

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori Manajemen Strategi**

##### **1. Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategi dapat di definisikan sebagai sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disyaratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok.<sup>1</sup>

Jadi, Manajemen strategis berkaitan dengan proses menghasilkan suatu rencana-rencana dan kebijakan strategik sebagai perwujudan dari strategi terapan yang berfungsi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang maupun pendek. Sebagaimana proses perencanaan yang benar yaitu dengan tahap Formulasi, Implementasi dan Evaluasi berkala dapat dijadikan alat improvisasi bagi kinerja, pencapaian dan keunggulan bersaing perusahaan. Sehingga manajemen strategis merupakan proses

---

<sup>1</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Salemba empat, 2010) hal 5

yang sangat penting bagi perusahaan dalam menciptakan strategi yang tepat guna dan memiliki daya ungkit bagi pencapaian tujuan perusahaan secara maksimal.

Dalam perencanaan strategis terdapat tiga tahap penting yang tidak dapat dilewatkan oleh perusahaan ketika akan merencanakan strategi yaitu perumusan strategi, implementasi/penerapan strategi dan evaluasi strategi.<sup>2</sup>

Penjelasan tahapan perencanaan strategi :

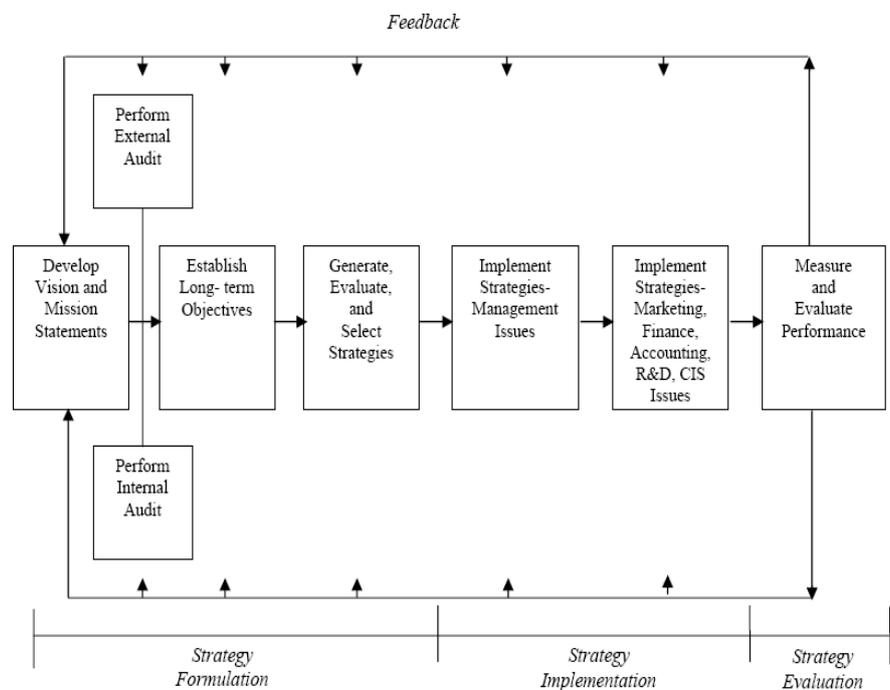
- a. Formulasi strategi, adalah tahap awal dimana perusahaan menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal perusahaan dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi-strategi bisnis dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.
- b. Implementasi strategi, merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan internal serta penyesuaian tujuan perusahaan mulai diterapkan atau diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional perusahaan berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing.
- c. Evaluasi strategi, adalah tahap akhir setelah strategi diterapkan dalam praktek nyata dinilai efektifitasnya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan mengukur faktor-faktor

---

<sup>2</sup> *Ibid*, hal 6

atau indikator sukses yang dicapai dan mengevaluasi keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan dimasa yang akan datang agar lebih baik dan efektif.

Tahapan-tahapan tersebut memiliki detail-detail aktivitas kunci yang akan memperjelas proses perencanaan strategi pada perusahaan, sebagaimana yang ditunjukkan pada model manajemen strategis komprehensif.<sup>3</sup>



Gambar 1.1  
Sumber : (David, 2010) hal 21

Berdasarkan model manajemen strategis tersebut, sebagaimana yang dipaparkan David (2010) bahwa model tersebut menunjukkan relasi antara komponen-komponen proses manajemen strategis rinci

<sup>3</sup> *Ibid*, hal 7

yang dapat diterima secara luas. Sehingga dapat dijelaskan dalam setiap poin tahap-tahapnya sebagai berikut;<sup>4</sup>

a) Menetapkan Visi dan Misi

Merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen perusahaan agar pekerja, top manajemen dan fungsional perusahaan dapat saling bersinergi dan berkolaborasi untuk mencapai visi sebagai tujuan yang telah ditentukan.

b) Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Yaitu analisa yang dilakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa kekuatan-kelemahan dari internal perusahaan serta peluang-ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan. Analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan dan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.

c) Sasaran jangka Panjang

---

<sup>4</sup> *Ibid*, hal 9

Pada dasarnya, implementasi strategi yang efektif selalu membutuhkan arahan tidak hanya sebatas tulisan dan retorika. Pada sasaran jangka panjang yaitu pencapaian yang lebih dari 1 tahun, inilah perusahaan menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi dan menyediakan landasan bagi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan. Perusahaan juga membangun peramalan-peramalan khusus yang sistematis-kuantitatif seperti estimasi penjualan, profitabilitas, peningkatan kinerja, dll agar tujuan dan visi memiliki indikator yang jelas, terukur dan masuk akal.

d) Menciptakan, Menilai dan Memilih Strategi

Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan Internal Eksternal, Perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapabilitas dan keadaan perusahaan diikuti dengan penilaian dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut dapat membawa hasil yang maksimal pada perusahaan dan selanjutnya strategi tersebutlah yang akan dipilih untuk direalisasikan.

e) Implementasi Strategi Manajemen Jangka Panjang

Sebagaimana yang dijabarkan pada penetapan sasaran jangka panjang, bahwa upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan

pentahapan spesifik. Disini perusahaan merealisasikan dengan bertahap sasaran jangka panjang tersebut dengan menetapkan standar pencapaian dan kebijakan strategi yang telah dipilih bagi setiap tingkat organisasi. Perusahaan menegaskan dan menentukan tujuan utamanya dalam nilai kuantitatif yang spesifik disertai pemaparan dan implementasi strategi yang digunakan oleh top manajemen, divisi dan fungsionalnya.

f) Implementasi Strategi Dalam Kebijakan Fungsional

Adalah langkah dimana perwujudan dari implementasi strategi diuraikan dalam langkah-langkah kecil dengan jangka waktu yang lebih pendek untuk diterapkan kedalam fungsional perusahaan yang mana sifatnya lebih operasional dan mengarah berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Implementasi ini mengaitkan segala bidang fungsional perusahaan seperti keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi, pengembangan dan penelitian, sistem informasi, serta bidang pemasaran yang mana menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja.

g) Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Ketika strategi yang akan ataupun telah diimplementasikan dinilai menunjukkan perubahan yang tidak sesuai dengan rencana yang ada, hasil yang dicapai, atau memang disebabkan asumsi yang salah dan oleh hal-hal lain yang sifatnya tidak dapat dikontrol, maka rencana perlu direvisi ulang dengan evaluasi kinerja.

Tiga aktivitas penilaian strategi yang paling mendasar menurut David (2010) adalah;

- 1) Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini.
- 2) Pengukuran kinerja, dan
- 3) Pengambilan langkah korektif. Pengendalian melalui evaluasi dan penilaian berkala ditujukan agar program, kebijakan dan strategi yang diterapkan dapat berjalan sebagaimana mestinya, sesuai dengan harapan perusahaan dan tanpa adanya penyimpangan.<sup>5</sup>

## **2. Aspek-aspek Manajemen Strategi**

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo, aspek-aspek manajemen strategi antara lain pengungkapan visi dan misi badan usaha, penentuan tujuan-tujuan, menciptakan strategi, mengimplementasikan dan

---

<sup>5</sup> *Ibid*, hal 15

melaksanakan strategi, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian-penyesuaian serta tindakan korektif.<sup>6</sup>

Sedangkan menurut Thompson dan Strickland dalam bukunya *Strategic Management* yang telah dialih bahasa ke dalam Bahasa Indonesia, secara umum, manajemen strategi memiliki aspek-aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Aspek-aspek tersebut antara lain:

a. Mengembangkan visi dan misi organisasi<sup>7</sup>

Setiap organisasi membutuhkan misi-pernyataan mengenai maksud organisasi. Misi tersebut menjawab pertanyaan: apakah alasan kita untuk berada dalam usaha ini? dan penting pula bagi manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan.<sup>8</sup>

b. Mengatur tujuan organisasi<sup>9</sup>

Mengetahui terlebih dulu apa yang menjadi tujuan organisasi itu berdiri, sebelum merumuskan strategi dan sebagainya.

c. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan

Para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dan kemudian memilih strategi-strategi yang saling

---

<sup>6</sup> Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi Edisi 4*, (Yogyakarta: BPFE, 2003) hal 55-56

<sup>7</sup> Arthur A. Thompson, Jr dan A. J. Strickland III, *Strategic Management Concepts and Cases*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2003) hlm: 6

<sup>8</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: Indeks, 2004) hal 197

<sup>9</sup> Arthur A. Thompson, Jr dan A. J. Strickland III, *Strategic Management Concepts and Cases*...hal 6

mendukung dan melengkapi serta strategi yang memungkinkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya yang paling baik.

d. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi

Setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi hanya bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya organisasi telah merencanakan strateginya, organisasi tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.

e. Mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi.

Langkah terakhir dalam aspek manajemen strategi adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi yang telah dilaksanakan?. Apapun hasilnya, akan menjadi rekomendasi masukan bagi perbaikan dan penyempurnaan strategi dan implementasi berikutnya dan jika ada, penyesuaian apa yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi terhadap perkembangan baru.<sup>10</sup>

Selanjutnya menurut Ramlan dalam bukunya Sukanto Reksohadiprodjo yang berjudul Manajemen Strategi menjelaskan, aspek manajemen strategi terdiri dari:

---

<sup>10</sup> *Ibid*, hal 10

a) Menentukan misi organisasi

Menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu organisasi ada. Ciri pokok produk yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, konsumen yang dituju, karakter pasar, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan masyarakat.

b) Menentukan tujuan organisasi

Apa yang hendak dicapai oleh organisasi. Tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang

c) Menentukan strategi *Intent* (visi)

- 1) **Strech:** menciptakan aspirasi dan ambisi, yang dalam keadaan normal tidak mungkin.
- 2) **Foresight:** prediksi masa depan dengan mempertimbangkan kecendrungan teknologi, perilaku konsumen, lingkungan, dan sebagainya.
- 3) **Leverage:** bagaimana menciptakan pengaruh yang lebih besar dengan sumber daya yang dimiliki saat ini.

a. Merumuskan strategi

Kemana sesungguhnya perusahaan hendak diarahkan? Ke arah mana perusahaan bergerak sekarang ini? Faktor-faktor lingkungan apa yang paling signifikan yang sedang dihadapi perusahaan saat ini? Apa saja yang

dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif untuk masa yang akan datang?

- b. Implementasi dan pelaksanaan strategi
- c. Evaluasi hasil dan pengendalian strategi

Pengendalian adalah tindakan untuk membuat sesuatu berjalan sesuai dengan rencana. Langkah umum pengendalian antara lain: Mengukur kinerja organisasi, membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang ada dan melakukan tindakan koreksi.<sup>11</sup>

### 3. Proses Manajemen Strategi

Menurut Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, proses manajemen strategi dapat dibagi dua secara garis besar, yaitu perencanaan strategis (*strategic planning*) dan implementasi strategi (*strategic implementation*).<sup>12</sup> Sedikit berbeda menurut Suwarsono Muhammad, bahwa manajemen strategi, secara metodologis terdiri dari tiga proses utama yang saling kait mengait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi.<sup>13</sup>

Selanjutnya, menurut Hunger dan Wheelen, Fred R. David, Arvind Platak dalam bukunya Husein Umar, proses manajemen strategi terdiri

---

<sup>11</sup> Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi*.... hal 11

<sup>12</sup> *Ibid*, hal 136-137

<sup>13</sup> Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2004). Hal 6

dari beberapa bagian, yaitu: misi, tujuan organisasi, strategi organisasi, lingkungan, strategi dan kebijakan fungsional, program, anggaran, dan prosedur kerja, evaluasi dan pengendalian.<sup>14</sup>

Lebih lanjut Stephen P. Robbins dan Mery Coulter menjelaskan proses manajemen strategi merupakan proses delapan langkah yang mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi.<sup>15</sup> Selanjutnya menurut T. Hani Handoko yang telah dipadukan dari berbagai pendapat beberapa penulis, menemukan sembilan langkah dalam proses strategi. Adapun proses manajemen strategi menurut T. Hani Handoko adalah:

a. Penentuan misi dan tujuan.

Langkah ini mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak. Sebab, berhasil tidaknya program kerja yang direncanakan, bergantung terhadap misi dan tujuan yang sudah ditentukan. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti luas organisasi, macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian organisasi.<sup>16</sup>

---

2010) <sup>14</sup> Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: Rajawali Press,

hal 18-21

197 <sup>15</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: Indeks, 2004) hal

<sup>16</sup> T.Hani Handoko, *Manajemen*, hal 95

b. Pengembangan profil organisasi.

Langkah ini yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan organisasi. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (*existing*). Suatu profil organisasi adalah hasil analisa sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya-sumber daya organisasi yang tersedia. Profil organisasi menunjukkan kesuksesan organisasi diwaktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan diwaktu yang akan datang.

c. Analisa lingkungan eksternal

Dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi. Di samping itu organisasi perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus, yang terdiri dari para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja, dan lembaga-lembaga keuangan. Di mana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung operasi organisasi.

d. Menganalisa internal organisasi-kekuatan dan kelemahan organisasi

Analisa ini dilakukan dengan memperbandingkan profil organisasi dan lingkungan eksternal.

e. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategi

Berbagai kesempatan dan ancaman itu dapat ditimbulkan banyak faktor, antara lain perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen atau nasabah.

f. Pembuatan keputusan strategi

Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategi. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategi.

g. Pengembangan strategi organisasi

Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek dan strategi-strategi operasional.

h. Implementasi strategi

Yang menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategi. Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas sukses semua atau sebagian strategi kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan.

i. Peninjauan kembali dan evaluasi

Setelah strategi diimplementasikan, manajer perlu senantiasa memonitor secara periodik, atau pada tahap-tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Dua pertanyaan utama dalam proses peninjauan kembali dan

evaluasi strategi adalah: apakah strategi diimplementasikan sesuai rencana?, dan apakah strategi dapat mencapai hasil-hasil yang diharapkan?.<sup>17</sup>

Sedangkan menurut Zimmerer dan Scarborough dalam bukunya Muh. Yunus, proses manajemen strategi terdiri dari 10 langkah, antara lain:

- a) Kembangkan visi yang jelas dan terjemahkan menjadi misi yang bermakna atau mempunyai arti
- b) Rumuskan kompetensi inti perusahaan dan segmen pasarnya, dan letakkan organisasi dalam posisi untuk dapat bersaing secara efektif (*positioning*)
- c) Lakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi
- d) Perhatikan sekeliling untuk menemukan peluang dan mengetahui ancaman nyata yang dihadapi
- e) Identifikasi faktor-faktor kunci untuk keberhasilan
- f) Analisis para pesaing
- g) Formulasikan pilihan-pilihan strategi dan pilih strategi yang sesuai
- h) Jabarkan perencanaan strategi ke dalam rencana tindakan
- i) Tetapkan suatu pengendalian yang cermat.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen.....* ,hal 99

<sup>18</sup> Muh. Yunus, *Islam dan Kewirausahaan Inovatif*, (Malang: UIN Malang Press,2008) hal 264-265

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen strategis atau perencanaan strategis sendiri adalah menganalisa dan memanfaatkan setiap sumberdaya yang ada untuk menciptakan peluang-peluang baru yang kemudian disebut sebagai strategi-strategi efektif bagi perusahaan atau organisasi demi terciptanya keunggulan bersaing, pencapaian tujuan perusahaan dan implementasi efektif kebijakan perusahaan.

#### 4. Dasar Hukum Manajemen Strategi

*Manusia itu adalah umat yang satu. (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab yang benar, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkann itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus.(Q.S.al-Baqarah: 213)*

Ayat tersebut menerangkan bahwa sebuah organisasi hendaknya bersatu dengan menghindari konflik yang menyebabkan perpecahan antara satu dengan yang lain. Maka dari itu, dalam sebuah organisasi hendaknya selalu menjunjung persatuan dan kesatuan organisasi.

Ayat tersebut juga menerangkan tentang pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi dan juga berorientasi pada penyelesaian masalah. Hendaknya semua perkara yang diselisihkan dalam sebuah organisasi itu diselesaikan dengan dikembalikan kepada metode pengambilan keputusan yang diajarkan oleh Allah, sebagaimana yang terdapat dalam al-Qur'an dan hadits, yaitu metode musyawarah.

*Dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia dan agar Rasul (Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu. Dan Kami tidak menetapkan kiblat yang menjadi kiblatmu (sekarang) melainkan agar Kami mengetahui*

*(supaya nyata) siapa yang mengikuti Rasul dan siapa yang membelot. Dan sungguh (pemindahan kiblat) itu terasa amat berat, kecuali bagi orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah; dan Allah tidak akan menyia-nyiakan imanmu. Sesungguhnya Allah Maha Pengasih lagi Maha Penyayang kepada manusia.(Q.S.al-Baqarah: 143)*

Term *wasathan* menurut pendapat ahli tafsir adalah pilihan.<sup>34</sup>Jadi apabila kita tarik dalam hal manajemen, hendaklah sebuah organisasi itu dibuat menjadi organisasi yang pilihan yang unggul serta yang efektif. Dalam ayat tersebut juga dikemukakan bahwa tujuan digunakan sebagai arah gerak organisasi dan untuk mengetahui kinerja kesetiaan anggota organisasi.

*Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik. (Q.S.ali Imran: 110)<*

*Khaira ummah* di sini merupakan tafsir dari umat Islam akan menjadi umat yang terbaik apabila mengerjakan pilar-pilar agama Islam. Namun apabila ditarik dalam masalah organisasi yaitu mengandung pemahaman organisasi yang bermutu yang melaksanakan pilar-pilar mutu.

Organisasi dinyatakan efektif apabila tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi tercapai sesuai atau di atas target yang telah ditetapkan. Artinya baik pihak pelanggan internal maupun pelanggan eksternal organisasi merasa puas.

Usman menjelaskan beberapa indikator organisasi pendidikan bermutu dan efektif. Indikator tersebut antara lain sebagai berikut: 1) berfokus pada pelanggan, 2) berfokus pada upaya pencegahan masalah, 3) investasi kepada manusia dan menganggap manusia sebagai aset organisasi, 4) memiliki strategi untuk mencapai mutu, 5) memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk memperbaiki diri (responsif), 6) memiliki kebijakan dalam perencanaan mutu, 7) mengupayakan proses perbaikan terus-menerus dengan melibatkan semua pihak terkait (*partisipatif*), 8) membentuk fasilitator yang bermutu (mau dan mampu memimpin proses perbaikan), 9) mendorong orang untuk berinovasi dan berkreasi, 10) memperjelas peranan dan tanggung jawab setiap orang, 11) memiliki strategi evaluasi yang objektif dan jelas, 12) memiliki rencana jangka panjang, 13) memiliki visi dan misi, 14) memandang mutu sebagai bagian dari kebudayaan, 15) meningkatkan mutu sebagai kewajiban, 16) terbuka dan bertanggung jawab.<sup>35</sup>

## **B. Pengertian Koperasi Pondok Pesantren**

Pondok pesantren merupakan sistem pendidikan tertua yang dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang indigenous (berkarakter khas).

Lembaga ini juga berfungsi sebagai sarana untuk mendalami ajaran agama islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian.<sup>19</sup>

Pesantren juga memiliki kultur yang unik dengan elemen utama sebagai sub-kultur, yakni pola kepemimpinan yang berada di luar kepemimpinan pemerintahan desa, literature universalnya terus terpelihara selama berabad-abad dari sistem nilai yang diikutioleh masyarakat luas.<sup>20</sup> Saridjo, dkk menyatakan bahwa agama islam tersebar luas di seluruh pelosok tanah air dan sarana populer pembinaan kader dan ulama ialah pesantren dan masjid.<sup>21</sup> Kelebihan pesantren terletak pada kemampuannya menciptakan sikap hidup universal, merata, lebih mandiri dan tak bergantung pada lembaga masyarakat apapun.<sup>22</sup>

Namun, perkembangan pesantren sangat dipengaruhi oleh manajemen yang terdapat pada tiap-tiap pesantren. Adanya manajemen merupakan sebuah konsekuensi logis untuk menjawab kebutuhan dan tuntutan perkembangan pendidikan yang terus berubah. Fattah mengatakan bahwa manajemen merupakan suatu konsep yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen system dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Tuntutan perubahan dan pengembangan yang

---

<sup>19</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pondok Pesantren*. (Jakarta: INIS: 1994), hal 32

<sup>20</sup> Saridjo, Marwan. *Sejarah Pondok Pesantren Indonesia*. (Jakarta : Dharma Bhakti, 1979), hal 354

<sup>21</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi esai-esai Pesantren*. (Yogyakarta: LKis, 2001), hal 171

<sup>22</sup> Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren*. (Jakarta: Dharma Bhakti, 1999), hal 745

muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan eksternal, membawa implikasi terhadap perubahan perilaku dan kelompok dan wadahnya.<sup>23</sup>

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 merupakan 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 sistem ekonomi sosial tetapi juga mempunyai dimensi religi yang terintegristik 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

---

<sup>23</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung, RR, 2001), hal 396

dilandasi oleh suatu pemikiran bahwa hubungan antar anggota dengan subsistem koperasi yang ada maka peran hubungannya diwujudkan dalam bentuk partisipasi anggota.<sup>24</sup>

### C. Penelitian terdahulu

Telah banyak karya peneliitian sebelumnya yang membahas kopontren baik dalam bentuk buku, jurnal, maupun skripsi diantaranya:

1. Amrullah Furqon, Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian ini berupa skripsi yang berjudul "Pengelolaan Modal Usaha Koperasi Pondok Pesantren Al-Munawir Krapyak". Pada skripsi ini dijelaskan bahwa Koperasi pondok pesantren (kopontren) Al-Munawir yang terletak di kompleks Pondok Pesantren Al-Munawir Krapyak Bantul Yogyakarta dijadikan pusat perbelanjaan yang ditujukan kepada santri maupun masyarakat sekitar. Dengan bermodalkan peralatan tulis diawal berdirinya kopontren tersebut mampu menggerakkan dan menjalankan usahanya yang berkembang dengan pesat. Kopontren Al-Munawir Krapyak sudah menjadi sebuah mini market di daerah tersebut yang tidak hanya menjual alat-alat tulis seperti diawal berdirinya tetapi sudah mampu melayani kebutuhan sehari-hari santrinya dengan lengkap. Usaha seperti warpostel dan penjualan kitab yang sudah mempunyai tempat sendirisendiri dalam menjualnya adalah bagian dari usaha-usaha yang

---

<sup>24</sup> Hermanto, Bambang , *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi Anggota Dan Hubungannya Dengan Keberhasilan Koperasi Di Minahasa*, Universitas Padjajaran, Bandung., 1991, hlm 8

dikelola oleh kopontren Al-Munawir Krapyak. Perkembangan yang begitu cepat yang dilakukan oleh pengurus kopontren untuk mengembangkan berbagai usahanya tidak lepas dari pengelolaan yang baik. Dengan pengelolaan usaha dan pendayagunaan modal kopontren menjadikan usaha koperasi terus berlangsung dan menjadikannya berkembang serta mampu bersaing dengan kopontren kopontren yang ada di daerah Yogyakarta.<sup>25</sup>

2. Eva Fauziah dengan judul skripsi “Strategi dan Sistem Penghimpunan Dana Kopontren Bagi Upaya Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat (Studi pada Kopontren Darunnajah Jakarta)”, tahun 2010. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis kualitatif. Hasil dari penelitian tersebut merupakan strategi dalam menghimpun dana, yaitu memberikan modal kepada anggota yang membutuhkan agar dapat membuka peluang lapangan kerja, penghimpunan dana menggunakan sistem syariah dengan tujuan terciptanya kesejahteraan, Kopontren Darunnajah dalam menghimpun dana menggunakan akad murabahah, akan tetapi pihak koperasi masih kurang optimal dalam menjalankan sistem syariah tersebut.<sup>26</sup>
3. Aang Fuad, Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Penelitian ini berjudul “Perencanaan Strategis Usaha koperasi Pondok Pesantren Langitan Kecamatan Widang Kabupaten Tuban.” Kesimpulan dalam

---

<sup>25</sup> Amrullah Furqon, Pengelolaan Modal Usaha Koperasi Pondok Pesantren Al-Munawir Krapyak (Skripsi, Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010)

<sup>26</sup> Eva Fauziah, Strategi dan Sistem Penghimpunan Dana Kopontren Bagi Upaya Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat (Studi pada Kopontren Darunnajah Jakarta), (Skripsi: Fakultas Syariah dan Hukum, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010)

analisis penelitian ini yakni perencanaan strategis usaha koperasi di pondok pesantren langitan kecamatan widang kabupaten tuban sudah berjalan cukup baik serta dengan program kerja, ini terbukti dengan adanya visi dan misi di koprasinya tersebut. memilih tujuan yang baik, perencanaan strategis usaha koperasi pondok pesantren langitan kecamatan widang kabupaten tuban, juga sudah tersusun secara akurat. ini di buktikan dengan perencanaan strategis usaha koperasi pondok pesantren yang dilakukan dengan membuat usaha-usaha untuk mewujudkan peranan koperasi dalam mewujudkan kemajuan pondok pesantren dan membantu masyarakat sekitar pondok pesantren dalam pemenuhan kebutuhannya, yang dilakukan melalui beberapa tahap yaitu : tahap analisis lingkungan masyarakat, tahap analisis sarana atau potensi yang dimiliki, tahap identifikasi adanya ketidakseimbangan serta tahap penyusunan rencana strategis untuk menyeimbangkan.<sup>27</sup>

4. Muhammad Akhzan Wafi Chusaiyin, Fakultas Tarbiyah STAIN Tulungagung, dengan skripsi yang berjudul “Upaya Santri dan Pesantren dalam Meningkatkan Sumber Daya. Hasil analisis dari skripsi ini meliputi upaya santri dalam meningkatkan sumber daya PP Al-Falah Abdurrohiem melalui pelaksanaan kewirausahaan. Selain itu juga skripsi ini menelaah faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan kewirausahaan disesuaikan dengan minat dan potensi yang dimiliki oleh santri. Pada skripsi ini dipaparkan bahwa dalam melakukan

---

<sup>27</sup> Aang Fuad, Perencanaan Strategis Usaha koperasi Pondok Pesantren Langitan Kecamatan Widang Kabupaten Tuban (Skripsi, Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2009)

kewirausahaan, santri tidak ada paksaan dari pihak pengasuh juga tidak ada kurikulum dari pondok yang mengharuskan, semua santri mutlak atas kemauannya sendiri dan didukung dari pengasuh yang membolehkan santri untuk mencari ekonomi di masyarakat sekitar pondok dengan syarat harus mematuhi peraturan pondok. Dalam berbagai skill dan potensi yang dimiliki santri mempunyai keahlian dalam bidang Peternakan, kerajinan, berjualan, mengelola toko, dan memberi kontribusi kepada masyarakat berupa tenaga. Upaya pesantren dalam meningkatkan sumber daya santri PP Al-Falah Abdurrohiem melalui pelaksanaan pendidikan, latihan Dakwah Santri telah berjalan dengan baik dan efektif dengan metode klasikal didukung manajemen dan administrasi pendidikan yang cukup bagus. Di samping itu perlu diperkuatnya program pembinaan ketrampilan dan kewirausahaan sesuai dengan minat dan potensi santri.<sup>28</sup>

#### **D. Kerangka Berfikir**

Manajemen strategi berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategi yakni untuk mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategi. Manajemen strategi di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan

---

<sup>28</sup> Muhammad Akhzan Wafi Chusaiyin, dengan skripsi yang berjudul “Upaya Santri dan Pesantren dalam Meningkatkan Sumber Daya (Skripsi, Fakultas Tarbiyah STAIN Tulungagung, 2011)

terus-menerus. Oleh karena itu penting bagi Koppondren untuk dapat menerapkan strategi yang efisien untuk keberlangsungan dan kemajuan koperasi. Koperasi yang ada di Pesantren Darul Huda memiliki berbagai macam jenis kegiatan usaha, koperasi ini merupakan koperasi yang menyediakan kebutuhan para santri dan guru juga menyediakan kebutuhan masyarakat dan bersifat terbuka.

Gambar 1.1  
Kerangka Berfikir

