

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Ada beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian dari manajemen strategi, antara lain sebagai berikut:

Menurut Fred R. David, manajemen strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.⁸

Menurut Husein Umar, manajemen strategi sebagai suatu seni dan ilmu dalam pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.⁹

Menurut Hadar Nawawi, manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (perencanaan besar) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipal), agar usaha menghasilkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang/jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi

⁸ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016), hlm.15

⁹ ibid

pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.¹⁰

2. Tahapan Manajemen Strategi

Manajemen strategi harus dilakukan secara terstruktur supaya mampu mencapai tujuan yang diharapkan dengan mudah. Oleh karena itu dalam proses manajemen strategi, pada prinsipnya ada tiga tahapan yang harus dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1) Tahap Formulasi

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2) Tahap Implementasi

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi

¹⁰ Ibid., hlm.37

pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

3) Tahap Evaluasi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja dan pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.¹¹

3. Karakteristik Manajemen Strategi

Pada umumnya manajemen ini sungguh berbeda dengan lainnya dimana manajemen strategi ini senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan

¹¹ Fred R David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 6

tujuan yang telah ditetapkan dengan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen strategi:

- 1) Manajemen strategi bersifat jangka panjang.
- 2) Manajemen strategi bersifat dinamik.
- 3) Manajemen strategi merupakan sesuatu yang terpadu oleh manajemen operasional.
- 4) Manajemen strategi perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
- 5) Manajemen strategi berorientasi dan mendekati untuk masa depan.
- 6) Manajemen strategi senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Era globalisasi ekonomi ini untuk menghadapinya maka dimana kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas Negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya para pemimpin perusahaan harus dapat menyikapinya melalui dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Maka seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen strategi bagi perusahaannya.¹²

¹² Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016) hlm.22

4. Keuntungan Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan sebuah proses di mana manajemen mengambil inisiatif atas izin pemilik bisnis untuk menggunakan sumberdaya dan meningkatkan produktifitas organisasi mereka. Semua tindakan harus merefleksikan misi, visi, objektif, dan kebijakan organisasi itu sendiri. Hal ini dilakukan dengan cara mendesain dan mengimplementasikan program yang bertujuan untuk meraih tujuan dan sumber daya yang tersedia harus digunakan secara benar.

Manajemen strategi merupakan tindakan tingkat manajerial yang memprioritaskan tujuan dari pada siasat. Manajemen strategi memberikan arah yang akan diambil organisasi. Manajemen strategi keseluruhan adalah proses berkelanjutan yang mengontrol organisasi dan industri yang mempengaruhinya.

Manajemen strategi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Selama bertahun-tahun beragam konsep dan teori yang menjelaskan strategi, terus dikembangkan. Mulai dari yang menekankan perhatian pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber-sumber yang dimilikinya dalam menjawab peluang dan tantangan serta berbagai ketidakpastian yang berasal dari luar organisasi, sampai pada kajian yang menekankan pada kemampuan

sumber-sumber internal organisasi untuk mendorong terjadinya keunggulan kompetitif.¹³

5. Tipe-Tipe Strategi

Pada prinsipnya, strategi dapat dikelompokan berdasarkan tiga tipe yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis¹⁴:

1) Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2) Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

3) Strategi Bisnis

Strategi ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau

¹³ Ibid., hlm. 24-25

¹⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm. 6-7

operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

6. Pengambilan Keputusan dengan Analisis SWOT

Menurut Fred R. David. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Analisis SWOT sampai saat ini masih menjadi pilihan bagi perusahaan/organisasi untuk digunakan sebagai alat analisa dasar perencanaan strategis. Hal ini disebabkan analisis SWOT memiliki kecenderungan sangat sederhana dan mudah untuk diterapkan. Selain itu, analisis SWOT juga mempunyai kemampuan untuk menggambarkan bagaimana kekuatan dan kelemahan internal perusahaan sekaligus juga ancaman dan peluang pasar yang dihadapi di lingkungan eksternal perusahaan.

Analisis SWOT merupakan salah satu metode dalam melakukan penyusunan strategi perusahaan dengan melihat kondisi lingkungan perusahaan baik itu lingkungan internal maupun eksternal. Analisis SWOT lebih menekankan kepada bagaimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman yang ada. Analisis SWOT digunakan dalam melakukan analisis strategis perusahaan. Hal ini

disebabkan karena analisa SWOT menyediakan suatu informasi yang mendalam tentang kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan, sehingga perusahaan akan mempunyai gambaran tentang keputusan strategis apa yang diambil.

Analisis SWOT merupakan sebuah analisis berbagai faktor yang tersusun secara sistematis untuk merumuskan strategi dalam suatu organisasi. Analisis SWOT didasarkan pada pertimbangan faktor-faktor kekuatan (*strengths*), peluang (*opportunities*), kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki oleh suatu organisasi. Berikut penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut:

1) Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan perusahaan yang tidak dapat dengan mudah disesuaikan atau ditiru dengan pesaing disebut kompetensi khusus. Membangun keunggulan bersaing melibatkan pengambilan keuntungan atas kompetensi khusus.¹⁵ Faktor-faktor kekuatan merupakan suatu kompetensi khusus atau sebuah kompetensi keunggulan yang terdapat dalam tubuh organisasi itu sendiri. Faktor-faktor kekuatan tersebut merupakan nilai plus atau keunggulan komperatif dari sebuah organisasi. Hal tersebut mudah terlihat apabila sebuah organisasi memiliki hal khusus yang lebih unggul dari pesaing-pesaingnya serta dapat memuaskan *stakeholders* maupun pelanggan.¹⁶ Dengan melihat kekuatan yang dimiliki serta mengembangkan kekuatan tersebut

¹⁵ Fred R David, *Manajemen Strategi Konsep*.....,hlm.81

¹⁶ Fajar Nur'aini Dwi F., *Trknik Analisis SWOT*, (Yogyakarta: Quadrant, 2016), hlm. 13

dipastikan bahwa perusahaan akan lebih maju dibandingkan dengan pesaing yang ada.¹⁷

Kekuatan (*strengths*), adalah sumberdaya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Faktor-faktor kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah antara lain kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran.¹⁸

2) Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan. Faktor-faktor kelemahan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi.¹⁹ Kelemahan (*weaknesses*) menjadi faktor internal perusahaan yang harus dikenali oleh organisasi selain kekuatan yang dimiliki. Karena untuk mencapai tujuan organisasi

¹⁷ Rahmayanti HM, *Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Udang Beku PT. Mustika Mina Nusa Aurora Tarakan*, iJurnal Galung Tropika, Vol 4 No.1, hlm.62

¹⁸ Sondang P.Siagan, *Management Strategic*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), hlm.172.

¹⁹ Ibid., hlm. 173.

dengan optimal, maka diperlukan pemahaman mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi.

Kelemahan merupakan kondisi atau segala sesuatu hal yang menjadi kelemahan atau kekurangan yang terdapat dalam tubuh organisasi. Pada dasarnya, sebuah kelemahan merupakan suatu hal yang wajar ada dalam organisasi. Namun yang terpenting adalah bagaimana sebuah organisasi membangun suatu kebijakan sehingga dapat meminimalisasi kelemahan tersebut atau bahkan dapat menghilangkan kelemahan yang ada. Kelemahan ini dapat berupa kelemahan dalam sarana prasarana, kualitas SDM, lemahnya kepercayaan konsumen dan lain-lain.²⁰

3) Peluang (*Opportunities*)

Peluang (*opportunities*) merupakan faktor eksternal organisasi yang memberikan peluang atau kesempatan untuk berkembang bagi suatu organisasi dimasa depan. Suatu organisasi harus mampu membaca peluang yang dapat diambil. Sekecil apapun peluang yang ada harus mampu dimanfaatkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Peluang merupakan suatu kondisi lingkungan di luar organisasi yang sifatnya menguntungkan bahkan dapat menjadi senjata untuk memajukan sebuah perusahaan/organisasi. Anda dapat mengetahui hal-hal eksternal mana yang dapat anda jadikan peluang dengan cara

²⁰ Fajar Nur'aini Dwi F., *Teknik Analisis SWOT*,,,,hlm.14-15

membandingkan analisis internal kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi. Anda dengan menganalisis internal dari kompetitor lain. Beberapa hal yang dapat anda jadikan peluang perlu diranking berdasarkan *success probability* (kemungkinan berhasil), sehingga tidak semua peluang harus dicapai dalam target.²¹

4) Ancaman (*Threats*)

Ancaman (*threats*) adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika tidak diatasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan.²² Ancaman (*threats*) tidak bisa dihilangkan dari suatu organisasi, hanya saja ancaman tersebut dapat diminimalisir dengan langkah yang tepat. Untuk itu ancaman yang ada harus mampu dikenali dan diantisipasi oleh suatu organisasi sedini mungkin, supaya tidak menjadi masalah yang besar.

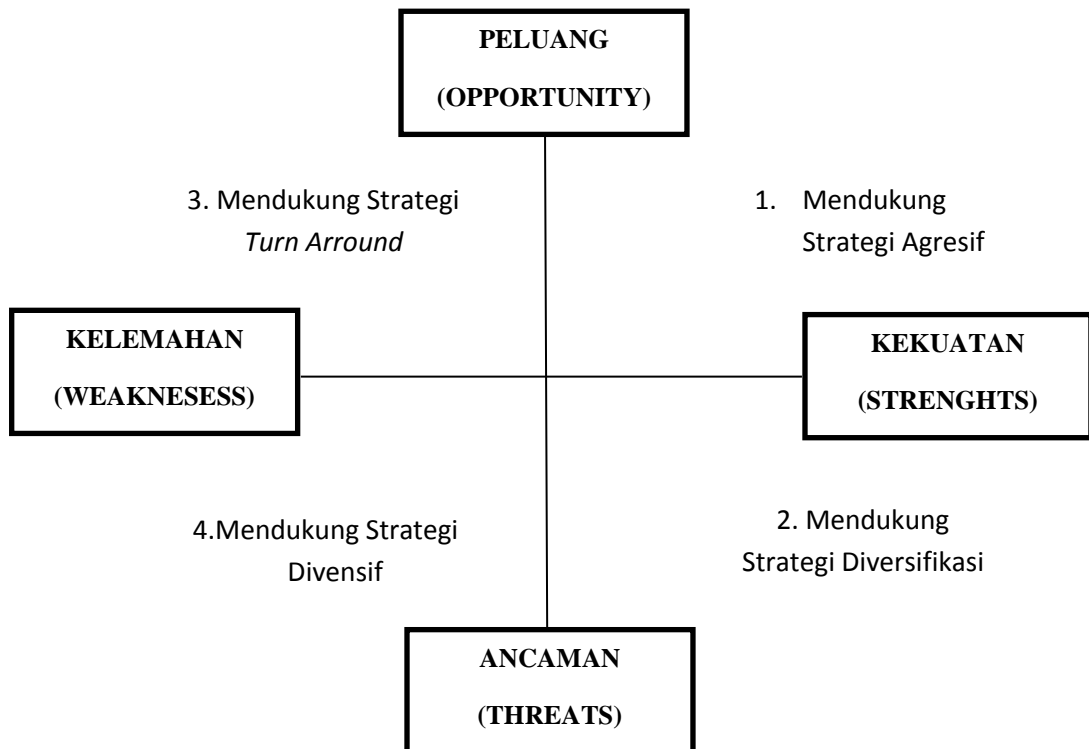
Ancaman merupakan kondisi eksternal yang dapat mengganggu kelancaran berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan. Ancaman dapat meliputi hal-hal dari lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah organisasi. Apabila ancaman tidak segera ditanggulangi maka dapat berakibat dampak berkepanjangan sehingga menjadi sebuah penghalang atau penghambat tercapainya visi dan misi sebuah organisasi atau perusahaan.

²¹ Ibid, hlm. 17

²² Sondang P.Siagan, *Management Strategic*,,,,hlm.173

Untuk mengenali dan memahami dimana posisi perkembangan organisasi berada serta strategi yang harus dilakukan, maka dapat kita ketahui dengan mudah menggunakan diagram analisis SWOT berikut:

Gambar 2.1
Kuandran dalam Analisis SWOT



Kuadran 1: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan atau organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada secara optimal. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan atau organisasi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan berbagai peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk maupun diversifikasi pasar.

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi disisi lain juga menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan atau organisasi sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik. Misalnya, *Apple* menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam *industry microcomputer*.

Kuadran 4: Kuadran 4 merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan bagi suatu organisasi. Hal itu karena suatu perusahaan atau organisasi sedang menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Untuk itu diperlukan sebuah kemampuan untuk meningkatkan kualitas produk dan melindungi pangsa pasar dari pesaingnya.

Menurut Rangkuty, dalam menganalisa SWOT ada lima macam model pendekatan yang digunakan. Model pendekatan dalam menganalisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Matrik SWOT

Matrik SWOT dapat mengidentifikasi berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu organisasi. Hal ini karena matrik SWOT mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

2. Matrik *Boston Consulting Group* (BCG)

Matrik BCG diciptakan oleh *Boston Consulting Group* yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik *cash-flow*-nya, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matrik BCG dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk dipasaran.

3. Matrik Internal dan Eksternal

Matrik ini dapat dikembangkan dari model *Boston Consulting Group* (GE-Model) parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

4. Matrik Space

Matrik Space berfungsi untuk mempelajari analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan dimasa akan datang. Matrik Space dapat memperlihatkan dengan jelas kekuatan keuangan dan kekuatan industri pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara *financial relative* cukup kuat untuk mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dapat merebut pasar.

5. Matrik Grand Strategy

Matrik ini biasanya digunakan untuk memecahkan masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT yaitu untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada dalam perusahaan.

B. Konsep Pondok Pesantren

1. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok pesantren berasal dari dua kata, yaitu pondok dan pesantren. Pondok berasal dari bahasa Arab "*Funduq*" yang berarti tempat menginap, atau asrama. Sedangkan pesantren berasal dari bahasa Tamil, dari kata santri, diimbuhi awalan pe dan akhiran -an yang berarti para penuntut ilmu.

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, pesantren diartikan sebagai asrama, tempat santri, atau tempat-tempat murid-murid belajar mengaji. Sedangkan menurut istilah pondok pesantren adalah “lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari”.

Menurut Abdurrahman Wahid pesantren adalah sebuah kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan di sekitarnya. Dalam kompleks itu berdiri beberapa buah bangunan: rumah kediaman pengasuh (di daerah berbahasa Jawa disebut Kyai), sebuah surau atau masjid tempat pengajaran diberikan (bahasa Arab madrasah yang juga terlebih sering mengandung konotasi sekolah) dan asrama tempat tinggal para siswa pesantren.

Pesantren adalah suatu bentuk lingkungan masyarakat yang unik dan memiliki tata nilai kehidupan yang positif yang mempunyai ciri khas tersendiri, sebagai lembaga pendidikan Islam. Pondok pesantren merupakan suatu komunitas tersendiri, dimana kyai, ustadz, santri dan pengurus pesantren hidup bersama dalam satu lingkungan yang berlandaskan nilai-nilai agama Islam lengkap dengan norma-norma dan kebiasaan-kebiasaan tersendiri.²³

²³ Zulhimma, *Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren Di Indonesia*, Jurnal Darul ‘Ilmi, Vol.01, No.02, 2013, hlm.166-167

Pondok pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas tertentu di dalamnya, unsur-unsur inilah yang membedakannya dengan lembaga-lembaga pendidikan lain. Ada beberapa aspek yang merupakan unsur dasar dari pesantren yang perlu dikaji lebih mendalam mengingat pesantren merupakan subkultur dalam kehidupan masyarakat kita sebagai suatu bangsa. Pondok pesantren memiliki ciri yaitu ada kiai yang mengajar dan mendidik, ada santri yang belajar dari kiai, ada masjid, dan ada pondok asrama tempat para santri bertempat tinggal.

2. Kewirausahaan Pondok Pesantren

Istilah kewirausahaan, pada dasarnya berasal dari terjemahan *entrepreneur*, yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan *between taker* atau *go between*. Pada abad pertengahan istilah *entrepreneur* digunakan untuk menggambarkan seseorang aktor yang memimpin proyek produksi. Konsep wirausaha secara lengkap dikemukakan oleh Josep Schumpeter, yaitu sebagai orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Orang tersebut melakukan kegiatannya melalui organisasi bisnis yang baru ataupun yang telah ada.

Dari asal kata tersebut, wiraswasta pada mulanya ditunjukkan pada orang-orang yang dapat berdiri sendiri. Di Indonesia kata wiraswasta sering diartikan sebagai orang-orang yang tidak bekerja pada sektor

pemerintah, yaitu para pedagang, pengusaha, dan orang-orang yang bekerja diperusahaan swasta, sedangkan wirausahawan adalah orang-orang yang mempunyai usaha sendiri. Wirausahawan adalah orang yang berani membuka kegiatan produktif yang mandiri. Kata kunci dari kewirausahaan yaitu pengambilan risiko, menjalankan usaha mandiri, memanfaatkan peluang-peluang, menciptakan usaha baru, pendekatan yang inovatif, mandiri (missal tidak bergantung pada bantuan pemerintah).

3. Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren

Peran pesantren mempunyai nilai yang cukup strategis dan signifikan dalam memberikan sumbangsih dan perannya bagi peningkatan keswadayaan, kemandirian, dan partisipasi masyarakat. Dalam konteks pengembangan ekonomi umat, pesantren di samping berperan sebagai *agent of social change*, sekaligus sebagai pelopor kebangkitan ekonomi umat. Selain itu juga masalah kemiskinan bisa menyebabkan orang tergelincir dalam akhlak dan moralitas yang tercela. Karena suara perut dapat mengalahkan suara nurani. Lilitan kesengsaraan pun bisa mengakibatkan seseorang meragukan nilai-nilai akhlak dan agama.

Peran pesantren ialah yang bisa diharapkan di tengah ancaman, kendala, dan beratnya persoalan perekonomian umat. Pesantren selama ini telah terbukti tangguh menghadapi berbagai tantangan

karena kuatnya nilai ajaran agama yang menjadi pijakan dan prinsip kemandirian.

C. Konsep Budidaya Ikan Lele

1. Pengertian Budidaya Ikan Lele

Pengertian budidaya perikanan dalam arti sempit adalah usaha memelihara ikan yang sebelumnya hidup liar di alam menjadi ikan peliharaan. Sementara dalam pengertian luas budidaya perikanan adalah semua usaha membesarkan dan memperoleh ikan, baik ikan yang masih hidup liar di alam atau sudah dibuatkan tempat tersendiri dengan adanya campur tangan manusia. Jadi pengertian budidaya tidak hanya memelihara ikan di tambak, empang, akuarium, sawah, dan sebagainya. Namun, secara luas pengertian ini mencakup juga kegiatan mengusahakan komoditas perikanan di danau, sungai, waduk, atau laut.²⁴

Sedangkan budidaya ikan lele adalah suatu kegiatan dimana orang memelihara ikan lele (termasuk pembenihan maupun pembesaran) untuk kemudian bisa dijual. Ikan lele relatif mudah dibudidayakan di perairan iklim hangat, sehingga dapat menyuplai makanan yang murah bagi pasar setempat. Ikan lele dapat dibudidayakan di kolam, maupun sungai kecil.

²⁴ Tim Penulis PS, *Agribisnis Perikanan*, (Jakarta: Penebar Swadaya, 2008), hlm.31

Ikan lele merupakan salah satu jenis ikan air tawar yang berasal dari Filipina yaitu lele dumbo dan lele lokal dan sudah dibudidayakan secara komersial oleh masyarakat Indonesia terutama di Pulau Jawa. Budidaya ikan lele berkembang pesat dikarenakan pemasarannya relatif mudah dan modal usaha yang dibutuhkan relatif pendek, dapat dibudidayakan di lahan dan sumber air yang terbatas dengan padat tebar tinggi, teknologi budidaya relatif mudah dikuasai oleh masyarakat.²⁵

2. Habitat Ikan Lele

Lele termasuk jenis ikan yang hidupnya di air tawar. Sebaiknya ikan lele dipelihara di air sungai, air dari saluran irigasi, air tanah dari mata air, dan air sumur. Tetapi, lele juga dapat hidup di perairan yang kurang baik, seperti air comberan, air sawah yang dangkal, dan air lumpur di rawa-rawa.

Lele dapat dipelihara dengan pada penebaran yang tinggi. Selain itu lele juga dapat hidup dalam kolam yang kadar oksigennya rendah, karena lele memiliki alat pernafasan tambahan yang disebut labiran, sehingga ikan lele dapat mengambil oksigen langsung dari udara untuk pernapasannya.

3. Sifat Ikan Lele dan Kebiasaan Makan

Lele termasuk ikan yang memiliki kebiasaan atau memiliki sifat aktif pada malam hari. Pada siang hari lele bisa berlindung dalam lubang, dibalik benda-benda atau bebatuan di pasar perairan. Lele mulai

²⁵ Kiagus Angga, *Sukses Budidaya Ikan Lele Kolam Terpal*, (Jakarta: PT. Serambi Semesta Distribusi, 2018), hlm. 2

aktif mencari makan pada saat matahari mulai terbenam atau pada malam hari.

Ikan lele mempunyai sifat aktif malam hari (*nocturnal*). Hal ini berarti bahwa ikan lele akan lebih efektif jika diberi makan pada malam hari (gelap). Pemberian pakan yang tepat, baik frekuensi maupun jumlahnya akan lebih mengefisiensikan biaya yang diperlukan dalam memproduksi per kilogram lele

Sifat kanibalisme juga memegang peranan penting dalam keberhasilan agribisnis lele. Kanibalisme terjadi karena antara lain adanya perbedaan ukuran. Ikan-ikan yang lebih besar ukurannya akan memangsa ikan-ikan yang lebih kecil. Sering kali pada pemeliharaan lele ada sejumlah ikan yang mempunyai ukuran sangat besar, sedangkan yang lainnya dalam ukuran sangat kecil, tetapi jika dibiarkan maka tidak menutup kemungkinan nanti yang tersisa hanya sedikit saja, yaitu ikan dengan ukuran yang sangat besar.²⁶

4. Pakan Ikan Lele

Lele termasuk jenis ikan karnivora (pemakan daging), tetapi sebenarnya lele bisa makan berbagai jenis makanan. Makanan lele pada dasarnya dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu pakan alami, pakan limbah dan pakan buatan.

²⁶ Estu Nugroho, *Kiat Agribisnis Lele*, (Jakarta : Penebar Swadaya, 2011), hlm 22

1. Pakan Alami

Pakan alami yang cocok untuk lele, adalah cacing, jintik-jintik nyamuk, larva serangga, anak siput, dan kutu air. Selain itu lele kadang bersifat kanibal, yaitu memakan sesama ikan yang ukurannya lebih kecil, termasuk anaknya sendiri, sehingga benih ikan lele harus dipelihara secara terpisah dari ikan lele yang ukurannya lebih besar.

2. Pakan Limbah

Selain pakan alami, lele juga biasa memakan limbah yang berupa limbah rumah tangga, limbah pertanian, maupun limbah kotoran binatang. Limbah rumah tangga yang biasa dimakan lele, adalah sisa nasi, sisal lauk pauk, ampas kelapa dan ampas tahu. Sedangkan limbah pertanian atau limbah kotoran ternak yang biasa di makan lele adalah kotoran ayam. Kotoran ayam tersebut akan lebih disukai lele jika sudah ditumbuhi belatung.

3. Pakan Buatan

Pakan buatan dapat diperoleh dengan cara meramu sendiri bahan-bahan pakan sesuai dengan kebutuhan lele atau membeli pakan dari pabrik. Pakan buatan sering juga disebut dengan pelet. Jenis pakan ini sangat digemari lele. Tetapi harganya relatif mahal sehingga kurang memberikan keuntungan bagi peternak.²⁷

²⁷ Budi A dan Tim Ricardo, *Penuntun Praktis Usaha Perikanan*, (Jakarta: CV Ricardo, T.T), Hlm. 51-53

D. Konsep Manajemen Produksi

1. Pengertian Manajemen Produksi

Pengertian Manajemen produksi menurut Heizer dan Render yaitu manajemen produksi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.²⁸ Sedangkan menurut Irham Fahmi, manajemen produksi adalah suatu ilmu yang membahas secara komprehensif bagaimana pihak manajemen produksi perusahaan mempergunakan ilmu dan seni yang dimiliki dengan mengarahkan dan mengatur orang-orang untuk mencapai suatu hasil produksi yang diinginkan.²⁹

Manajemen produksi adalah kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya, yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat dan sumber daya dana serta bahan secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa.³⁰

Menurut Sukanto Reksohadiprojo, manajemen produksi adalah kegiatan yang berkaitan dengan penciptaan barang-barang dan jasa-jasa melalui pengubahan masukan/faktor produksi menjadi keluaran/hasil produksi, kegiatan mana memerlukan perencanaan, pengorganisasian,

²⁸ J Heizer & Reader, *Operations Management*, (New Jersey: Pearson, 2011), hal.4

²⁹ Irham Fahmi, *Analisis Kinerja Keuangan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal.3

³⁰ Sofjan Assauri, *Manajemen produksi dan Operasi*, (Jakarta: LPFE Universitas Indonesia, 2008), hal.12

pengarahan, pengkoordinasikan dan pengawasan agar tujuan-tujuan dapat dicapai secara efisien dan efektif.³¹

2. Ruang Lingkup Manajemen Produksi

Ruang lingkup manajemen produksi memiliki tiga kategori keputusan atau kebijakan utama yang tercakup di dalamnya, yaitu sebagai berikut:

- a. Keputusan atau kebijakan mengenai desain. Desain dalam hal ini tergolong tipe keputusan berjangka panjang, dan dalam arti yang luas meliputi penentuan desain dari produk yang akan dihasilkan, desain atau lokasi dan tata letak pabrik, desain atas kegiatan pengadaan masukan yang diperlukan, desain atas metode dan teknologi pengolahan, desain atas organisasi perusahaan, dan desain atas *job description* dan *job specification*.
- b. Keputusan atau kebijakan mengenai proses transformasi (*operations*). Keputusan operasi ini berjangka pendek, berkaitan dengan keputusan taktis, dan operasi. Di dalamnya terkait jadwal produksi, gilir kerja (*shift*), dan personal pabrik, anggaran produksi, jadwal penyerahan masukan ke subsistem pengolahan, dan jadwal penyerahan keluaran ke pelanggan atau penyelesaian produk.
- c. Keputusan atau kebijakan perbaikan terus-menerus dari sistem operasi. Karena sifatnya berkesinambungan (terus-menerus), maka

³¹ SUYADI Prawirosentono, *Manajemen Operasi Analisis dan Studi Kasus, Edisi Ketiga* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal.1

kebijakan tersebut bersifat rutin. Kegiatan yang tercakup di dalamnya pada pokoknya meliputi perbaikan terus-menerus dari mutu keluaran, keefektifan dan keefisienan sistem. Kapasitas dan kompetensi dari para pekerja, perawatan sarana kerja atau mesin, serta perbaikan terus-menerus atas metode penyelesaian atau pengerjaan produk.

3. Fungsi Manajemen Produksi

Secara umum fungsi produksi terkait dengan pertanggung jawaban dalam pengolahan dan pentransformasian masukan (input) menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa yang akan memberikan hasil pendapat bagi perusahaan.³²

Pelaksanaan fungsi tersebut diperlukan serangkaian kegiatan yang merupakan keterkaitan dan menyatu serta menyeluruh sebagai suatu sistem. Berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi produksi ini dilaksanakan oleh beberapa bagian yang terdapat pada suatu perusahaan, baik itu perusahaan besar ataupun perusahaan kecil.

- a. Proses pengolahan, merupakan metode atau teknik yang digunakan untuk pengolahan masukan (input).
- b. Jasa-jasa penunjang, merupakan sarana yang berupa pengorganisasian yang perlu untuk penetapan dan metode yang akan dijalankan sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

³² Sofyan Assauri, *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi 2004*. (Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI, 2004). Hal.22)

- c. Perencanaan merupakan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu.
- d. Pengendalian atau pengawasan, merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan, sehingga maksud dan tujuan untuk penggunaan dan pengolahan masukan (input) pada kenyataannya dapat dilaksanakan.

E. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang akan menjadi pandangan, referensi, serta bahan perbandingan dengan penelitian yang saat ini dilakukan.

**Tabel 2.1:
Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Fiya Fajriya Riska, Mimit Primyas tanto, dan Zainal Abidin 2015	Strategi Pengembangan Usaha Budidaya Ikan Lele pada Usaha Perseorangan "Toni Makmur"	Metode penelitian kualitatif	Hasil dari analisis SWOT pada usaha ini berada pada kuadran 1, sehingga strategi yang diterapkan adalah strategi SO. Strategi	persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti yaitu menggunakan metode analisis swot untuk mengetahui strategi dalam pengembangan	perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian ini adalah pada tempat penelitian.

		Dikawasan Agropolitan Desa Kauman Kecamatan Ngoro Kabupaten Jombang		yang dilakukan seperti meningkatkan kreatifitas dan kerja SDM dengan belajar dari pengalaman, memerlukan jaringan pasar lokal, dan mengoptimalkan pemanfaatan sarana budidaya yang lengkap.	budidaya ikan lele.	
2	I Ketut Wija Negara, Marsoedi dan Edi Susilo 2015	Strategi Pengembangan Budidaya Lele Dumbo Melalui Program Pengembangan Usaha Mina Pedesaan Perika	Metode Penelitian Kualitatif	Hasil analisis SWOT Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwasannya hasil matrik IFAS dan EFAS, dari penelitian ini didapatkan strategi	persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti yaitu menggunakan metode analisis swot	perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian ini membahas mengenai evaluasi program PUMP PB sedangkan pada penelitian yang akan saya lakukan yaitu untuk mengetahui startegi yang dilakukan

		nan Di Kabuo aten Bulele ng		progesif yang menandak an sebuah organisasi yang kuat dan berpeluan g. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah dengan memanfaa tkan lingkunga n perairan dari aliran irigasi untuk kegiatan usaha budidaya pembesar an lele dumbo di Kabupate n Buleleng sehingga dapat memenuh i tingginya permintaa n lele dumbo di Provinsi.		oleh Al- Falah Ploso Kediri dalam proses mengemba ngkan usaha budidaya ikan lele.
3	Nur Fauziya h Dkk.	Evalua si Sistim	metode penelitian kualitati	hasil analisis SWOT	persamaan dari penelitian	perbedaan penelitian ini dengan

	2019	budidaya Lele : Aspek Produksi dan Strategi Pengebangannya (Studi kasus: Pembudidaya Lele Kabupaten Tangerang	deskriptif	pada penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa Pemerintah perlu membuat kebijakan optimalisasi kekuatan dan peluang dalam rangka mengembangkan kegiatan budidaya lele di Kabupaten Tangerang.	ini dengan penelitian yang akan diteliti yaitu menggunakan metode analisis swot	penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian ini membahas mengenai evaluasi sistim budidaya ikan lele dan aspek produksinya, sedangkan penelitian saya hanya fokus pada strategi yang dilakukan dalam proses pengembangan usaha budidaya ikan lele.
4	Raissa Rahmaditya R., Arif Satria, dan Llilik Noor Y. 2018	Strategi Pemasaran Lele Organik Surya Kenca Farm Kota Bogor	Metode penelitian kualitatif	Hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif strategi yang dapat diimplementasikan, yaitu memanfaatkan kemajuan TI, seperti <i>website</i> dan <i>internet</i> untuk menginformasikan	persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti yaitu menggunakan metode analisis swot dan objek yang diteliti sama.	perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian terdahulu lebih fokus pada strategi pemasaran saja.

				<p>mutu produk lele sangkurianng, serta menginformasikan mengenai lele sangkurianng organic yang diproduksi SKF merupakan prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh SKF.</p>		
5	<p>Yani Subaktilah, Nita Kuswardani, dan Sih Yuwani. 2018</p>	<p>Analisis Swot : Faktor Internal dan Eksternal Pada Pengembangan Usaha Gula Merah Tebu (Studi Kasus di UKM Bumi Asih, Kabupaten</p>	<p>Metode Penelitian Kualitatif</p>	<p>Berdasarkan dari hasil analisis SWOT adalah nilai IFE berada di atas rata-rata yang menunjukkan posisi internal cukup kuat yang mana memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan dan mengantis</p>	<p>persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti yaitu menggunakan metode analisis swot faktor internal dan eksternal untuk mengetahui <i>positioning</i> usaha.</p>	<p>perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu objek yang diteliti berbeda.</p>

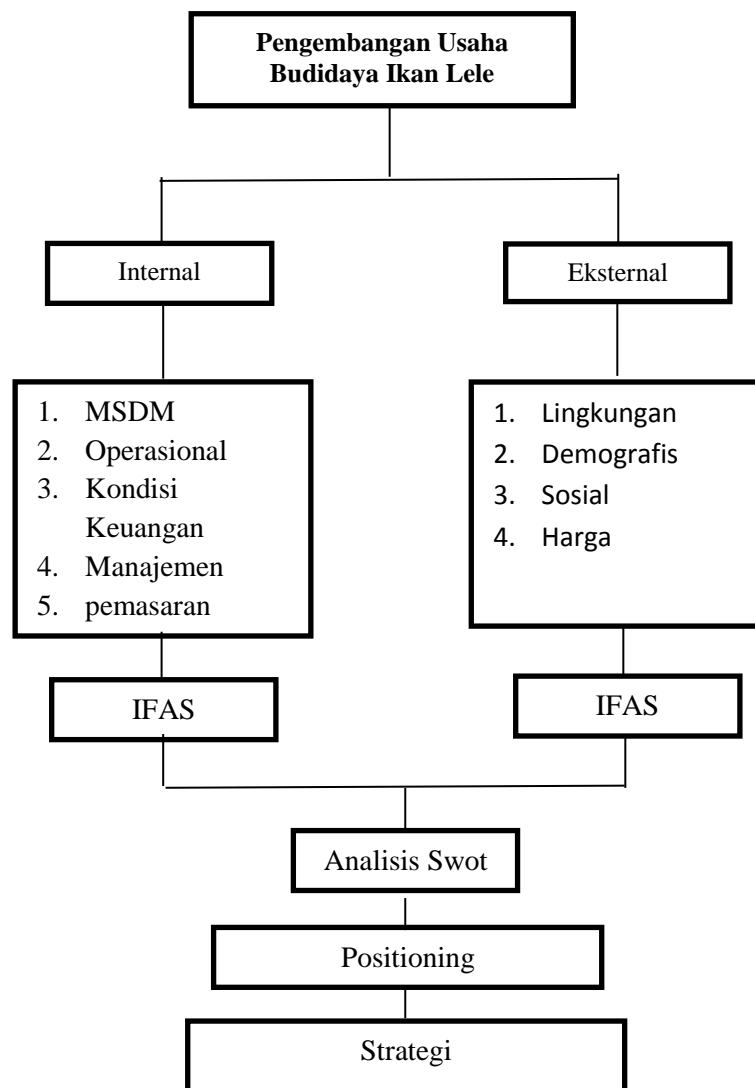
		Bondowoso)		ipasi kelemahan internal. Potensi yang cukup besar merupakan peluang tertinggi bagi perusahaan, sedangkan ancaman terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah munculnya pesaing dengan mutu produk baik dan daya jangkauan pemasaran luas.		
6	Bagus Dwi Nugroho, Hartrisari H., dan Ma'maun Sarma 2017	Strategi Pengembangan Usaha Budidaya Ikan Konsumsi Air Tawar dan Ikan Hias AIR	Metode Penelitian Kualitatif	Hasil dari penelitian tersebut adalah untuk segmen ikan konsumsi rekomendasi strategi dari hasil perhitungan AHP adalah menentukan	persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti yaitu menggunakan metode analisis swot	perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu objek yang diteliti berbeda.

		Tawar pada Kelompok Mitra Posikandu Kabupaten Bogor		koperasi yang difasilitasi oleh Pemda Kabupaten Bogor. Sedangkan rekomendasi strategi untuk segmen ikan hias adalah mengikuti bimbingan teknis budidaya ataupun bimbingan usaha perikanan oleh Pemerintah Daerah.		
--	--	---	--	---	--	--

F. Kerangka Berfikir

Diagram 2.1

Kerangka Konseptual Penelitian



Penelitian ini mengkaji tentang strategi yang digunakan oleh Pondok Pesantren Al-Falah Ploso Kediri dalam proses pengembangan usaha budidaya ikan lele. Diawali dengan menggali informasi mengenai faktor internal yang meliputi MSDM, operasional, kondisi keuangan, manajemen dan pemasaran,

faktor eksternal yang meliputi lingkungan, demografis, sosial, dan harga. Hal ini dilakukan untuk mengetahui *positioning* budidaya ikan lele melalui diagram SWOT. Metode ini digunakan untuk mengetahui strategi pengembangan usaha yang tepat untuk meningkatkan jumlah produksi budidaya ikan lele agar permintaan konsumen dapat terpenuhi, dan secara tidak langsung usaha budidaya ikan lele ini meningkatkan perekonomian pondok pesantren, alumni santri dan masyarakat sekitar.