

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Di Indonesia kebijakan pemerintah terhadap pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) dan kelembagaan koperasi saat ini terfokus di Kementrian Negara Koperasi dan UKM, meskipun program-program terkait juga dikembangkan oleh instansi pemerintah lainnya.¹ Pengembangan koperasi dan UKM perlu mendapatkan perhatian lebih, baik dari pemerintah maupun dari masyarakatnya sendiri. Sekarang ini sudah mulai banyak terlihat peran-peran ataupun ketertarikan pemerintah maupun masyarakat terhadap sektor koperasi maupun UKM ini. Hal ini bisa dilihat dari program-program yang dikeluarkan pemerintah untuk pengelolaan bidang ini.

Koperasi merupakan badan usaha yang didirikan untuk mensejahterakan ekonomi anggotanya. Latar belakang kelahirannya telah memberikan ciri khas bagi koperasi, yaitu berbeda dengan bentuk usaha lain. Koperasi yang lahir kira-kira satu setengah abad yang lalu, awalnya merupakan suatu sistem ekonomi kapitalis liberal yang cenderung selalu menekan dan merupakan penghisapan dari yang kuat terhadap yang lemah. Oleh karenanya, koperasi saat ini lebih menampakkan wataknya yang selalu cenderung untuk membela diri, lebih bermanusiawi dan menanamkan nilai-

¹ Euis amalia, *Keadilan Distributif Dalam Ekonomi Islam: Penguatan Peran LKM dan UKM di Indonesia*, (Jakarta, Rajawali Pers , 2009) hal 236

nilai keadilan dan pemerataan.² Fokus kepada koperasi menjadi penting, karena seperti yang tertera dalam pembukaan UUD 1945 khususnya pasal 33 ayat 1 dan 4 UUD 1945. Yaitu bunyi ayat satu (1) adalah: “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas demokrasi ekonomi, kebersamaan, efisiensi keadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.”³

Ciri utama dari usaha koperasi adalah kerja sama anggota. Kerja sama itu dilakukan dengan tujuan untuk mencapai kesejahteraan hidup bersama. Sebenarnya falsafah atau etik yang mendasari gagasan koperasi adalah kerjasama, gotong royong dan demokrasi ekonomi, menuju kesejahteraan umum. Dilihat dari segi falsafah yang mendasari gagasan koperasi banyak yang mendukung persamaan dan diberi rujukan dari segi ajaran Islam.⁴

Kehadiran koperasi di lingkungan pondok pesantren pada dewasa ini bukan merupakan barang baru. Populer dengan sebutan Kopontren, sebagai singkatan dari Koperasi Pondok Pesantren. Kopontren bukan saja menandai memasyarakatnya koperasi di Indonesia, melainkan juga menandai pengembangan peranan fungsi dan dinamika pesantren itu sendiri di satu pihak serta potensinya sebagai detonator bagi pengembangan koperasi

² Ninik widiyani, *Manajemen Koperasi*, (Jakarta : Rineka Cipta,2002), Edisi Pertama, hal.1

³ Euis, *Keadilan Distributif dalam Ekonomi Islam*, hal 243-244

⁴ Ahmad dimiyati, dkk, *Islam dan Koperasi: Telaah Peran Serta Umat Islam dalam Pengembangan Koperasi*, (Jakarta: Koperasi Jasa Informasi, 1989), hal 70-71

selanjutnya di masyarakat pihak lain.⁵ Banyak pesantren telah berusaha mengembangkan aktivitas ekonomi produktif, baik sebagai bagian dari aktivitas pendidikan para santrinya, maupun aktifitas pesantren dengan masyarakat.⁶

Saat ini pembangunan kompetensi kapasitas santri merupakan suatu keharusan. Untuk dapat bersaing secara kompetitif dalam dunia global, pondok pesantren dituntut mampu melahirkan produk dan alumni yang mempunyai kompetensi dan produktif dalam tiga hal. Pertama, kompeten dan produktif secara spiritual. Kedua, kompeten dan produktif secara sosial. Ketiga, alumni pesantren harus kompeten dan produktif secara ekonomi.⁷ Para santri dididik dan dibina dalam meningkatkan jiwa kewirausahaan. Dengan demikian, pesantren dapat menjadi pusat kelembagaan ekonomi, bagi warganya di dalam maupun di luar pesantren.⁸ Jenis-jenis usaha ekonomi yang dapat dikembangkan pada pesantren umumnya dapat diklasifikasikan ke dalam 4 kelompok besar, yaitu : Agribisnis (pertanian, perikanan, perkebunan); Jasa (KBIH, percetakan, BMT, Koperasi); Perdagangan (ritel, pertokoan, agen penjualan), serta industri (penjernihan air, meubel).⁹

⁵ *Ibid*, hal 145

⁶ Sutatmi, dkk, “*Program Pendidikan Wirausaha Berwawasan Gender Berbasis Boga di Pesantren Salaf*,” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 16, No. 1, Tahun 2011, hal 1-10

⁷ Harjito, dkk, “*Studi Potensi Ekonomi dan Kebutuhan Pondok Pesantren*” dalam *Pustaka Pesantren Se Karesidenan Kedu Jawa Tengah*,” *Jurnal Fenomena*, Vol 6, No 1, Maret 2008, hal 1-19

⁸ Ahmad Faizan, “*Pondok Pesantren dan Pemberdayaan Ekonomi*,” *Jurnal Ibda’*, Vol. 4, No. 1, Tahun 2006, hal 1-12

⁹ Choirul Fuad Yusuf dan Suwito, *Model Pengembangan Ekonomi*, hal 268

Unit usaha pondok pesantren yang kedudukannya berada di lingkungan pondok pesantren mempunyai nilai strategis dalam pengembangan kehidupan ekonomi di sekitar pondok pesantren.¹⁰ Pada posisi tertentu, unit usaha pondok pesantren akan dapat menopang keberlangsungan aktifitas santri, ustadz dan kyai di pesantren. Sedangkan sistem yang paling cocok untuk diterapkan pada unit usaha pondok pesantren dapat menggunakan Prinsip Syariah sebagai acuannya. Dalam hal ini, transaksi yang dikelola unit usaha pondok pesantren dapat disesuaikan dengan akad (*contract*) yang disepakati.¹¹

Peran yang paling penting dari koperasi pesantren adalah bagaimana suatu koperasi pesantren mampu memanfaatkan dan mengoptimalkan berbagai sumber daya yang potensial dengan peran pengurus, santri, dan kerja sama dengan masyarakat. Oleh karena itu di harapkan terjadinya optimalisasi pemberdayaan sumber daya untuk mensejahterakan pihak pesantren dan masyarakat sekitar lingkungan.

Di dalam koperasi pondok pesantren diperlukan adanya manajemen strategi yang baik, sehingga kegiatan usaha koperasi pesantren bisa bertahan dan meningkat. Koperasi pesantren memberikan arahan bagi santri dalam kegiatan ekonomi dan kegiatan itu dijadikan media pendidikan bagi santri, tujuan ini sebagai sarana alternatif santri yang dapat memuaskan kebutuhan hidup mereka sehari-hari. Dengan adanya koperasi pondok pesantren

¹⁰ Reinald Kasali, *Change Management*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005) hal 23

¹¹ H.R. Adisasmita, *Dasar-dasar Ekonomi Wilayah*. (Jakarta: Graha Ilmu, 2005) h.110

kebutuhan santri dapat terpenuhi dan koperasi pesantren juga memberikan kebebasan kepada masyarakat sekitar untuk melakukan kegiatan ekonomi sesuai dengan kebutuhan mereka.

Pondok Pesantren Darul Huda Kabupaten Trenggalek memiliki koperasi yang bernama Kopontren Darul Huda. Kopontren Darul Huda mengoptimalkan kegiatan usaha dan organisasi koperasi untuk mencapai kesejahteraan bersama yang praktis dan efisien. Kegiatan usaha yang dilakukan oleh koperasi pondok pesantren Darul Huda antara lain menjalankan unit usaha perdagangan kitab, alat tulis, dan kebutuhan santri, unit usaha jasa rias pengantin dan penyewaan koade, usaha perdagangan jual beli kendaraan motor bekas (second), usaha perdagangan telepon genggam dan pulsa telepon, usaha konveksi, serta usaha penangkaran dan persemaian bibit tanaman. Akan tetapi yang menjadi masalah adalah dalam pelaksanaannya Kopontren Darul Huda mengalami beberapa kendala yang menyebabkan kinerja koperasi pondok pesantren belum optimal dan menyebabkan kopontren belum banyak dikenal oleh masyarakat luas, antara lain; kopontren belum siap menghadapi permasalahan dan tantangan ekonomi secara nasional, terbatasnya kemampuan manajer dalam mengelola koperasi pondok pesantren, struktur manajemen dan permodalan terbatas, terbatasnya kualitas sumber daya manusia, kurang berani menanggung resiko serta tingkat motivasi bekerja yang masih rendah. Oleh karena itu pengelola koperasi pondok pesantren perlu mengembangkan manajemen strategi yang profesional sehingga diperlukan suatu penelitian yang berkaitan dengan

berbagai faktor yang memiliki kontribusi terhadap keberhasilan usaha koperasi pondok pesantren.

Berangkat dari permasalahan tersebut, Kopontren Darul Huda Kabupaten Trenggalek menjadi alasan penulis untuk meneliti lebih lanjut dan menuangkannya ke dalam bentuk skripsi dengan judul, “Implementasi Manajemen Strategi Pada Usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek (Studi Kasus Kopontren Darul Huda Melis Gandusari Trenggalek)”

B. Fokus Penelitian

Berpijak dari latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka fokus masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen strategi pada usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda?
2. Apa saja faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen strategi pada usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda?

C. Tujuan Penelitian

Dari fokus masalah di atas maka tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi manajemen strategi pada usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda

2. Untuk mengetahui serta menganalisis faktor yang mendukung atau menghambat implementasi manajemen strategi pada usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan baik secara teoritis maupun praktis, diantaranya:

1. Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi teori implementasi manajemen strategi pada koperasi pondok pesantren yang diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai berikut:

- a. Kajian keilmuan tentang Koperasi Pondok Pesantren
- b. Sebagai kontribusi ilmu pengetahuan tentang implementasi manajemen strategi pada Koperasi Pondok Pesantren.

2. Praktis

Secara praktis hasil penelitian diharapkan dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak yakni:

- a. Lembaga IAIN Tulungagung

Sebagai dokumentasi dan literatur kepustakaan IAIN Tulungagung.

- b. Koperasi Pondok Pesantren

Sebagai masukan serta bahan pertimbangan para para pengurus dan pengelola dalam menerapkan manajemen strategi pada Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda.

c. Pemerintah

Hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan perekonomian.

d. Masyarakat

Untuk memberikan informasi mengenai praktik kegiatan usaha yang dijalankan oleh Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda sekaligus untuk pengembangan pasar.

E. Penegasan Istilah

1. Penegasan Konseptual

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam menginterpretasikan istilah-istilah dalam penelitian ini serta memahami pokok uraian, maka penulis mengemukakan istilah secara konseptual yang berhubungan dengan judul penelitian “Implementasi Manajemen Strategi pada Usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek (Studi Kasus di Kopontren Darul Huda Trenggalek)

a. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi.¹² Menurut T. Hani Handoko manajemen strategi adalah penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.¹³ Dengan beberapa aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Aspek strategi diantaranya mengembangkan visi dan misi organisasi, mengatur tujuan organisasi, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi.

Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger dalam bukunya Husein Umar, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian.¹⁴ Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi juga diartikan

196 ¹² Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: Indeks, 2004) hal

¹³ T.Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta:BPFE, 2003) hal 94

¹⁴ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: Rajawali Press, 2010) hlm: 16

sebagai proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.¹⁵

b. Koperasi Pondok Pesantren

Koperasi sebagai lembaga atau sistem sosial dalam setiap kegiatannya berupaya untuk memberdayakan atau mengelola sumber daya tersedia untuk mencapai tingkat operasi yang efektif. Koperasi dikatakan efektif bilamana usaha koperasi dapat memberikan manfaat bagi anggotanya, Oleh karena itu perlu dukungan internal dari dalam agar tujuan koperasi tercapai. Kenyataan menunjukkan baik koperasi yang berhasil maupun koperasi yang mengalami kegagalan cenderung disebabkan oleh kerapuhan internal organisasi, Oleh karena itu koperasi perlu meningkatkan kemampuan, ketangguhan dan kemandirian agar tetap survive, kemandirian koperasi berarti menyangkut banyak aspek : aspek mental, aspek organisasi, aspek usaha dan aspek manajemen

Jadi koperasi pondok pesantren adalah pondok pesantren yang memiliki badan usaha yang berbentuk koperasi dan anggota-anggotanya adalah masyarakat pesantren baik yang berada didalam pondok maupun di luar pondok. Secara organisasi koperasi pondok pesantren tidak hanya merupakan organisasi yang menggunakan

¹⁵ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta, Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2003) hlm:142

sistem ekonomi sosial tetapi juga mempunyai dimensi religi yang terintergalistik dengan kegiatan-kegiatan individu (anggota) yang bertekad untuk memperbaiki situasi ekonomi dan sosial mereka, melalui usaha-usaha bersama saling membantu dan amanah yang berdasarkan akidah-akidah agama untuk kepentingan bersama. Karena dilandasi oleh suatu pemikiran bahwa hubungan antar anggota dengan subsistem koperasi yang ada maka peran hubungannya diwujudkan dalam bentuk partisipasi anggota.¹⁶

2. Penegasan Operasional

Secara operasional “Implementasi Manajemen Strategi pada Usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek” merupakan penerapan yang dilakukan oleh pihak kopontren Darul Huda dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan menilai strategi untuk mengidentifikasi peluang ancaman internal eksternal, kekuatan dan kelemahan internal eksternal, mengalokasikan sumber daya, peninjauan ulang faktor internal dan eksternal, serta pengambilan langkah yang korektif sehingga manajemen strategi yang diharapkan dapat terealisasi dengan baik.

F. Sistematika Pembahasan

Dalam penulisan skripsi ini terdapat tiga bagian yaitu bagian awal, bagian utama dan bagian akhir.

¹⁶ Hermanto, Bambang , *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi Anggota Dan Hubungannya Dengan Keberhasilan Koperasi Di Minahasa*, Universitas Padjajaran, Bandung., 1991, hal 8

Bagian awal pada skripsi ini memuat tentang halaman sampul depan, halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, motto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar gambar, daftar tabel dan abstrak.

Bagian utama terdiri dari lima bab yang meliputi:

Bab I pendahuluan. Pada bab ini di dalamnya berisi uraian mengenai konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional.

Bab II kajian teori. Pada bab ini mengkaji teori-teori tentang pengertian manajemen strategi, tahap-tahap manajemen strategi, peran manajemen strategi, serta pengertian mengenai koperasi pondok pesantren.

Bab III metode penelitian. Metode penelitian adalah rangkaian dari cara atau kegiatan pelaksanaan penelitian dan didasari oleh pandangan filosofi asumsi dasar dan ideologis serta pertanyaan dan isu yang dihadapi.¹⁷ Metode penelitian berfungsi untuk memperoleh data-data yang relevan serta akurat dalam proses penelitian. Pada bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan temuan, tahap-tahap penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat mengambil data penelitian.

Bab IV hasil penelitian dan pembahasan. Dalam bab ini terdapat dua sub bab yaitu paparan data dan analisis data. Paparan data dalam penulisan

¹⁷Ali, Pengertian Metode Penelitian, Jenis dan Contohnya dalam <http://www.pengertianpakar.com/2015/06/pengertian-metode-penelitian-jenis-dan.html?1> diakses pada tanggal 3 Mei 2016 pada pukul 12:23

skripsi ini bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam menjelaskan permasalahan yang diteliti. Sedangkan pada analisis data penulis membahas temuan yang telah diteliti dan kemudian dilakukan analisa. Untuk itu, pada bab ini berisi tentang deskripsi data-data yang diperoleh peneliti saat melakukan penelitian di lokasi penelitian. Peneliti menuliskan semua data baik data hasil observasi, wawancara, serta dokumentasi yang berkaitan dengan topik penelitian. Selain itu, peneliti melakukan pengolahan data dari data-data yang diperoleh peneliti saat melakukan penelitian dan menjawab semua permasalahan yang diangkat peneliti sesuai dengan fokus masalah berdasarkan fakta, opini dan kajian teori yang relevan.

Bab V penutup. Pada bab penutup ini terdapat kesimpulan dan saran yang diberikan oleh peneliti terhadap lokasi penelitian.

Adapun bagian akhir pada dari skripsi ini memuat tentang daftar rujukan, lampiran-lampiran, surat pernyataan keaslian skripsi, dan daftar riwayat hidup.