

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
(*COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGIES*) PADA LEMBAGA
PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS PESANTREN
(STUDI MULTI SITUS PADA PONDOK PESANTREN DARUL HIJRAH
MARTAPURA DAN PONDOK PESANTREN DARUL ILMI
BANJARBARU)**

TESIS

**OLEH
MUHAMMAD FAJRI ROMADHONI**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI BANJARMASIN
PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
BANJARMASIN
2023 M/1444 H**

**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
(*COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGIES*) PADA LEMBAGA
PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS PESANTREN
(STUDI MULTI SITUS PADA PONDOK PESANTREN DARUL HIJRAH
MARTAPURA DAN PONDOK PESANTREN DARUL ILMI
BANJARBARU)**

TESIS

**Diajukan kepada Universitas Negeri (UIN) Antasari
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

MUHAMMAD FAJRI ROMADHONI

190211030048



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI BANJARMASIN
PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
BANJARMASIN
2023 M/1444 H**

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Fajri Romadhoni

NIM : 190211030048

Tempat/Tgl.Lahir : Jakarta, 31 Maret 1992

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis saya yang berjudul: “Strategi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage Strategies*) Pada Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pesantren (Studi Multi Situs Pada Pondok Pesantren Darul Hijrah Martapura dan Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru)” adalah benar-benar karya saya, kecuali kutipan yang disebut sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini bukan hasil karya asli saya sendiri atau merupakan hasil plagiasi, saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banjarmasin, 07 Juli 2023



nbuat pernyataan,

Muhammad Fajri Romadhoni

PERSETUJUAN TESIS

**Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage Strategies) Pada
Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pesantren (Studi Multi Kasus Pada
Pondok Pesantren Darul Hijrah Banjarbaru Dan Pondok Pesantren Darul
Ilmi Banjarbaru)**

Yang dipersembahkan dan disusun oleh:


MUHAMMAD FAJRI ROMADHONI

190211030048

telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk

dapat diajukan kepada Dewan Penguji

Pembimbing I



Dr. Wahyudin, M.Si

Pembimbing II



Dr. H. Suriagiri, M.Pd

LEMBAR BUKTI BEBAS PLAGIASI



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI BANJARMASIN
UNIT PENJAMIN MUTU PASCASARJANA
SERTIFIKAT BEBAS PLAGIARISME
No: 1003/Un.14/IV/UPM-BP/07/2023

Setelah kami melakukan pengecekan dengan aplikasi turnitin pada alamat <https://www.turnitin.com/>, dengan ini, kami nyatakan bahwa tesis yang ditulis oleh:

Nama	: Muhammad Fajri Romadhoni
NIM	: 190211030048
Jenjang/Program Studi	: S2/MPI
Judul	: Strategi Keunggulan Bersaing (<i>Competitive Advantage Strategies</i>) pada Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pesantren

tidak terindikasi plagiarisme dengan hasil kurang dari 20%. Naskah tesis yang tidak terindikasi plagiarisme tersebut harus diunggah di repository UIN Antasari di alamat <http://idr.uin-antasari.ac.id/>

Banjarmasin, 11 Juli 2023

Mengetahui
Direktur



Prof. Dr. H. Zulfa Jamalie, M. Pd
NIP. 197105251997031006

PENGESAHAN TESIS

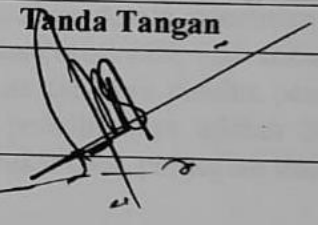

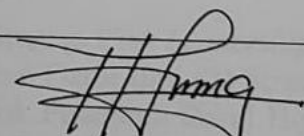
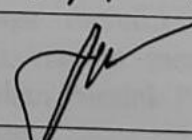
**STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
(COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGIES) PADA LEMBAGA
PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS PESANTREN
(STUDI MULTI SITUS PADA PONDOK PESANTREN DARUL HIJRAH
MARTAPURA DAN PONDOK PESANTREN DARUL ILMU
BANJARBARU)**

DIPERSEMBAHKAN DAN DISUSUN OLEH

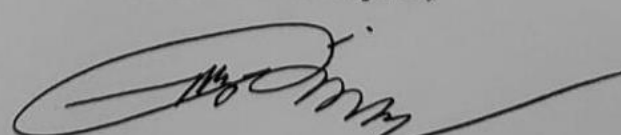
Muhammad Fajri Romadhoni
190211030048

Telah Diajukan pada Dewan Penguji
Pada: Selasa, 25 Juli 2023

Dewan Penguji

No	Nama	Tanda Tangan
1	Dr. Ahmad Salabi, M.Pd	
2	Dr. Wahyudin, M.Si	
3	Dr. H. Suriagiri, M.Pd	
4	Dr. Adi Anshari, M.Pd	

Mengetahui
Direktur Pascasarjana,


Prof. Dr. H. Zulfa Jamalie, M.Pd, Ph.D

NIP. 19710525 199703 1 006

ABSTRAK

Muhammad Fajri Romadhoni. NIM 190211030048. Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage Strategies) Pada Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pesantren (Studi Multi Situs Pada Pondok Pesantren Darul Hijrah Martapura dan Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru). Di bawah bimbingan (I) Dr. Wahyudin, M.Si dan (II) Dr. Suriagiri, M.Pd, Tesis, Progam Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin, 2023.

Kata Kunci: Strategi, *Cost Leadership*, Diferensiasi, Fokus

Penelitian ini dilatar belakangi oleh pesatnya kemajuan setiap lembaga pendidikan di Indonesia. Sehingga masing-masing lembaga pendidikan ingin menjadikan lembaga pendidikan mereka yang terbaik menurut versinya dan meniscayakan adanya persaingan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan pada lembaga pendidikan berbasis Islam, yaitu Pondok Pesantren Darul Hijrah dan Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru dengan fokus penelitiannya yaitu bagaimana penerapan strategi *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus pada Pondok Pesantren tersebut.

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode penelitian diskriptif. Desain penelitian ini menggunakan desain penelitian multi situs. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Subjek penelitiannya adalah staf humas dan guru pondok pesantren Darul Hijrah serta Darul Ilmi, sedangkan Objek penelitiannya adalah Strategi Bersaing. Teknik analisa datanya menggunakan reduksi data, penyajian data serta penarik kesimpulan.

Hasil dari penelitan ini adalah (1) Strategi *Cost Leadership* adalah strategi yang telah diterapkan oleh Pondok Pesantren Darul Ilmi (2) Strategi Diferensiasi adalah strategi yang diterapkan oleh Pondok Pesantren Darul Hijrah (3) Strategi fokus meskipun di masing-masing lembaga memiliki program penerapan pelayanan khusus bagi segmentasi tertentu, namun mereka masih melayani konsumen secara umum sehingga bisa dikatakan Pondok Pesantren Darul Hijrah dan Darul Ilmi belum menerapkan strategi fokus.

ABSTRACT

Muhammad Fajri Romadhoni. NIM 190211030048. Competitive Advantage Strategies in Islamic Boarding School-Based Institutions (Multi-Site Studies at Darul Hijrah Islamic Boarding School Martapura and Darul Ilmi Islamic Boarding School Banjarbaru). Under the guidance of (I) Dr. Wahyudin, M.Si and (II) Dr. Suriagiri, M.Pd, Thesis, Postgraduate Program at UIN Antasari Banjarmasin, 2023.

Keywords: Strategic, Cost Leadership, Differentiation, Focus

This research is motivated by the rapid progress of every educational institution in Indonesia. So that each educational institution wants to make their educational institution the best according to its version and necessitates competition. The purpose of this study was to find out the competitive strategies applied to Islamic-based educational institutions, namely the Darul Hijrah Islamic Boarding School and the Darul Ilmi Banjarbaru Islamic Boarding School with the focus of the research on how to apply the strategy of cost leadership, differentiation, and focus on these Islamic boarding schools.

This research approach is a qualitative approach with descriptive research methods. This research design uses a multi-site research design. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. The research subjects were the public relations staff and teachers of the Darul Hijrah and Darul Ilmi Islamic boarding schools, while the object of the research was Competitive Strategy. The data analysis technique uses data reduction, data presentation and conclusion drawing.

The results of this research are (1) the Cost Leadership Strategy is a strategy that has been implemented by Pondok Pesantren Darul Ilmi (2) The Differentiation Strategy is a strategy implemented by Pondok Pesantren Darul Hijrah (3) A focus strategy even though each institution has a service implementation program specifically for certain segments, but they still serve consumers in general so that it can be said that Darul Hijrah and Darul Ilmi Islamic Boarding Schools have not implemented a focus strategy.

KATA PERSEMBAHAN

Sebagai awal dan yang paling utama, penulis mengucapkan syukur yang sedalam-dalamnya kepada Allah SWT. Segala limpahan *rahman* dan *rahim*-Nya telah menjadikan kekuatan semangat, tekad, dan membekali ilmu bagi penulis pribadi. Atas limpahan karunia-Nya, akhirnya tesis yang sederhana ini bisa terselesaikan. Sholawat dan salam selalu terlimpahkan keharibaan Rasulullah Muhammad SAW.

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada orang yang sangat kukasihi dan kusayangi:

Ayah dan Mamah. Karya ini dipersembahkan sebagai tanda terima kasih, tanda cinta, hormat atas segala jasa Ayah dan Mamah yang pernah diberikan. Meskipun tak sepadan dengan semua jasa yang kalian berikan, namun izinkan ini menjadi salah satu tanda terima kasih dan amalan baik guna membantu Ayah dan Mamah kelak di akhirat.

Teruntuk Selvia Stiphanie, seorang pasangan sempurna yang Allah hadiahkan bagi diri yang penuh kekurangan ini. Terima kasih telah berjasa memberikan dukungan penuh, tetap sabar, rela menyediakan waktu dan menjadikan prioritas, menemani setiap prosesnya atas terselesainya karya tulis sederhana ini. Terima kasih. Juga kepada Qothrunnada Fatimatuzzahro, anak ayah, terima kasih ya sudah mau pengertian melihat Ayah di depan laptop terus. Maaf ya.

Begitu juga kepada Adik-adik, Muhammad Mujibuddin dan Muhammad Faiz. Tiada saat paling mengharukan saat kita berkumpul seperti dulu. Sekarang sudah dengan perjalanan hidup masing-masing. Sukses terus. Terima kasih atas semuanya. Maaf belum bisa menjadi kakak yang baik, tapi *aa* akan selalu berusaha sebaik mungkin.

Teruntuk Ayahanda Bapak Dr. wahyudin, M.si Terimakasih saya ucapkan atas bimbingan, nasehat, motivasi, ilmu-ilmunya serta dukungan yang sudah

diberikan, Dan saya ucapkan terimakasih atas bimbingan yang tanpa lelah, ilmu-ilmu dan motivasi yang sudah diberikan, sehingga saya bisa menyelesaikan tugas akhir ini. Teruntuk Ayahanda Bapak Dr. Suriagiri, M.Pd. Terimakasih saya ucapkan atas bimbingan yang tanpa lelah, ilmu-ilmu dan motivasi yang sudah diberikan, sehingga saya bisa menyelesaikan tugas akhir ini. Kupersembahkan Pula Kepada Guru-Dosenku yang Mulia: Mereka yang telah memberikan bimbingan, arahan serta motivasi dalam penyelesaian tesis ini.

Kupersembahkan juga untuk Sahabat-sahabat MPI Pascasarjana 2019 yang tidak bisa ku sebutkan nama kalian satu per satu, kalianlah yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan kekuatan. Semoga kebersamaan kita akan tetap terjalin meski nanti kita telah memiliki kehidupan masing-masing.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan nama Allah yang Maha pengasih lagi Maha penyayang. Segala puji dan syukur bagi Allah SWT, Tuhan seru sekalian alam. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada semulia-mulia Nabi dan Rasul, penghulu kita Nabi Besar Muhammad SAW, dan juga kepada keluarga dan sahabat sekalian.

Suatu berkah yang penulis syukuri, karena berkat taufik dan hidayah-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “*Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage Strategies) Pada Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Pesantren (Studi Multi Kasus Pada Pondok Pesantren Darul Hijrah Banjarbaru Dan Pondok Pesantren Darul Ilmi Banjarbaru)*”

Pada kesempatan ini penulis ingin mengungkapkan rasa terimakasih yang mendalam atas segala bantuan, bimbingan serta perhatian selama proses penyelesaian tesis ini. Ucapan terimakasih ini terutama penulis haturkan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Zulfa Jamalie, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin dan Wakil Direktur Pascasarjana Bapak Dr. M. Rusydi, S.Fil.I., M.Ag
2. Dr. Ahmad Salabi, M.Pd, selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) beserta Sekretaris Prodi Ibu Noor Hidayati, M.Pd yang memberikan arahan penulisan tesis sesuai dengan pengembangan program di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin.

3. Bapak Dr. Wahyudin, M.Si, selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan konstruktif kepada penulis, memberikan kritik dan saran serta kemudahan dalam memberikan bimbingan.
4. Bapak Dr. H. Suriagiri, M.Pd, selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan serta mengoreksi penulisan tesis ini.
5. Seluruh dosen Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin yang telah memberikan bimbingan, arahan dan pengetahuan kepada penulis selama berstudi pada program Pascasarjana ini.
6. Pimpinan dan staf pada pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin yang telah memberikan pelayanan secara aktif kepada penulis selama mengikuti perkuliahan.
7. Kepala Perpustakaan Pascasarjana dan Kepala Perpustakaan UIN Antasari yang mengizinkan penulis untuk meminjam referensi-referensi penulisan.
8. Seluruh teman-teman mahasiswa konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), terkhusus angkatan 2019 yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak. Atas segala bantuan dan bimbingan tersebut penulis berdo'a semoga Allah SWT berkenan membalasnya dengan ganjaran pahala yang berlipat ganda. *Aamin yaa Rabbal 'Alamiin.*

Banjarmasin, Juli 2023
Penulis,

Muhammad Fajri Romadhoni

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
BUKTI BEBAS PLAGIASI.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Signifikansi Penelitian.....	10
E. Definisi Istilah.....	11
F. Penelitian Terdahulu.....	12
G. Sistematika Penulisan.....	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Lembaga Pendidikan Pesantren.....	19
B. Definisi Strategi.....	20
C. Competitive Advantage.....	25
D. Analisis Lima Kekuatan Bersaing.....	27
E. Tiga Strategi Generik.....	29
1. Cost Leadership.....	30
2. Diferensiasi.....	32
3. Fokus.....	34
4. Rincian Sumber Daya yang Diperlukan.....	35
5. Risiko yang harus dihadapi dari Strategi Generik.....	36
F. Kerangka Pemikiran.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	41
B. Desain Penelitian.....	42
C. Subjek Penelitian.....	44
D. Objek Penelitian.....	44
E. Data dan Sumber Data.....	45
F. Informan Penelitian.....	46
G. Teknik Pengumpulan Data.....	47
H. Pengecekan Keabsahan Data.....	49
I. Analisis Data.....	52
J. Langkah-Langkah Penelitian.....	53

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	55
1. Pondok Pesantren Darul Hijrah.....	55
a. Sejarah.....	55
b. Geografis.....	61
c. Visi Misi.....	61
d. Struktur Organisasi.....	62
e. Kepemimpinan Pondok.....	65
f. Sumber Daya Manusia.....	68
g. Kondisi Santri.....	69
h. Sistem Pembelajaran.....	70
i. Sistem Evaluasi.....	73
j. Output Pendidikan.....	73
k. Sumber Daya Pesantren.....	74
2. Pondok Pesantren Darul Ilmi.....	75
a. Sejarah.....	75
b. Geografis.....	79
c. Visi Misi.....	79
d. Struktur Organisasi.....	80
e. Kepemimpinan Pondok.....	81
f. Sumber Daya Manusia.....	83
g. Kondisi Santri.....	84
h. Sistem Pembelajaran.....	86
i. Sistem Evaluasi.....	89
j. Output Pendidikan.....	91
k. Sumber Daya Pesantren.....	92
B. Strategi Cost Leadership.....	93
1. Pondok Pesantren Darul Hijrah.....	93
a. Efektivitas Perhitungan Biaya.....	93
b. Biaya yang Kompetitif.....	96
c. Strategi Kemudahan Pelayanan.....	97
d. Strategi Pencarian Konsumen.....	98
2. Pondok Pesantren Darul Ilmi.....	99
a. Efektivitas Perhitungan Biaya.....	99
b. Biaya yang Kompetitif.....	102
c. Strategi Kemudahan Pelayanan.....	104
d. Strategi Pencarian Konsumen.....	105
C. Strategi Diferensiasi Pondok Pesantren.....	107
1. Pondok Pesantren Darul Hijrah	107
a. Strategi Membuat Sesuatu Mudah Diingat dan Brand Image..	107
b. Teknologi.....	108
c. Inovasi Program.....	112
d. Fitur Unggulan.....	113
e. Pelayanan.....	114
f. Mitra Pondok Pesantren.....	115

2. Pondok Pesantren Darul Ilmi.....	116
a. Strategi Membuat Sesuatu Mudah Diingat dan Brand Image..	116
b. Teknologi.....	116
c. Inovasi Program.....	117
d. Fitur Unggulan.....	118
e. Pelayanan.....	120
f. Mitra Pondok Pesantren.....	120
D. Strategi Fokus.....	121
1. Pondok Pesantren Darul Hijrah	121
a. Pelayanan Khusus/Eksklusif bagi Segmen Tertentu.....	121
b. Rancangan Pelayanan Eksklusif.....	122
2. Pondok Pesantren Darul Ilmi.....	122
a. Pelayanan Khusus/Eksklusif bagi Segmen Tertentu.....	122
b. Rancangan Pelayanan Eksklusif.....	123
E. Analisis dan Pembahasan.....	123
1. Strategi <i>Cost Leadership</i>	124
2. Strategi Diferensiasi	126
3. Strategi Fokus	128
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	130
B. Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA.....	135
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	138

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2. 1 Rincian Implikasi Umum Strategi Generik.....	36
4. 1 Rekap Jumlah Guru Tahun 2022-2023.....	68
4. 2 Rekap Jumlah Santri dari Tahun 2015-2023.....	69
4. 3 Jadwal Kegiatan Harian santri.....	71
4. 4 Jadwal Kegiatan Pekan Santri.....	72
4. 5 Data Riwayat Pendidikan Guru.....	83
4. 6 Jumlah Santri Berdasarkan Tahun Ajaran.....	85
4. 7 Rekapitulasi Provinsi Asal Santri Baru.....	85
4. 8 Asal Kabupaten / Kota Santri Baru dari Kalimantan Selatan.....	86
4. 9 Mata Pelajaran yang Diujikan Secara Membaca.....	89
4. 10 Rincian Biaya Awal Masuk Santri Baru 2023-2024.....	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 3.1 Langkah-Langkah Analisis Data.....	44
Gambar 3.2. Triangulasi Sumber.....	51
Gambar 3.3 Triangulasi Metode.....	51
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Ponpes Darul Hijrah.....	63
Gambar 4.2 Aset Produktif Pondok: DH Mart.....	75
Gambar 4.3 Aset Produktif Pondok: Wisma Darul Hijrah.....	75
Gambar 4.4. Struktur Organisasi Ponpes Darul Ilmi.....	81
Gambar 4.5. Halaman isi dalam buku Standar Kompetensi Santri.....	90
Gambar 4.6. Tampak depan Buku Standar Kompetensi Santri.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1. Surat-surat Riset.....	139
Lampiran 2. Surat Pengantar Penelitian Tesis.....	140
Lampiran 3. Surat Balasan Izin Penelitian.....	141
Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian.....	142