



Bauran Pemasaran dalam Keterbatasan Regulasi: Strategi Adaptif pada Lembaga PAUD Negeri

**Prita Indriawati^{a✉}, Anita Dwi Basuki^b, Agus Santosa^c, Siti Yulianah^d,
Titi Wurdianti^e, Nurlaili^f, Masrur Yahya^g**

^a Universitas Balikpapan, Indonesia; ^b SMKN4 PPU, Indonesia; ^c DPRD Paser, Indonesia

^d SMAN 1 Teluk Pandan, Indonesia; ^e Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur, Indonesia

^{f,g} Universitas Mulawarman, Indonesia

DOI: [10.31004/obsesi.v10i4.8694](https://doi.org/10.31004/obsesi.v10i4.8694)

Abstrak

Penelitian ini mengkaji penerapan bauran pemasaran jasa pada lembaga pendidikan anak usia dini negeri yang beroperasi di bawah batasan regulasi. Melalui studi kasus kualitatif di TK Negeri Pembina I Balikpapan, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Dengan menggunakan kerangka kerja bauran pemasaran 7P, temuan penelitian menunjukkan bahwa regulasi pemerintah membatasi fleksibilitas manajerial pada dimensi Harga (*Price*), Promosi (*Promotion*), dan Bukti Fisik (*Physical Evidence*). Alih-alih melemahkan daya saing, batasan-batasan tersebut justru mendorong strategi adaptif melalui penguatan aspek Produk (*Product*), Sumber Daya Manusia (*People*), dan Proses (*Process*), yang didukung oleh lokasi strategis. Upaya-upaya ini meningkatkan kepercayaan masyarakat dan berkontribusi pada peningkatan jumlah pendaftar murid. Penelitian ini mengusulkan konsep Regulatory-Constrained Marketing Mix (Bauran Pemasaran dengan Batasan Regulasi), yang mengintegrasikan Teori Bauran Pemasaran 7P dan Teori Institusional untuk menjelaskan bagaimana organisasi pendidikan negeri mempertahankan daya saing dalam kondisi yang sangat diatur oleh regulasi. Temuan ini memperluas penerapan teori bauran pemasaran dengan menunjukkan bahwa batasan regulasi dapat memicu inovasi layanan dan diferensiasi institusional, bukan sekadar membatasi kinerja organisasi.

Kata Kunci: *7P Marketing Mix; Teori Institusional; Strategi Adaptive; Pendidikan Anak Usia Dini; Regulatory-Constrained Marketing Mix*

Abstract

This study examines the implementation of the service marketing mix in a public early childhood education institution operating under regulatory constraints. Using a qualitative case study at TK Negeri Pembina I Balikpapan, data were collected through interviews, observations, and document analysis. Drawing on the 7P marketing mix framework, the findings reveal that government regulations restricted managerial flexibility in the *Price*, *Promotion*, and *Physical Evidence* dimensions. Rather than weakening competitiveness, these constraints encouraged adaptive strategies through strengthening *Product*, *People*, and *Process*, supported by a strategic location. These efforts enhanced public trust and contributed to increased student enrollment. The study proposes the Regulatory-Constrained Marketing Mix model, which integrates Marketing Mix 7P Theory and Institutional Theory to explain how public educational organizations maintain competitiveness under highly regulated conditions. The findings extend the application of marketing mix theory by demonstrating that regulatory constraints can stimulate service innovation and institutional differentiation rather than merely limiting organizational performance.

Keywords: *7P Marketing Mix; Institutional Theory; Public Sector Marketing; Early Childhood Education; Regulatory-Constrained Marketing Mix*

Pendahuluan

Pendidikan pada jenjang usia dini diakui sebagai fondasi penting dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas karena memberikan pengaruh jangka panjang terhadap perkembangan kognitif, sosial, emosional, dan kesiapan belajar anak. Pengakuan tersebut direfleksikan dalam konteks Indonesia melalui penerapan kebijakan Pendidikan Wajib Belajar 13 Tahun oleh Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (Kemendikdasmen) yang menegaskan pentingnya perluasan akses pendidikan sejak usia dini sebagai bagian dari penguatan sistem pendidikan nasional. Berbagai penelitian menunjukkan investasi pada pendidikan usia dini memberikan dampak jangka panjang terhadap perkembangan kognitif, sosial, emosional, serta kesiapan anak untuk mengikuti pendidikan dasar dan berpartisipasi secara produktif dalam kehidupan masyarakat (Dusalan, 2025; Murray, 2023). Dalam perspektif pembangunan berkelanjutan, tidak hanya dipandang sebagai layanan pendidikan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kesejahteraan sosial, mengurangi ketimpangan pendidikan, dan memperkuat kualitas modal manusia suatu daerah. Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas menjadi perhatian penting, baik melalui penguatan regulasi, peningkatan mutu layanan, maupun perluasan akses pendidikan bagi seluruh anak usia dini.

Perkembangan lingkungan pendidikan yang semakin kompetitif turut memengaruhi penyelenggaraan pendidikan usia dini. Dalam dua dekade terakhir, sektor pendidikan mengalami transformasi dari pendekatan yang berorientasi pada penyedia layanan (supply-oriented) menuju pendekatan yang lebih berorientasi pada kebutuhan masyarakat (demand-oriented). Orang tua tidak lagi sekadar memilih sekolah berdasarkan kedekatan lokasi, tetapi mempertimbangkan kualitas layanan, reputasi institusi, kompetensi guru, fasilitas pendidikan, inovasi pembelajaran, serta kemampuan sekolah dalam membangun komunikasi dengan masyarakat (Ayu et al., 2024; Fadilah & Rimba, 2025; Rehman et al., 2014; Tsekouropoulos et al., 2022).

Perubahan preferensi tersebut menyebabkan lembaga pendidikan menghadapi persaingan yang semakin tinggi dalam memperoleh dan mempertahankan jumlah peserta didik, terutama di daerah yang memiliki banyak penyelenggara pendidikan anak usia dini. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan lembaga tidak lagi hanya ditentukan oleh kualitas akademik, tetapi juga oleh kemampuan institusi mengelola strategi pemasaran yang sesuai dengan karakteristik masyarakat dan lingkungan regulasi. Pendekatan yang banyak digunakan untuk menganalisis strategi pengelolaan lembaga pendidikan adalah Marketing Mix 7P yang meliputi *Product*, *Price*, *Place*, *Promotion*, *People*, *Process*, dan *Physical Evidence* (İsoraite, 2021). Pendekatan 7P memungkinkan institusi pendidikan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan layanan yang dimiliki sehingga dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan pengguna layanan pendidikan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa implementasi Marketing Mix 7P berkontribusi terhadap peningkatan citra lembaga, kepuasan pelanggan, loyalitas orang tua, dan keberlanjutan organisasi pendidikan (Asiah et al., 2022; Iskandar et al., 2021; Pratama et al., 2025). Aspek produk berkaitan dengan mutu kurikulum, program unggulan, dan hasil layanan pendidikan. Aspek harga berkaitan dengan keterjangkauan biaya dan persepsi nilai yang diterima masyarakat. Aspek tempat mencakup aksesibilitas dan lokasi sekolah berkaitan dengan mudah dijangkau dari tempat tinggal atau lokasi kerja, memiliki akses transportasi yang baik, serta berada pada lingkungan yang aman bagi anak. Aspek promosi berhubungan dengan strategi komunikasi dan penyebaran informasi kepada masyarakat. Aspek *People* menekankan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Aspek proses berkaitan dengan efektivitas prosedur layanan pendidikan, sedangkan *Physical Evidence* mencerminkan kualitas fasilitas dan lingkungan fisik yang mendukung proses pembelajaran. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian mengenai Marketing Mix 7P dalam sektor pendidikan masih didominasi oleh kajian pada lembaga pendidikan swasta (Fauzi et al., 2023; Zebua & Us, 2025). Penelitian-penelitian tersebut umumnya menyoroti bagaimana sekolah swasta memanfaatkan fleksibilitas pengelolaan sumber daya, penetapan biaya pendidikan, pengembangan fasilitas, dan strategi promosi untuk meningkatkan daya tarik institusi di tengah kompetisi pasar pendidikan yang semakin ketat. Temuan-temuan tersebut memperkaya pemahaman mengenai strategi pemasaran pendidikan, namun belum sepenuhnya mampu menjelaskan kondisi yang dihadapi oleh lembaga pendidikan publik yang beroperasi di bawah berbagai keterbatasan regulasi pemerintah. Dengan demikian, literatur yang tersedia belum mampu menjelaskan bagaimana strategi pemasaran dijalankan ketika fleksibilitas pengambilan keputusan organisasi dibatasi oleh aturan kelembagaan.

Berbeda dengan lembaga pendidikan swasta, institusi pendidikan negeri memiliki karakteristik kelembagaan yang khas karena berfungsi sebagai organisasi publik yang tidak hanya bertanggung jawab menyediakan layanan pendidikan, tetapi juga menjalankan mandat pelayanan sosial sesuai dengan regulasi pemerintah. Konsekuensinya, fleksibilitas dalam mengelola beberapa elemen Marketing Mix 7P, khususnya

price, Promotion, dan Physical Evidence, sering kali dibatasi oleh ketentuan mengenai pembiayaan pendidikan, pengelolaan anggaran, serta pengadaan sarana dan prasarana. Kondisi tersebut menciptakan tantangan bagi lembaga pendidikan negeri untuk tetap membangun daya saing, mempertahankan kepercayaan masyarakat, dan menjamin keberlanjutan institusi di tengah meningkatnya kompetisi layanan pendidikan. Meskipun penelitian mengenai Marketing Mix 7P pada lembaga pendidikan telah berkembang, sebagian besar masih berfokus pada sekolah swasta yang memiliki keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan strategi pemasaran. Dengan demikian, masih terdapat keterbatasan pemahaman mengenai bagaimana setiap elemen Marketing Mix 7P diadaptasi oleh TK negeri dalam menghadapi tekanan regulatif tanpa mengabaikan tuntutan efektivitas layanan publik. Kesenjangan empiris inilah yang menjadi fokus penelitian ini, sehingga diharapkan dapat memperluas kajian pemasaran pendidikan pada konteks lembaga pendidikan publik.

Konteks tersebut menjadi semakin relevan pada Kota Balikpapan. Sebagai salah satu kota yang mengalami pertumbuhan ekonomi dan demografi yang pesat serta memiliki posisi strategis sebagai wilayah penyangga Ibu Kota Nusantara (IKN), Balikpapan menghadapi peningkatan kebutuhan terhadap layanan pendidikan yang berkualitas. Pada saat yang sama, perkembangan jumlah lembaga pendidikan swasta menciptakan lingkungan kompetitif yang menuntut setiap institusi pendidikan untuk mampu menunjukkan nilai tambah yang dimiliki. Perbandingan jumlah lembaga pendidikan usia dini di Kota Balikpapan dalam (Badan Pusat Statistik, 2024), menunjukkan bahwa sebagian besar layanan lembaga pendidikan diselenggarakan oleh lembaga swasta, sedangkan TK Negeri Pembina I merupakan satu-satunya taman kanak-kanak berstatus negeri. Selain meningkatkan daya saing pendidikan, keberadaan pendidikan usia dini juga berkontribusi terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia sejak usia dini sebagai fondasi pembangunan kawasan penyangga IKN, sekaligus mendukung pemenuhan hak anak melalui penyediaan layanan pendidikan yang aman, inklusif, dan berkualitas. Komitmen Kota Balikpapan dalam mewujudkan Kota Layak Anak menempatkan kualitas layanan pendidikan usia dini sebagai salah satu komponen penting dalam pembangunan sosial daerah.

Di tengah dinamika tersebut, keberadaan TK Negeri Pembina I Balikpapan menjadi fenomena yang menarik untuk dikaji. Sebagai satu-satunya taman kanak-kanak berstatus negeri sekaligus salah satu institusi pendidikan usia dini tertua di Kota Balikpapan, sekolah ini menghadapi tantangan untuk mempertahankan relevansi layanan di tengah berkembangnya berbagai lembaga pendidikan usia dini swasta dengan beragam inovasi program dan fasilitas pendidikan. Di satu sisi, status sebagai institusi negeri memberikan legitimasi, kepercayaan publik, dan kesinambungan pelayanan. Namun, di sisi lain, berbagai keterbatasan regulatif dapat memengaruhi fleksibilitas sekolah dalam mengelola aspek biaya, fasilitas, dan promosi. Kondisi tersebut menjadikan implementasi Marketing Mix 7P pada lembaga ini menarik untuk dieksplorasi secara mendalam (Kotler & Keller, 2000) dengan mengaitkan dengan Teori Institusional (Eitrem et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat kebutuhan untuk memahami bagaimana elemen-elemen Marketing Mix 7P diimplementasikan dalam konteks TK negeri yang beroperasi di bawah keterbatasan regulasi publik, namun tetap dituntut untuk mempertahankan daya saing dan kepercayaan masyarakat. Kajian ini tidak hanya berupaya mendeskripsikan praktik pemasaran pendidikan yang diterapkan, tetapi juga menganalisis bagaimana setiap elemen bauran pemasaran berkontribusi terhadap keberlanjutan institusi pendidikan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Marketing Mix 7P pada TK Negeri Pembina I Balikpapan dalam mempertahankan eksistensi dan daya saing lembaga di tengah dinamika lingkungan pendidikan yang kompetitif. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian pemasaran pendidikan dengan memperluas pemahaman mengenai penerapan Marketing Mix 7P pada institusi pendidikan publik yang menghadapi keterbatasan regulasi. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengelola PAUD negeri dalam merancang strategi pemasaran yang adaptif, berkelanjutan, dan selaras dengan prinsip pelayanan publik.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus intrinsik (Creswell & Creswell, 2018). Metode ini dipilih karena bertujuan untuk menyelidiki secara mendalam fenomena kontemporer bauran pemasaran (*marketing mix*) 7P (Allegra, 2019; Isoraite, 2021), yaitu TK Negeri Pembina I Balikpapan sebagai satu-satunya lembaga pendidikan anak usia dini negeri di Balikpapan. Penelitian dilaksanakan di TK Negeri Pembina I Balikpapan, selama dua bulan (April-Mei 2026). Kehadiran peneliti di lapangan bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*) untuk mengamati interaksi alami secara penuh. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* yang terdiri dari kepala sekolah (KS) yang memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun, guru (GR), komite sekolah (OK). Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Instrumen

penelitian dikembangkan secara mandiri berupa panduan wawancara semiterstruktur dan lembar observasi yang diturunkan langsung dari indikator bauran pemasaran 7P (Tabel 1).

Tabel 1. Spesifikasi Matriks Pengembangan Instrumen 7P

Dimensi 7P	Fokus Data	Teknik Pengumpulan Data
Product & Process	Implementasi Kurikulum Merdeka, program inklusi, dan SOP PPDB.	Wawancara & Dokumentasi
Price & Place	Transparansi biaya negeri dan aksesibilitas lokasi.	Wawancara & Observasi
Promotion & People	Pola aktivitas media sosial, kompetensi guru, dan keterlibatan komite.	Wawancara & Observasi
Physical Evidence	Kelengkapan ruang kelas AC, sarana UKS, dan variasi APE.	Observasi Langsung

Keabsahan data dijamin melalui penerapan teknik kredibilitas penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari Kepala sekolah (KS), guru (GR), dan orangtua/komite (OK), serta triangulasi metode melalui integrasi hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Selain itu, *member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil transkripsi dan interpretasi temuan kepada informan utama untuk memastikan kesesuaian makna dengan pengalaman yang mereka sampaikan. Proses tersebut bertujuan meningkatkan kredibilitas, konsistensi, dan keterpercayaan hasil penelitian (Creswell & Creswell, 2018; Guba EG & Lincoln YS, 1994). Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model (Miles & Huberman, 1994) yang meliputi empat tahapan, yaitu pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*).

Hasil dan Pembahasan

Tabel 2. Temuan Penelitian Matriks Pengembangan Instrumen 7P

Dimensi 7P	Fokus Data	Sumber Data	Temuan
Product	Implementasi Kurikulum Merdeka,	KS; Dokumentasi	Kurikulum Merdeka diterapkan secara konsisten sebagai keunggulan layanan
Process	SOP	KS, GR, OK; Dokumentasi	Proses PPDB berjalan transparan dan terstandar
Price	Transparansi biaya	GR, OK; Observasi	Gratis, Biaya mengikuti regulasi pemerintah
Place	Aksesibilitas. Lokasi	OK; Observasi	Lokasi strategis dan mudah dijangkau
Promotion	Pola aktivitas media sosial,	KS, GR, OK; Observasi	Promosi terbatas namun didukung Instagram dan <i>word-of-mouth</i>
People	Guru, dan Komite.	KS, GR, OK; Observasi	Kepemimpinan transformatif, Guru kompeten, Komite terlibat mendukung
Physical Evidence	AC, UKS, dan APE.	GR, OK; Observasi	Sarana memadai meskipun pengembangannya bergantung pada anggaran pemerintah

Product

Aspek produk menjadi salah satu elemen utama yang mendukung keberlanjutan dan daya saing TK Negeri Pembina I Balikpapan. Produk dalam konteks pendidikan tidak hanya dipahami sebagai layanan pembelajaran formal, tetapi juga mencakup keseluruhan pengalaman pendidikan yang diterima oleh peserta didik dan orang tua. Produk sekolah berupa layanan pendidikan berbasis Kurikulum Merdeka yang dikombinasikan dengan pembelajaran berpusat pada anak, ramah anak, penguatan karakter, pengembangan kreativitas, serta pendekatan inklusif yang membuka akses bagi peserta didik dengan berbagai latar belakang. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, analisis sekolah ini memiliki nilai ramah anak yang tercermin dari budaya salam, sapa, dan senyum antara kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua. Selanjutnya, terdapat banner anti-kekerasan dan anti-diskriminasi. Temuan ini selaras bahwa kurikulum merdeka memiliki muatan pendidikan multibudaya yang relevan dengan kondisi masyarakat heterogen (Raihani Raihani et al., 2025). Anak usia dini akan mendapatkan nilai penting yang akan dibawa sampai dewasa dengan pembelajaran yang

berpusat dan ramah anak (Sudirman et al., 2022). Keberadaan program-program tersebut memberikan nilai tambah yang membedakan sekolah ini dari sebagian pendidikan usia dini lain di wilayah Balikpapan.

Dalam konteks pendidikan anak usia dini, produk merupakan keseluruhan layanan pendidikan yang ditawarkan kepada masyarakat, meliputi implementasi Kurikulum Merdeka, program pembelajaran yang berpusat pada anak, pendidikan karakter, layanan inklusif, reputasi sekolah, serta kemampuan lembaga dalam mempersiapkan anak memasuki jenjang pendidikan dasar (Kotler & Keller, 2000). Dalam hal ini kualitas produk pendidikan tidak hanya dinilai dari capaian akademik, tetapi juga dari kemampuan sekolah dalam membangun lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan mendukung perkembangan sosial-emosional anak (Fitriani et al., 2021). Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap sekolah terbentuk melalui konsistensi kualitas layanan yang telah dipertahankan selama bertahun-tahun. Reputasi tersebut menjadi modal penting dalam menarik minat masyarakat meskipun sekolah tidak melakukan promosi secara agresif sebagaimana lembaga pendidikan swasta. Pernyataan dukungan dari OK dan GR pada kutipan wawancara sebagai berikut:

“Murid sekolah ini turun-temurun dari orang tua yang pernah sekolah di sini kemudian menyekolahkan anaknya di sini. Banyak alumni yang sering berkunjung ke sekolah nostalgia dan dengan sukarela membantu promosi.” (GR.W1)(OK.W1)

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks pendidikan usia dini berstatus negeri, produk pendidikan memiliki fungsi strategis sebagai instrumen diferensiasi. Berbeda dengan sekolah swasta yang sering mengandalkan inovasi fasilitas dan program premium, TK Negeri Pembina I Balikpapan mempertahankan daya saing melalui kualitas layanan inti yang dianggap relevan oleh masyarakat. Temuan ini mengonfirmasi bahwa dalam kondisi keterbatasan regulasi, kualitas produk pendidikan dapat berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menjadi fondasi utama dalam model Regulatory-Constrained Marketing Mix.

Process

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses layanan pendidikan dilaksanakan melalui mekanisme yang relatif jelas dan terstruktur. Prosedur penerimaan peserta didik baru, pelaksanaan pembelajaran, komunikasi dengan orang tua, serta evaluasi perkembangan anak dilakukan secara sistematis sesuai ketentuan yang berlaku. Transparansi prosedur tersebut memberikan kepastian layanan bagi masyarakat (Fauzi et al., 2023). Kepala sekolah menjelaskan bahwa mekanisme penerimaan peserta didik dilaksanakan secara terbuka sesuai dengan ketentuan Dinas Pendidikan, mulai dari penyampaian informasi persyaratan, proses pendaftaran, verifikasi dokumen, hingga pengumuman hasil seleksi. Seluruh prosedur tersebut didokumentasikan dan disosialisasikan kepada orang tua sehingga meminimalkan terjadinya kesalahpahaman selama proses pendaftaran.

"Seluruh proses PPDB mengikuti SOP yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan. Persyaratan, jadwal, hingga hasil seleksi kami sampaikan secara terbuka kepada orang tua sehingga prosesnya berjalan transparan." (KS-W1)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa orang tua menghargai konsistensi proses yang diterapkan sekolah. Kemudahan memperoleh informasi, kejelasan prosedur administrasi, serta keterbukaan dalam menyampaikan perkembangan anak menjadi faktor penting yang membentuk kepuasan pengguna layanan. Dari perspektif Institutional Theory (Scott, 2014), penerapan SOP tersebut merupakan bentuk kepatuhan terhadap tekanan regulatif (*regulative pressure*) yang berasal dari pemerintah. Berbeda dengan lembaga swasta yang memiliki keleluasaan dalam mengembangkan prosedur layanan, TK Negeri Pembina I Balikpapan harus menyelenggarakan proses PPDB sesuai dengan regulasi yang berlaku. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap standar tersebut tidak menjadi hambatan bagi sekolah. Sebaliknya, prosedur yang transparan dan akuntabel justru memperkuat legitimasi institusional serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Selanjutnya dalam proses pembelajaran, guru memberikan Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas layanan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir pembelajaran, tetapi juga oleh pengalaman selama proses berlangsung. Proses ini dapat terlihat dari performa guru dalam pembelajaran yang dipengaruhi oleh motivasi dan pengalaman guru (Sulistyorini, 2023). Dalam perspektif Regulatory-Constrained Marketing Mix, Process berfungsi sebagai mekanisme yang memperkuat

kepercayaan publik. Ketika fleksibilitas harga, promosi, dan fasilitas terbatas, kualitas proses pelayanan menjadi instrumen penting untuk mempertahankan legitimasi dan loyalitas masyarakat.

Price

Temuan penelitian menunjukkan bahwa aspek harga merupakan elemen yang paling dipengaruhi oleh regulasi pemerintah. Dalam hal ini sesuai dengan wawancara dengan informan (KS.W1):

“Kami tidak memiliki kewenangan menetapkan biaya pendidikan karena sekolah negeri tidak ada biaya spp. Seluruh pembiayaan mengikuti pemerintah. Fokus kami adalah menjaga kualitas layanan agar masyarakat tetap percaya.” (KS)

Sebagai lembaga pendidikan negeri, TK Negeri Pembina I Balikpapan tidak memiliki keleluasaan dalam menetapkan biaya pendidikan sebagaimana yang dilakukan sekolah swasta. Kebijakan pemerintah yang mengarahkan layanan pendidikan negeri untuk tetap terjangkau, bahkan mendekati tanpa biaya menjadikan sekolah berada pada posisi yang berbeda dalam persaingan pendidikan. Secara teoritis, keterbatasan fleksibilitas harga sering dipandang sebagai hambatan karena institusi tidak dapat menggunakan strategi penetapan harga untuk meningkatkan pendapatan maupun memperkuat persepsi eksklusivitas layanan. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan fenomena yang berbeda. Orang tua justru menilai keterjangkauan biaya sebagai salah satu alasan utama untuk memilih sekolah. Informasi pendukung disampaikan oleh informan (OK.W1):

“Tidak ada biaya spp yang dibayarkan, seperti sekolah swasta... hanya orang tua melalui komite sekolah memiliki keinginan untuk menyediakan uang kas yang bisa digunakan kegiatan ekstrakurikuler.” (OK)

Dalam konteks sekolah gratis atau biaya terjangkau menjadi pilihan sehingga meminimalkan dropout karena kendala biaya (Olofinniyi et al., 2021; Shehada, 2024). Biaya pendidikan yang rendah dipersepsikan sebagai bentuk keberpihakan negara terhadap akses pendidikan anak usia dini. Kondisi ini memperkuat legitimasi sosial sekolah dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Dalam perspektif Institutional Theory, kondisi tersebut mencerminkan adanya *regulative pressure* yang membentuk perilaku organisasi melalui kebijakan pembiayaan pendidikan publik. (Scott, 2014) Menjelaskan bahwa organisasi sektor publik memperoleh legitimasi bukan melalui kebebasan menentukan strategi pasar, tetapi melalui kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Oleh karena itu, ketidakmampuan sekolah dalam menetapkan harga secara independen bukan merupakan kelemahan organisasi, melainkan konsekuensi dari mekanisme kelembagaan yang menempatkan akses pendidikan sebagai prioritas pelayanan publik.

Temuan tersebut menghasilkan suatu paradoks menarik. Dalam literatur pemasaran konvensional, keterbatasan fleksibilitas harga sering dianggap mengurangi kemampuan organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif (Higham, 2025; Romlah et al., 2023). Akan tetapi, pada konteks pendidikan usia dini berstatus negeri, keterbatasan tersebut justru menjadi sumber nilai yang meningkatkan daya tarik sekolah. Temuan ini memperluas Institutional Theory yang menunjukkan bahwa dimensi Price dalam institusi pendidikan publik tidak berfungsi sebagai instrumen kompetisi ekonomi, melainkan sebagai instrumen legitimasi sosial. Dengan demikian, konsep Regulatory-Constrained Marketing Mix mengindikasikan bahwa regulasi harga yang ketat tidak selalu menurunkan daya saing, tetapi dapat memperkuat kepercayaan publik apabila didukung oleh kualitas layanan yang memadai.

Place

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lokasi sekolah menjadi salah satu faktor yang mendukung keberlanjutan eksistensi TK Negeri Pembina I Balikpapan. Sekolah berada pada kawasan yang mudah dijangkau masyarakat serta memiliki akses transportasi yang relatif baik. Keberadaan sekolah di lingkungan permukiman yang berkembang memberikan keuntungan dalam menjangkau calon peserta didik dari berbagai wilayah sekitar. Selain aspek geografis, lokasi sekolah memiliki nilai simbolik yang berkaitan dengan sejarah perkembangan pendidikan anak usia dini di Kota Balikpapan. Sebagai salah satu institusi pendidikan usia dini tertua, lokasi sekolah telah lama dikenal oleh masyarakat dan memiliki keamanan karena jauh dari jalan raya yang lalu-lalang kendaraan, serta dapat dipastikan karena ada security penjaga. Hal ini menjadi pertimbangan orang tua untuk lebih memilih sekolah yang memiliki keamanan baik (Asiah et al., 2022; Fitriati & Irdyansah, 2026; Karim et al., 2022). Kondisi ini memperkuat pengenalan merek institusi tanpa memerlukan investasi

promosi yang besar. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Place* tidak hanya berfungsi sebagai faktor aksesibilitas, tetapi juga sebagai aset institusional yang membangun kepercayaan masyarakat. Dalam konteks Regulatory-Constrained Marketing Mix, lokasi strategis dan pengakuan historis mampu mengompensasi keterbatasan pada elemen pemasaran lainnya. Oleh karena itu, keunggulan lokasi tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga menjadi sumber legitimasi sosial yang memperkuat posisi kompetitif lembaga pendidikan publik.

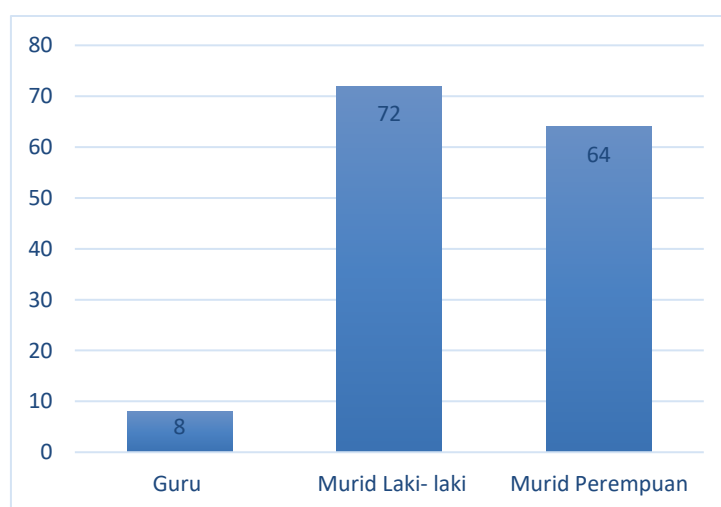
Promotion

Temuan penelitian menunjukkan bahwa aktivitas promosi sekolah belum dilakukan secara masif melalui media digital. Pengelolaan media sosial dan penyebaran informasi masih berlangsung di media sosial Instagram yang dibantu oleh Komite Sekolah, dibandingkan dengan praktik pemasaran agresif yang dilakukan oleh banyak lembaga pendidikan swasta. Konten media sosial berfungsi sebagai titik kontak digital yang strategis untuk memfasilitasi pencarian informasi oleh orang tua, memperkuat kepercayaan publik, dan mendukung keputusan pendaftaran (Mundzir et al., 2026). Selanjutnya, (Santos et al., 2025) di tengah lingkungan digital yang fluktuatif dibutuhkan organisasi yang siap menghadapi tantangan digital agar beralih menuju orkestrasi strategis atas kapabilitas untuk mendeteksi, menangkap peluang, serta melakukan rekonfigurasi.

Berbeda dengan temuan ini, pendidikan usia dini milik publik diatur oleh regulasi pemerintah, jadi bersifat tidak komersial namun memperkuat kepercayaan publik. Keterbatasan sumber daya dan orientasi pelayanan publik menyebabkan sekolah tidak menjadikan promosi media digital sebagai instrumen utama dalam memperoleh peserta didik. Meskipun demikian, jumlah peserta didik menunjukkan tren peningkatan yang signifikan. Data sekolah menunjukkan bahwa minat masyarakat terhadap layanan pendidikan yang ditawarkan tetap tinggi, bahkan mengalami peningkatan sekitar 50 persen dalam beberapa tahun terakhir. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa keputusan orang tua tidak semata-mata dipengaruhi oleh intensitas promosi, tetapi juga oleh reputasi institusi, pengalaman alumni, rekomendasi masyarakat, serta meningkatnya kesadaran terhadap pentingnya pendidikan anak usia dini. Kondisi tersebut semakin diperkuat oleh implementasi kebijakan wajib belajar 13 tahun yang menempatkan pendidikan usia dini sebagai bagian penting dari jalur pendidikan berkelanjutan (Dusalan, 2025). Temuan ini memperlihatkan bahwa promosi formal bukan satu-satunya mekanisme yang menentukan daya saing sekolah. Dalam konteks TK negeri, reputasi historis dan legitimasi institusional mampu menghasilkan promosi tidak langsung melalui komunikasi masyarakat. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai elemen promosi dalam sektor pendidikan publik yang lebih bergantung pada kepercayaan sosial daripada aktivitas pemasaran komersial.

People

Temuan penelitian menunjukkan bahwa aspek *People* merupakan elemen terkuat dalam mempertahankan keunggulan kompetitif sekolah. Hasil observasi menunjukkan bahwa rasio guru dan peserta didik yang cukup tinggi di setiap kelas relatif proporsional sehingga masih memungkinkan guru memberikan pendampingan dan perhatian yang lebih individual kepada anak. Berdasarkan hasil dokumentasi, rasio guru dan murid yaitu 1:17 dengan ketentuan rasio ideal untuk pembelajaran pendidikan usia dini yaitu 1:15 (Kemendikdasmen, 2026).



Gambar 1. Jumlah Guru dan Murid TA 2025/2026

Kondisi sumber daya manusia di sekolah dapat mendukung implementasi Kurikulum Merdeka yang menekankan pembelajaran berdiferensiasi serta memperkuat persepsi orang tua terhadap kualitas layanan pendidikan yang diberikan sekolah. Keunggulan dari aspek *People*, guru-guru memiliki latar belakang pendidikan linier di bidang PAUD/TK serta 100% tersertifikasi profesional, memiliki pengalaman mengajar yang memadai, serta kemampuan menerapkan pembelajaran usia dini menjadi faktor yang paling sering disebut orang tua sebagai alasan memilih sekolah (Lesmanawati et al., 2024; Rehman et al., 2014). Kompetensi tenaga pendidik tidak hanya terlihat dalam pelaksanaan pembelajaran, tetapi juga dalam kemampuan membangun hubungan interpersonal dengan peserta didik dan orang tua (Vu-thuy et al., 2025). Hasil wawancara menunjukkan bahwa kedekatan emosional antara guru dan wali murid menciptakan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap sekolah. Dukungan wawancara diperoleh dari OK yang menyatakan bahwa:

“Guru di sekolah ini komunikatif, memberikan informasi kepada orang tua melalui Whatsapp, dan responsif” (OK.W1).

Kondisi tersebut berkontribusi terhadap loyalitas masyarakat sekaligus memperkuat citra positif lembaga. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam kondisi keterbatasan anggaran dan regulasi, sumber daya manusia menjadi aset strategis yang paling sulit ditiru oleh institusi lain. Oleh karena itu, *People* berfungsi sebagai pengungkit utama dalam model Regulatory-Constrained Marketing Mix. Keunggulan kompetitif tidak dibangun melalui besarnya investasi finansial, melainkan melalui kualitas interaksi manusia yang menciptakan nilai dan pengalaman positif bagi pengguna layanan pendidikan.

Physical Evidence

Temuan penelitian menunjukkan bahwa aspek *Physical Evidence* merupakan elemen yang paling dipengaruhi oleh ketersediaan anggaran pemerintah. Pengembangan fasilitas fisik sekolah tidak dapat dilakukan secara fleksibel karena harus mengikuti mekanisme perencanaan dan penganggaran publik. Kondisi tersebut menyebabkan modernisasi sarana pendidikan berlangsung lebih lambat dibandingkan dengan sebagian lembaga pendidikan swasta. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa masyarakat tidak menjadikan fasilitas fisik sebagai satu-satunya dasar dalam memilih sekolah. Orang tua lebih menekankan kualitas guru, keamanan lingkungan, serta reputasi sekolah dibandingkan dengan kemewahan fasilitas yang tersedia. Dengan kata lain, keterbatasan infrastruktur tidak secara otomatis menurunkan daya tarik lembaga.

Model Regulatory-Constrained Marketing Mix

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemasaran pada lembaga TK negeri tidak dijalankan melalui optimalisasi seluruh elemen bauran pemasaran 7P secara seimbang. Beberapa dimensi, khususnya harga, promosi, dan bukti fisik, berada dalam ruang kendali yang terbatas karena dipengaruhi oleh regulasi pemerintah, mekanisme pembiayaan publik, dan standar penyelenggaraan pendidikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa strategi pemasaran lembaga pendidikan publik lebih dipengaruhi oleh tuntutan legitimasi kelembagaan dibandingkan dengan orientasi pasar semata. Temuan tersebut sejalan dengan (Eitrem et al., 2024) organisasi publik harus menyesuaikan tindakannya dengan tekanan regulatif agar memperoleh legitimasi dan keberlanjutan organisasi.

Meskipun menghadapi berbagai keterbatasan, PAUD negeri tidak kehilangan kemampuan untuk membangun daya saing. Penelitian menemukan adanya strategi adaptasi melalui penguatan kualitas program pendidikan (*product*), kompetensi tenaga pendidik (*People*), dan mutu layanan pembelajaran (*process*). Temuan ini memperluas pemahaman mengenai bauran pemasaran jasa yang dikembangkan oleh Booms dan Bitner, karena menunjukkan bahwa dalam sektor pendidikan publik tidak semua elemen 7P memiliki tingkat pengaruh yang sama. Organisasi cenderung memfokuskan sumber dayanya pada aspek yang masih dapat dikendalikan secara manajerial untuk menciptakan nilai bagi masyarakat. Berbagai studi pemasaran Pendidikan (Huang & Wang, 2015; Pradita Aji et al., 2019; Tsekouropoulos et al., 2022) menunjukkan bahwa kualitas layanan, pengalaman peserta didik, dan profesionalisme sumber daya manusia merupakan faktor utama yang memengaruhi kepuasan serta kepercayaan pengguna layanan pendidikan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan Model Regulatory-Constrained Marketing Mix yang menjelaskan bahwa kendala regulasi tidak selalu menjadi penghambat pemasaran, melainkan dapat mendorong munculnya strategi adaptif yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan. Penguatan produk, *People*, dan *process* terbukti berkontribusi terhadap meningkatnya kepercayaan masyarakat, pertumbuhan jumlah peserta didik, serta keberlanjutan lembaga. Penelitian ini menegaskan bahwa keunggulan

lembaga pendidikan lebih banyak dibangun melalui diferensiasi program, kualitas layanan, dan orientasi pada kebutuhan pengguna daripada promosi yang agresif. Dengan demikian, model yang dihasilkan memberikan kontribusi teoritis melalui integrasi antara Marketing Mix Theory dan *Institutional Theory* dalam menjelaskan bagaimana lembaga pendidikan publik mempertahankan daya saing di tengah lingkungan regulasi yang ketat.



Gambar 2. Model Temuan

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pemasaran di lembaga pendidikan publik, khususnya TK Negeri Pembina I Balikpapan, tidak digerakkan oleh optimalisasi bauran pemasaran 7P secara konvensional, melainkan melalui mekanisme Regulatory-Constrained Marketing Mix. Keterbatasan regulasi pemerintah menciptakan ruang gerak yang ketat pada elemen *Price* (harga terjangkau/gratis), *Promotion* (promosi non-agresif berbasis media sosial lokal), dan *Physical Evidence* (modernisasi fasilitas yang bergantung pada anggaran publik). Namun, keterbatasan ini berhasil diadaptasi secara strategis melalui penguatan tiga elemen utama yang berada dalam kendali manajerial sekolah, yaitu: *Product* (layanan berbasis Kurikulum Merdeka yang ramah anak dan inklusif), *People* (kompetensi linier dan kedekatan emosional guru), serta *Process* (sistem layanan yang transparan dan konsisten).

Paradoks menarik ditemukan pada dimensi *Price*, di mana keterbatasan fleksibilitas harga tidak menurunkan daya saing, melainkan bertransformasi menjadi instrumen legitimasi sosial yang meminimalkan angka putus sekolah (*dropout*) dan membangun kepercayaan publik. Keberhasilan sekolah dalam meningkatkan jumlah peserta didik hingga 50 persen membuktikan bahwa reputasi historis, rekomendasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*), dan kualitas interaksi manusia jauh lebih efektif daripada promosi komersial yang agresif. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan mengintegrasikan *Marketing Mix Theory* dan *Institutional Theory*. Model yang dihasilkan membuktikan bahwa di tengah kungkungan regulasi, lembaga pendidikan publik tetap dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui diferensiasi program, profesionalisme sumber daya manusia, dan orientasi mendalam pada kebutuhan pengguna layanan.

Daftar Pustaka

- Allegra, S. (2019). *Management Education – The philosophy of Education*. 07(06), 1064–1068. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v7i6.el01>
- Asiah, S. N., Soe'oed, R., & Sjamsir, H. (2022). The Implementation Of 7Ps Education Marketing Mix in Early Childhood Education Institution. *Educational Studies: Conference Series*, 2(2), 233–244.
- Ayu, M. I. D., Kadar, I., & Sunaryo, W. (2024). Strategies For Improving Teacher Performance Through Strengthening Organizational Culture, Transformational Leadership, Self-Efficacy, And Work Motivation. *International Journal of Educational Research*, 1(4), 68–86. <https://doi.org/10.62951/ijer.v1i4.113>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Taman Kanak-Kanak (TK) di Bawah Kemendikbudristek Menurut Kecamatan di Kota Balikpapan, 2021-2022 dan 2022-2023*. <https://Balikpapankota.Bps.Go.Id/Id/Statistics-Table/1/MTg0IzE=/Jumlah-Sekolah-Guru-Dan-Murid-Taman-Kanak-Kanak-Tk-Di-Bawah-Kemendikbudristek-Menurut-Kecamatan-Di-Kota-Balikpapan-2021-2022-Dan-2022-2023.Html>.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. <https://doi.org/10.2307/j.ctt2204s7w.11>
- Dusalan, D. (2025). 13-Year Compulsory Education: A Strategic Step Towards Equitable Access to Children's Education in Indonesia. *Journal of Islamic Elementary Education*, 3(1), 253–263. <https://doi.org/10.32806/islamentary.v3i1.805>
- Eitrem, A., Meidell, A., & Modell, S. (2024). The use of institutional theory in social and environmental accounting research: a critical review. *Accounting and Business Research*, 54(7), 775–810. <https://doi.org/10.1080/00014788.2024.2328934>
- Fadilah, L., & Rimba, M. P. (2025). Parent and Institution Communication In Creating Child Friendly Education. *JELCre: Journal of Education and Learning Creativity*, 1(1), 1–8. <https://jurnal.isimupacitan.ac.id/index.php/jelcre/article/view/143/23>
- Fauzi, S., Santosa, E. Y. N. S., & Fajrin, N. (2023). Exploring Marketing Mix Strategies in Educational Institutions: A Case Study of Madrasah Ibtidaiyah PUI Kaum Banjarsari Indonesia. *Journal of Islamic Education Management Research*, 1(1), 9–20. <https://doi.org/10.14421/jiemr.2023.11-02>
- Fitriani, S., Istaryatiningsias, I., & Qodariah, L. (2021). A child-friendly school: How the school implements the model. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(1), 273. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i1.20765>
- Fitriati, R., & Irdyansah, A. (2026). Analisis Efektifitas Marketing Mix dan Digital Marketing untuk Peningkatan Siswa Pendaftar di Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini. *Indonesian Journal of Early Childhood: Jurnal Dunia Anak Usia Dini*, 8, 25–36. <http://jurnal.unw.ac.id/index.php/IJEC>
- Guba EG, & Lincoln YS. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 163–194.
- Higham, R. (2025). Do free schools create “competitive threats”? The perceptions of neighbouring schools. *Educational Review*, 77(3), 810–832. <https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2240978>
- Huang, X.-Y., & Wang, Q. (2015). A Research on the Influential Factors to Organizational Commitment in IT Industry. *Proceedings of the 2015 International Conference on Management Engineering and Management Innovation*, 3(Icmemi). <https://doi.org/10.2991/icmemi-15.2015.37>
- Iskandar, S., Rifuddin, B., Ilham, D., & Rahmat, R. (2021). The role of service marketing mix on the decision to choose a school: an empirical study on elementary schools. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(3), 469–476. <https://doi.org/10.29210/020211177>
- Išoraite, M. (2021). “7 P Marketing Mix LiteratureReview.” *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(6), 1587–1590.

www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd47665.pdf

- Karim, A., Zafi, A. A., & Rochimuzzama, R. (2022). Improving the Competitiveness of Educational Institutions through Marketing Mix Management at Islamic Elementary School. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 9(1), 202. <https://doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v9i1.10158>
- Kemendikdasmen. (2026). Petunjuk Teknis Mekanisme Verifikasi dan Validasi Penetapan Jumlah Murid per Rombongan Belajar. In *Keputusan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 14 Tahun 2026*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). *Management & Marketing*. Prentice Hall.
- Lesmanawati, A., Nuryanto, U. W., & Handayani, Y. S. (2024). Pengaruh pengetahuan guru dan kualitas guru terhadap kualitas sekolah dengan kinerja guru sebagai variabel intervening. *Borobudur Educational Review*, 4(2), 65–80. <https://doi.org/10.31603/bedr.12234>
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis. In *Sage Publications*.
- Mundzir, A., Wiadi, I., & Paramadia, U. (2026). The ACDAL Framework for Parents' Customer Journey in School Choice through Social Media Content. *Commercium : Journal of Business and Management*, 1, 1–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.61978/commercium.v4i1.1093>
- Murray, J. (2023). What is the purpose of education? A context for early childhood education. *International Journal of Early Years Education*, 31(3), 571–578. <https://doi.org/10.1080/09669760.2023.2238399>
- Olofinniyi, O. ., G.B., G. B., Meseko, S. A., Temagee, S. T., Agada, E. J., & Ocheido, S. (2021). Family Socio-Economic Status in Relation to Free Education Programme: The Implication on Student's Academic Achievement in Public Secondary Schools in South-West Nigeria. *SSRN Electronic Journal*, 9(3), 55–68. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3814154>
- Pradita Aji, A., Martono, S., & Artikel, I. (2019). The Effect of Teacher Motivation in Mediating Commitment and Professional Competence on Teacher's Performance of Vocational School in Blora Regency. *Em*, 8(2), 150–156. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>
- Pratama, Y., Hasanah, U., Yuliaty, R., Agung, P., & Nabilla. (2025). The 7P Marketing Mix Strategy In Building The Image Of Inclusive Education At Man 2 Sleman Yogyakarta. *Jurnal Kependidikan Islam*, 15(02). <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/idaroh>
- Raihani Raihani, Issabekova, G., Maulana, T., & Abdrakhman, G. (2025). Multicultural Education in Indonesia's "Merdeka" Curriculum. *The Journal of Education Culture and Society*.
- Rehman, N. U., Khan, J., Tariq, M., & Tasleem, S. (2014). Determinants of parents' choice in selection of private schools for their children in district Peshawar of Khyber Pakhtunkhwa Province. *European Journal of Scientific Research*, 44(1), 140–151. <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/55995/>
- Romlah, S., Imron, A., Maisyaroh, Sunandar, A., & Dami, Z. A. (2023). A free education policy in Indonesia for equitable access and improvement of the quality of learning. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2245734>
- Santos, C., Herrera, M., & Rivera, B. (2025). From Sensing to Reconfiguring: A Theoretical Framework of Dynamic Capabilities in Social Media Marketing Strategy. *International Journal Business and Entrepreneurship*, 2(2), 81–93. <https://doi.org/10.71154/xmrave58>
- Scott, R. . (2014). *Institutions and Organizations*. Sage Publications Inc.
- Shehada, M. (2024). *Free Education : A Strategic Solution to Reduce School Dropout Rates in Indonesia. 2000*.
- Sudirman, A., Setiawan, E., Septiani, E., & Tamansiswa, U. S. (2022). Promoting Child Friendly Education in The Digital Age: A Community Service Perspective. *APPIKASIA: Jurnal Aplikasi Ilmu-Ilmu Agama*, 22(2), 137–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.14421/aplikasia.v22i2.2932>
- Sulistyorini. (2023). *Marketing Management of Educational Services in Early Childhood Education*. 7(2), 1312–1319. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i2.4093>
- Tsekouropoulos, G., Kalouli, P., & Andreopoulou, Z. S. (2022). Pre-school education close to natural environment: Studying Parameters on Parental Choice and Dedication. *Journal of Agricultural*

Informatics, 12(1), 24–31. <https://doi.org/10.17700/jai.2021.12.1.608>

Vu-thuy, H., Do-thi, T., Nguyen, N. T., & Ngo-thi-kim, H. (2025). *Pedagogical communication skills of preschool teachers : An analysis of spoken language , behavior and gesture communication , and educational tools in early childhood education*. 8(2), 1114–1122. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5411>

Zebua, A. M., & Us, K. A. (2025). Strategic Education Marketing: Analyzing the Implementation of the 7P Marketing Mix in Indonesian Islamic Universities. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 17(3), 3765–3786. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i3.7041>