

## ABSTRAK

Nurul Indana, 1890501220016, 2024. MANAJEMEN STRATEGIS LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS PESANTREN DALAM MENINGKATKAN MUTU DAN DAYA SAING (Studi Multikasus di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Unggulan Darul Ulum STEP-2 IDB Jombang). Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Sayyid Ali Ramatullah Tulungagung. Promotor: (1) Prof. Dr. Prim Masrokan M, M.Pd. (2) Prof. Dr. Ngainun Naim, M.H.I.

**Kata Kunci:** manajemen strategis, mutu dan daya saing.

Mutu dan daya saing lembaga pendidikan Islam menjadi faktor kunci dalam menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks. Dua lembaga dalam penelitian ini adalah sekolah unggulan dibawah naungan pesantren. Melalui trategi-strategi yang dilakukan kedua lembaga ini mampu meningkatkan mutu dan daya saing. Strategi yang tepat didapat melalui penerapan manajemen strategis. Melalui manajemen strategis kedua lembaga ini mampu menyusun rencana jangka panjang terstruktur dan adaptif sehingga mampu menciptakan lembaga yang bermutu dan berdaya saing.

Pertanyaan penelitian dalam disertasi ini adalah: 1) bagaimana faktor internal dan eksternal lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren dalam meningkatkan mutu dan daya saing di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Unggulan Darul Ulum STEP-2 IDB Jombang?, 2) bagaimana formulasi strategi lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren dalam meningkatkan mutu dan daya saing di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Unggulan Darul Ulum STEP-2 IDB Jombang?, 3) bagaimana implementasi strategi lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren dalam meningkatkan mutu dan daya saing di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Unggulan Darul Ulum STEP-2 IDB Jombang?, 4) bagaimana evaluasi strategi lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren dalam meningkatkan mutu dan daya saing di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Unggulan Darul Ulum STEP-2 IDB Jombang?

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi multikasus. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis secara berulang-ulang melalui analisis data kasus tunggal dan analisis data lintas kasus. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif yang mencakup data *condensation*, data *display*, *conclusion drawing/verifying* dan penarikan kesimpulan. Adapun teknik pengecekan keabsahan data dilakukan melalui *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa: 1) faktor internal dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga adalah kompetensi siswa, guru & tenaga kependidikan profesional, sarana prasarana memadai, lingkungan berbasis pesantren, dan pembiayaan memadai. Faktor eksternal: kemitraan baik, kepercayaan masyarakat, akses lokasi yang mudah dan persaingan lembaga. 2). Formulasi strategi dalam meningkatkan mutu dan daya saing yaitu strategi pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi guru, inovasi pembelajaran, pengembangan sarana dan prasarana berbasis teknologi, serta strategi pengembangan kompetensi siswa. 3). Implementasi strategi integrasi kurikulum dengan

memadukan kurikulum Nasional, Internasional, kepondokan dan kearifan lokal, Strategi peningkatan kompetensi guru melalui pendidikan dan pelatihan, workshop, seminar, MGMP dan KKG. Inovasi pembelajaran dengan menggunakan model, metode yang sesuai dengan pembelajaran abad 21 dan pembelajaran berbasis teknologi. Implementasi strategi pengembangan sarana prasarana dengan melakukan perencanaan yang matang, implementasi dan evaluasi. Implementasi strategi pengembangan pengembangan kompetensi siswa, melalui kegiatan ekstrakurikuler, pembiasaan dan program unggulan sesuai dengan jadwal. 4) evaluasi pengembangan kurikulum dengan evaluasi sumatif, formatif, monitoring dan evaluasi oleh tim pengembang kurikulum, evaluasi peningkatan kompetensi guru dan inovasi pembelajaran dengan supervisi dan PKG, evaluasi Pengembangan sarana dan prasarana dan pengembangan kompetensi siswa dengan rapat berkala

## ABSTRACT

Nurul Indana, 1890501220016, 2024. STRATEGIC MANAGEMENT OF ISLAMIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS BASED ON PESANTREN IN IMPROVING QUALITY AND COMPETITIVENESS (Multi-Case Study at SMA Darul Ulum 2 Flagship BPPT Jombang and MA Unggulan Darul Ulum STEP-2 IDB Jombang). Dissertation, Islamic Education Management Study Program, Postgraduate UIN Sayyid Ali Ramatullah Tulungagung. Promoter: (1) Prof. Dr. Prim Masrokan M, M.Pd.. (2) Prof. Dr. Ngainun Naim, M.H.I.

**Keywords:** strategic management, quality and competitiveness.

The quality and competitiveness of Islamic educational institutions are key factors in responding to the increasingly complex challenges of the modern era. These institutions must be able to maintain their relevance and uphold educational excellence in order to produce graduates who not only possess strong religious knowledge but also the skills and competencies needed in today's global society. Strategic management serves as an essential instrument for enhancing this quality and competitiveness. Through effective strategic management, Islamic educational institutions can develop structured and adaptive long-term plans that enable them to produce highly competitive graduates at both the national and international levels.

This dissertation addresses the following research questions: (1) What are the internal and external factors influencing the improvement of quality and competitiveness in pesantren-based Islamic educational institutions at SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang and MA Unggulan Darul Ulum STEP-2 IDB Jombang? (2) How are strategies formulated by these institutions to enhance quality and competitiveness? (3) How are these strategies implemented? and (4) How are these strategies evaluated?

This study employs a qualitative approach using a multi-case study design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. The data analysis process was iterative, involving both single-case and cross-case analyses using an interactive analysis model that includes data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The validity of the data was ensured through credibility, transferability, dependability, and confirmability.

The findings of this research indicate that internal factors contributing to improved quality and competitiveness include student competence, professional teachers and education staff, adequate infrastructure, a pesantren-based environment, and sufficient funding. External factors include strong partnerships, high levels of public trust, accessible school locations, and institutional competition. Strategy formulation focuses on curriculum integration, teacher competence development, learning innovation, the development of technology-based facilities and infrastructure, and the advancement of student competencies. Strategy implementation includes integrating national, international, pesantren, and local wisdom curricula; enhancing teacher competencies through training, workshops, seminars, and teacher professional communities (MGMP and KKG); promoting learning innovation

with 21st-century teaching models and technology integration; developing infrastructure through careful planning, execution, and evaluation; and fostering student competencies through extracurricular programs, habit-building, and flagship initiatives. Evaluation of these strategies is conducted through summative and formative assessments, as well as regular curriculum team monitoring each semester. Teacher performance and instructional innovation are evaluated through supervision and assessments, infrastructure development is reviewed through observations and team meetings, and student competence development is evaluated via monthly coordination meetings and post-program reviews.

## الملخص

نورول إندانا، ١٦٠٠١٢٢٠٠١٨٩٠٥٠١٢٢٠٠١٦، ٢٠٢٤. الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية الإسلامية القائمة على النمط التقليدي (اليسْترين) في تحسين الجودة والقدرة التنافسية (دراسة متعددة الحالات في المدرسة الثانوية المتميزة دار العلوم ٢ جومبانج والمدرسة العالية دار العلوم المتميزة جومبانج). أطروحة دكتوراه، برنامج إدارة التعليم الإسلامي، دراسات عليا، جامعة سيّد علي رحمة الله تولوع أكوع. المشرفون: (١) الأستاذ الدكتور بريم مسروحا م، ماجستير تربية، (٢) الأستاذ الدكتور عين التميم، ماجستير في العلوم الإسلامية.

## الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الجودة، القدرة التنافسية.

تُعَدُّ جودة المؤسسات التعليمية الإسلامية وقدرتها التنافسية من العوامل الرئيسية في مواجهة التحديات المتزايدة في العصر الحديث. المؤسسات المدرستان في هذا البحث هما مدرستان متميزتان تابعتان لبيئة التعليم التقليدي (اليسْترين). من خلال الاستراتيجيات المُتبَّعة، تمكنت المؤسسات من تحسين جودة التعليم وزيادة التنافسية. وقد تحققت هذه الإنجازات من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث ساعد ذلك المؤسسات في إعداد خطط طويلة الأمد بشكل منظم ومرن، مما أدى إلى نشوء مؤسسات تعليمية عالية الجودة وذات قدرة تنافسية عالية.

أُسئله البحث في هذه الأطروحة هي: (١). ما العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسات التعليمية الإسلامية القائمة على اليسْترين في تحسين الجودة والقدرة التنافسية في مدرسة دار العلوم ٢ جومبانج والمدرسة العالية دار العلوم المتميزة جومبانج؟ (٢). كيف يتم وضع إستراتيجية لهذه المؤسسات لتحسين الجودة والقدرة التنافسية؟ (٣). كيف يتم تنفيذ تلك الإستراتيجية؟ (٤). كيف يتم تقييمها؟

تم اعتماد المنهج النوعي من خلال دراسة متعددة الحالات، باستخدام تقنيات جمع البيانات مثل المقابلات المنسقة، للملاحظة، والتوثيق. وتم تحليل البيانات بشكل متكرر من خلال تحليل الحالات المفردة والتحليل المقارن بين الحالات. واستُخدم نموذج التحليل التفاعلي الذي يشمل: تكيف البيانات، عرض البيانات، استخلاص النتائج والتحقق منها، أما التحقق من صحة البيانات فتم باستخدام معايير المصداقية، القابلية للنقل، الاعتمادية، وقابلية التأكيد.

نتائج البحث أظهرت ما يلي: (١). العوامل الداخلية لتحسين الجودة والقدرة التنافسية تشمل: كفاءة الطلاب، وجودة المعلمين والموظفين التربويين، توفر البنية التحتية، البيئة القائمة على الإستثراء، والتمويل الكافي. أما العوامل الخارجية فتشمل: الشراكات الجيدة، ثقة المجتمع، سهولة الوصول الجغرافي، والمنافسة بين المؤسسات (٢). تتمثل صياغة الإستراتيجية في تطوير المناهج، رفع كفاءة المعلمين، الابتكار في التعليم، تطوير البنية التحتية المدعومة بالتكنولوجيا، وتنمية قدرات الطلاب (٣). يشمل تنفيذ الإستراتيجية تكامل المناهج (الوطنية، الدولية، الإستثنائية والحكمة المحلية)، وتطوير كفاءة المعلمين من خلال التعليم والتدريب، ورش العمل، الندوات، مجموعات العمل التربوي، واستخدام نماذج وأساليب تعليمية حديثة مدعومة بالتكنولوجيا. كما يشمل تطوير البنية التحتية غير التخطيط والتنفيذ، والصيانة، وتطوير مهارات الطلاب من خلال الأنشطة اللاصفية، وبرامج التميز المنظمة (٤). يشمل التقييم التكويني والختامي للمناهج من خلال فريق التطوير، تقييم كفاءة المعلمين والابتكار من خلال الإشراف و تقييم أداء المعلمين، وتقييم تطوير البنية التحتية والطلاب من خلال الاجتماعات الدورية. تدعم نتائج هذا البحث نظرية توماس إل. ويلن وجي. ديفيد فنجر حول خطوات الإدارة الإستراتيجية التي تبدأ بتحليل العوامل الداخلية والخارجية، ثم صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. ومع ذلك، أضافت هذه الدراسة عنصراً جديداً وهو دمج القيم الروحية والثقافة الإستثنائية ضمن البعد المؤسسي للإستراتيجية. كما تدعم النتائج نظرية إي. مولناسا بأن الجودة تُقاس من خلال أربعة مكونات رئيسية: المدخلات، العمليات، المخرجات، والنتائج. وتبين أيضاً أن جودة المخرجات لا تقتصر على الجوانب الأكاديمية وغير الأكاديمية فقط، بل تشمل أيضاً البعد الروحي. أما النتائج فتُقاس ليس فقط من خلال نجاح الخريجين في التعليم العالي، ولكن أيضاً من خلال مدى إفادتهم للمجتمع. أما فيما يخص التنافسية، فتدعم النتائج نظرية مايكل بورتر بأن القدرة التنافسية تعتمد على الميزة التنافسية، إلا أن هذه الدراسة أظهرت أن السمعة المؤسسية تلعب أيضاً دوراً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية.