun pemanfaatannya masih sangat bergantung pada inisiatif guru atau

pihak internal, bukan pada sistem terstruktur yang dijalankan secara profesional dan kontinyu.

Salah satu hal yang menonjol dari hasil interpretasi ini adalah peran strategis komunitas lokal baik DKM, majelis taklim, alumni, maupun tokoh Masyarakat sebagai mitra sosial yang tidak hanya mendukung promosi, tetapi juga berperan dalam memperkuat legitimasi sosial sekolah di tengah masyarakat. Hubungan berbasis kedekatan nilai ini menjadi kekuatan utama dalam menutupi keterbatasan pada aspek infrastruktur dan sumber daya promosi digital. Selain itu, pelibatan alumni dalam program promosi dan beasiswa internal memperlihatkan pola reinvestasi sosial yang mulai terbangun, meski masih dalam tahap pengembangan.

Namun, temuan ini juga mengungkap sejumlah ketidakseimbangan dalam struktur SBMC. Ketergantungan terhadap satu sumber pendapatan utama (SPP) menjadi titik rawan yang bisa mengancam keberlanjutan operasional jika jumlah peserta didik terus menurun. Di sisi lain, masih terbatasnya sumber daya promosi profesional, keterbatasan fasilitas seperti laboratorium IPA, komputer, dan ruang musik, serta minimnya pengembangan produk inovatif (seperti kelas tematik atau program unggulan digital), menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan belum sepenuhnya terkonfigurasi dalam model bisnis yang adaptif terhadap dinamika eksternal.

Interpretasi menyeluruh menunjukkan bahwa SMP IT Daarul Fikri sudah memiliki fondasi sosial yang kuat dan identitas yang konsisten sebagai sekolah Islam terpadu. Namun, untuk menghadapi kompetisi dengan sekolah Islam modern yang lebih mapan serta kondisi daya beli masyarakat yang fluktuatif, sekolah ini memerlukan strategi transformasi sosial-institusional yang menyentuh aspek branding, keuangan, dan kemitraan. Model SBMC sangat membantu dalam memberikan gambaran menyeluruh terhadap titik-titik pengungkit perubahan yang dapat dirancang secara bertahap terutama dalam meningkatkan daya tarik sekolah tanpa kehilangan akar nilai dan karakter keislamannya.

## **Perbandingan dengan Teori dan Temuan Terdahulu**

Temuan ini sejalan dengan konsep social business yang dikemukakan oleh Yunus et al. (2010), di mana sebuah lembaga sosial harus mampu menggabungkan dampak sosial dengan keberlanjutan finansial. Dalam konteks ini, SMP IT Daarul Fikri mampu menunjukkan keseimbangan antara tujuan sosial dan kebutuhan operasional, melalui model biaya pendidikan yang fleksibel, pemberian beasiswa, serta pelibatan komunitas dalam mendukung pembiayaan dan program sekolah.

Selain itu, pendekatan SBMC yang digunakan dalam penelitian ini memperkuat temuan Joyce & Paquin (2016) yang menyatakan bahwa Social Business Model Canvas mampu menjembatani kesenjangan antara nilai ekonomi dan nilai sosial dalam operasional lembaga. Dengan memetakan elemen-elemen seperti proposisi nilai, struktur pendanaan, dan kemitraan strategis, sekolah dapat lebih mudah merancang langkah konkret dalam menjawab tantangan eksternal seperti penurunan jumlah peserta didik baru atau persaingan antar sekolah Islam modern.

Jika dibandingkan dengan penelitian Rahman et al. (2020) yang menekankan pentingnya integrasi spiritual dan fleksibilitas dalam layanan pendidikan berbasis Islam, maka SMP IT Daarul Fikri telah berada pada jalur yang tepat. Program tahfidz, pembinaan akhlak, serta penyesuaian program selama bulan Ramadhan adalah contoh konkret fleksibilitas kurikulum yang menjadi daya tarik tersendiri bagi orang tua dengan nilai religiusitas tinggi.

## Implikasi terhadap Teori, Praktik, dan Kebijakan Teoretis

Secara teoretis, hasil ini memperkuat validitas pendekatan SBMC sebagai alat strategis untuk merancang dan mengevaluasi model bisnis lembaga pendidikan berbasis sosial. SBMC tidak hanya berfungsi sebagai alat pemetaan operasional, tetapi juga sebagai instrumen integratif antara relasi nilai, stakeholder, dan dampak sosial yang dihasilkan.

### Praktis

Secara praktis, temuan ini memberikan panduan langsung bagi pengelola sekolah Islam lainnya yang menghadapi tantangan serupa. Strategi seperti penguatan komunikasi digital, aktivasi alumni sebagai mitra sosial, dan penyelenggaraan event bernilai sosial-ekonomi dapat dijadikan langkah nyata untuk meningkatkan daya saing dan keterhubungan dengan komunitas. Pendekatan relasional dan kolaboratif terbukti menjadi kunci dalam mempertahankan loyalitas wali murid dan memperluas pengaruh sosial sekolah.

### Kebijakan

Dari sisi kebijakan, temuan ini menunjukkan bahwa sekolah berbasis sosial seperti SMP IT Daarul Fikri memerlukan dukungan insentif dalam bentuk akses pelatihan guru, bantuan fasilitas dari pemerintah daerah, serta skema kemitraan dengan BUMDes, LSM, atau sektor filantropi Islam. Kebijakan pendidikan yang mendukung penguatan peran sosial sekolah swasta berbasis nilai menjadi krusial di tengah meningkatnya kesenjangan akses dan kualitas pendidikan di tingkat menengah.

### Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan strategis yang luas terhadap kondisi dan arah pengembangan SMP IT Daarul Fikri melalui pendekatan SBMC dan SWOT, terdapat beberapa keterbatasan metodologis dan kontekstual yang perlu dicermati secara kritis. Pertama, pendekatan studi kasus tunggal yang digunakan membatasi generalisasi temuan terhadap sekolah Islam terpadu lainnya di luar konteks geografis Bandung Barat. Karakteristik sosial budaya lokal, relasi antara yayasan dan komunitas, serta pola pengambilan keputusan strategis di sekolah lain dapat berbeda secara signifikan, sehingga temuan ini bersifat kontekstual dan perlu dikaji lebih lanjut melalui pendekatan multikasus di masa mendatang.

Kedua, meskipun data primer dikumpulkan melalui observasi langsung, dokumentasi internal, dan wawancara, belum dilakukan **survei kuantitatif** yang sistematis terhadap stakeholder eksternal seperti wali murid, siswa, alumni, atau mitra komunitas. Hal ini menyebabkan tingkat representasi persepsi belum dapat digeneralisasi secara statistik. Keterlibatan orang tua dalam analisis nilai, persepsi terhadap kualitas layanan, atau efektivitas komunikasi sekolah, belum dianalisis secara mendalam. Demikian pula, pengaruh program tahfidz dan mentoring akhlak terhadap output peserta didik belum diukur secara longitudinal.

Ketiga, penelitian ini belum menggunakan indikator **Key Social Impact Metrics** untuk mengukur dampak sosial yang dihasilkan sekolah. Indikator seperti tingkat retensi siswa tahfidz, jumlah penerima manfaat dari program beasiswa, atau kontribusi alumni dalam kegiatan sosial belum dijadikan bagian dari evaluasi. Ketidakhadiran metrik dampak sosial ini menjadikan pemetaan SBMC lebih bersifat deskriptif-strategis daripada evaluatif-kuantitatif.

Keempat, terdapat keterbatasan dalam integrasi antara SWOT dan SBMC sebagai kerangka yang saling memperkuat. Meskipun keduanya digunakan untuk mengevaluasi aspek internal dan eksternal sekolah, belum ada model penghubung yang menjelaskan secara langsung bagaimana kekuatan dan peluang yang dipetakan dalam SWOT dapat diformulasikan secara spesifik ke dalam blok-blok SBMC—misalnya, bagaimana peluang komunitas Islam sekitar diintegrasikan secara sistematis dalam aliansi utama atau channel promosi di SBMC.

Kelima, meskipun sekolah telah menjalankan aktivitas sosial seperti lomba tahunan dan subsidi silang, mekanisme pengelolaan dan pelaporan dampak sosial belum terstandardisasi dalam format bisnis sosial profesional. Hal ini mengindikasikan perlunya capacity building dalam manajemen strategi sosial pendidikan yang lebih terukur dan akuntabel.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan ini, maka hasil penelitian tetap memberikan kontribusi awal yang signifikan terhadap pengembangan strategi pendidikan Islam berbasis sosial di sekolah menengah, namun juga menjadi dasar penting bagi pengembangan studi lanjutan dengan pendekatan mixed-method dan data longitudinal yang lebih robust. Implikasi kebijakan dan pengembangan kapasitas manajerial sekolah dalam menyusun model bisnis sosial yang terintegrasi menjadi rekomendasi utama untuk kelanjutan program-program transformasi lembaga pendidikan Islam di tingkat menengah.

## KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menjawab pertanyaan utama mengenai strategi pengembangan kewirausahaan sosial yang berkelanjutan di SMP IT Daarul Fikri Yayasan Ar-Razaq Bandung Barat. Melalui analisis SWOT, ditemukan bahwa sekolah ini memiliki kekuatan signifikan dalam pembinaan karakter, program tahfidz, nilai spiritual, serta keterlibatan komunitas lokal. Keunggulan tersebut memberi diferensiasi di tengah persaingan sekolah Islam modern lainnya. Namun, sejumlah kelemahan juga teridentifikasi, seperti keterbatasan fasilitas laboratorium dan komputer, ketergantungan pada sumber pendapatan tunggal (SPP), serta promosi digital yang belum optimal.

Pendekatan Social Business Model Canvas (SBMC) digunakan untuk memetakan model bisnis sosial sekolah secara komprehensif. Elemen-elemen utama seperti proposisi nilai, segmen pelanggan, saluran distribusi, hubungan dengan pelanggan, sumber daya kunci, hingga community reinvestment berhasil dijabarkan untuk menjelaskan bagaimana sekolah tidak hanya bertahan secara finansial, tetapi juga menciptakan dampak sosial jangka panjang di masyarakat. Temuan ini menunjukkan pentingnya strategi sosial yang adaptif dan terstruktur, terutama dalam mengatasi penurunan jumlah peserta didik baru dan menjaga keberlanjutan lembaga di tengah kompetisi yang kian meningkat.

Rencana sosial berkelanjutan yang disusun mencakup penguatan strategi promosi digital, diversifikasi sumber pendanaan melalui kemitraan, peningkatan sarana prasarana, serta pelatihan guru dan perluasan kolaborasi dengan komunitas lokal. Secara akademis, penelitian ini memberikan kontribusi penting melalui integrasi analisis SWOT dan SBMC sebagai kerangka strategis dalam pengembangan lembaga pendidikan berbasis sosial. Model ini dapat menjadi rujukan bagi sekolah Islam terpadu lainnya dalam membangun sistem pendidikan yang inklusif, responsif terhadap masyarakat, dan berkelanjutan secara ekonomi serta sosial.

## SARAN

Penelitian ini memberikan pijakan awal yang kuat, namun untuk pengembangan lebih lanjut, disarankan agar dilakukan evaluasi implementatif terhadap strategi yang telah dirumuskan, terutama dalam hal efektivitas branding digital dan pengembangan layanan pendukung seperti kelas tematik dan sarana IT. Studi lanjutan sebaiknya melibatkan survei kuantitatif kepada stakeholder eksternal seperti orang tua, alumni, dan mitra komunitas guna mendapatkan perspektif yang lebih luas dan terukur.

Selanjutnya, kolaborasi lintas sektor juga perlu diperkuat. Sekolah dapat menjalin kemitraan dengan lembaga pemerintah, perusahaan lokal, atau LSM keagamaan dalam bentuk sponsorship, program CSR, atau dukungan infrastruktur pendidikan. Dari sisi kebijakan, pemerintah daerah dan dinas pendidikan diharapkan dapat memberi insentif khusus, dukungan pelatihan guru, serta akses bantuan pendanaan bagi sekolah berbasis

sosial seperti SMP IT Daarul Fikri. Dengan pendekatan tersebut, model pendidikan berbasis nilai dan sosial yang inklusif dapat berkembang secara lebih merata di berbagai wilayah.

## ACKNOWLEDGEMENTS

First and foremost, we would like to express our sincere appreciation to SMP IT Daarul Fikri and Yayasan Ar-Razaq for their support and permission to conduct this study. Their openness and commitment to education made this research process both enriching and insightful.

We also extend our heartfelt thanks to Mr. Nuslih Jamiat, S.E., M.M. for his continuous guidance, encouragement, and strategic advice, which have been instrumental in the completion of this work. His academic insights and mentorship helped us navigate the complexity of the topic with clarity and purpose.

We are also deeply grateful to our fellow team members for their unwavering support, enthusiasm, and collaboration throughout this research journey. Without your shared commitment, this study would not have come to fruition. Lastly, to all stakeholders, mentors, and contributors—thank you for being part of this meaningful academic endeavor.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama, kami ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada SMP IT Daarul Fikri dan Yayasan Ar-Razaq atas dukungan dan kerja samanya yang telah memungkinkan kami melakukan proses penelitian dan observasi ini dengan lancar dan mendalam. Kami sangat menghargai keterbukaan dan semangat sosial dari pihak sekolah yang menjadi sumber inspirasi utama dalam penyusunan karya ini.

Ucapan terima kasih yang tulus juga kami sampaikan kepada Bapak Nuslih Jamiat, S.E., M.M., atas bimbingan, dorongan, dan arahan yang sangat berarti selama proses penulisan berlangsung. Pandangan dan masukan beliau telah menjadi penuntun dalam menyusun kajian ini secara sistematis dan akademis.

Kami juga ingin mengucapkan apresiasi setinggi-tingginya kepada seluruh rekan tim yang telah bekerja keras, saling melengkapi, dan menjaga semangat kebersamaan dalam menyelesaikan tugas ini. Tanpa kontribusi dan dedikasi semua pihak, pencapaian ini tidak akan terwujud. Terima kasih kepada semua yang telah menjadi bagian dari perjalanan akademik kami.

## REFERENSI

- David, F. R. (2004). *Strategic management: Concepts and cases*. Prentice Hall.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. (2001). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan*. Sekretariat Negara RI.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rangkuti, F. (2005). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rahman, A. (2012). Pendidikan Islam terpadu: Konsep dan implementasi. *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 65-78.

- Rahman, M., Yusuf, M., & Amran, A. (2020). Parental perception and demand for Islamic education in urban contexts. *International Journal of Islamic Studies*, 3(2), 83-97.
- Simanungkalit, R. (2025). Strategi bersaing dalam layanan anak usia dini berbasis metode Montessori. *Jurnal Manajemen Pendidikan Anak*, 7(1), 34-46.
- Suhairi, A., Nasution, R., & Wahyuni, E. (2023). Strategi promosi digital dalam meningkatkan brand awareness lembaga pendidikan nonformal. *Jurnal Komunikasi dan Pendidikan*, 12(2), 121-135.
- Sugiyono. (2006). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Soetandyo, W. (2003). *Yayasan dalam perspektif hukum dan sosial*. Universitas Airlangga Press.
- Yuliani, N. (2018). Pendekatan kualitatif deskriptif dalam studi lembaga sosial pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan Sosial*, 4(1), 23-34.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat. (2023). *Data rekapitulasi peserta didik SMP IT swasta tahun 2020-2024*. Bidang Sekolah Swasta, Disdik KBB.
- SMP IT Daarul Fikri. (2024). *Profil sekolah dan program unggulan*. Diakses dari <https://smpitdaarulfikri.sch.id>