

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING  
BERDASARKAN TEORI MICHAEL E. PORTER DALAM UPAYA  
MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI USAHA  
(Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat Kecamatan  
Paciran, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur)**

Tesis

OLEH

TIKA DILIANA  
NIM 19800027



**PROGRAM MAGISTER EKONOMI SYARIAH  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2021**

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING  
BERDASARKAN TEORI MICHAEL E. PORTER DALAM UPAYA  
MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI USAHA  
(Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat Kecamatan  
Paciran, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur)**

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk  
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister  
Ekonomi Syariah

OLEH

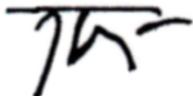
TIKA DILIANA  
NIM 19800027

**PROGRAM MAGISTER EKONOMI SYARIAH  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2021**

## LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul Analisis Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Perspektif Pondok Pesantren (Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat Paciran Lamongan) ini telah diperiksa dan disetujui untuk di uji,

Malang, 14 Desember 2021  
Pembimbing I



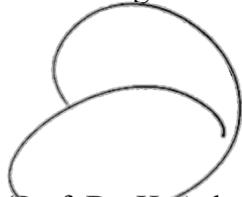
(Prof. Dr. H. A. Muhtadi Ridwan, M.Ag)  
NIP. 195503021987031004

Malang, 13 Desember 2021  
Pembimbing II



(Dr. Siswanto, M.Si)  
NIP. 197509062006041001

Malang, 14 Desember 2021  
Mengetahui,  
Ketua Program Magister Ekonomi Syariah

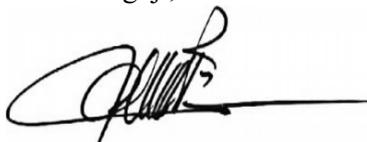


(Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si)  
NIP.197202122003121003

## LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

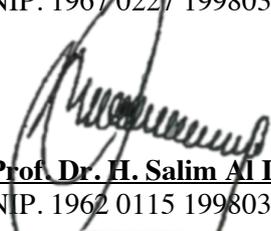
Tesis dengan judul “Analisis Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Teori Michael E. Porter Dalam Upaya Mempertahankan Eksistensi Usaha (Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur)” ini telah di uji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 22 Desember 2021.

Dewan Penguji,



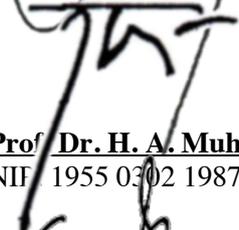
**Dr. Hj. Umrotul Khasanah, M.Si**  
NIP. 1967 0227 199803 2 001

Ketua



**Prof. Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag**  
NIP. 1962 0115 199803 1 001

Penguji Utama



**Prof. Dr. H. A. Muhtadi Ridwan, M.Ag**  
NIP. 1955 0302 198703 1 004

Anggota



**Dr. Siswanto, M.Si**  
NIP. 1975 0906 200604 1 001

Anggota

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana



**Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, A.k**  
NIP. 19690303 200003 1 002

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tika Diliana  
Nim : 19800027  
Program Studi : Ekonomi Syariah  
Judul Tesis : Analisis Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing  
Teori Michael E. Porter Dalam Upaya  
Mempertahankan Eksistensi Usaha (Studi Kasus  
Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat  
Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan, Jawa  
Timur)

Menyatakan bahwa tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan penelitian orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila di kemudian hari ternyata dalam tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 14 Desember 2021

Hormat saya

A handwritten signature in black ink is written over a portion of a 10,000 Indonesian Rupiah stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'SEPULUH RIBU RUPIAH' and 'TOL. TEL'. The serial number '481AJX63585335' is visible at the bottom of the stamp.

Tika Diliana  
19800027

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman Transliterasi yang digunakan adalah pedoman alih aksara Arab Latin yang merupakan hasil keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia yang tertulis di Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 158 Tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987.

### 1. Konsonan

Akhir	Tengah	Awal	Tunggal	Nama	Alih Aksara	Nama
	ا		ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ب	ب	ب	Ba	B/b	Be
ت	ت	ت	ت	Ta	T/t	Te
ث	ث	ث	ث	Ṣa	Ṣ/ṣ	Es (dengan titik di atas)
ج	ج	ج	ج	Jim	J/j	Je
ح	ح	ح	ح	Ḥa	Ḥ/ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	خ	خ	خ	Kha	Kh/kh	Ka dan ha
	د		د	Dal	D/d	De
	ذ		ذ	Ḍal	Ḍ/ḏ	Zet (dengan titik di atas)
	ر		ر	Ra	R/r	Er
	ز		ز	Zai	Z/z	Zet
س	س	س	س	Sin	S/s	Es
ش	ش	ش	ش	Syin	Sy/sy	Es dan ya
ص	ص	ص	ص	Ṣad	Ṣ/ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	ض	ض	ض	Ḍad	Ḍ/ḏ	Dre (dengan titik di bawah)
ط	ط	ط	ط	Ṭa	Ṭ/ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	ظ	ظ	ظ	Ẓa	Ẓ/ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	ع	ع	ع	‘Ain	‘	Apostrof terbalik
غ	غ	غ	غ	Gain	G/g	Ge

ف	ف	ف	ف	Fa	F/f	Ef
ق	ق	ق	ق	Qof	Q/q	Qi
ك	ك	ك	ك	Kaf	K/k	Ka
ل	ل	ل	ل	Lam	L/l	El
م	م	م	م	Mim	M/m	Em
ن	ن	ن	ن	Nun	N/n	En
	و		و	Wau	W/w	We
ه	ه	ه	ه	Ha	H/h	Ha
			ء	Hamzah	—'	Apostrof
ي	ي	ي	ي	Ya	Y/y	Ya

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika terletak di tengah atau di akhir, ia tertulis dengan tanda apostrof ( ' ).

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Alih aksara vokal tunggal bahasa Arab yang berupa tanda diakritik atau harakat adalah sebagai berikut:

Vokal	Nama	Alih Aksara	Nama
َ	<i>Fathah</i>	A/a	A
ِ	<i>Kasrah</i>	I/i	I
ُ	<i>Ḍammah</i>	U/u	U

Alih aksara vokal rangkap bahasa Arab yang berupa gabungan antara harakat dan huruf adalah gabungan huruf, yaitu:

Vokal Rangkap	Nama	Alih Aksara	Nama
َـي	<i>Fathah dan Ya'</i>	Ai/ai	A dan I
َـو	<i>Fathah dan Wau</i>	Au/au	A dan U

Contoh:

- كَيْفَ : *Kaifa*
- حَوْلَ : *Ḥaula*

### 3. Maddah

Alih aksara *maddah* atau vokal panjang yang berupa harakat dan huruf adalah huruf dan tanda, yaitu:

Vokal Panjang	Nama	Alih Aksara	Nama
اَ	<i>Fathah dan Alif</i>	Ā	a dan garis di atas
اِي	<i>Fathah dan Alif Maqṣūrah</i>		
يِ	<i>Kasrah dan Ya</i>	Ī	i dan garis di atas
وُ	<i>Ḍammah dan Wau</i>	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

- مَاتَ : *Māta*
- رَمَى : *Ramā*
- قِيلَ : *Qīla*
- يَمُوتُ : *Yamūtu*

### 4. Ta marbuthah

Alih aksara untuk ta marbūṭah ( ة atau ء ) ada dua, yaitu: Ta marbūṭah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah, dan ḍammah dengan *t* sedangkan ta marbūṭah yang mati atau mendapat harkat sukun dengan *h*.

Kalau pada kata yang berakhir dengan ta marbūṭah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al- serta bacaan kedua kata itu terpisah, ta marbūṭah itu dialihaksarakan dengan *h*.

Contoh:

- رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ : *Rauḍah al-atfāl*
- الْمَدِينَةُ الْفَاصِلَةُ : *Al-madīnah al-fāḍilah*
- الْحِكْمَةُ : *Al-ḥikmah*

### 5. Syaddah

Huruf konsonan yang memiliki tanda *syaddah* atau tasydid, yang dalam abjad Arab dilambangkan dengan sebuah tanda tasydid ( ّ ), dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda).

Contoh:

- رَبَّنَا : *Rabbanā*
- نَجَّيْنَا : *Najjainā*
- الْحَقُّ : *Al-Ḥaqq*
- الْحَجُّ : *Al-Ḥajj*
- نُعِمُّ : *Nu'ima*
- عَدُوٌّ : *'Aduww*

Jika huruf ( ي ) bertasydid di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf kasrah ( يِ ), ia dialihaksarakan seperti huruf maddah *ī*.

Contoh:

- عَلِيٌّ : *'Alī*
- عَرَبِيٌّ : *'Arabī*

## 6. Kata sandang

Kata sandang dalam abjad Arab dilambangkan dengan huruf alif lam ma'arifah ( ا ل ). Dalam pedoman alih aksara ini, kata sandang dialihaksarakan seperti biasa, al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contoh:

- الشَّمْسُ : *Al-Syamsu* (bukan *asy-syamsu*)
- الزَّلْزَلَةُ : *Al-Zalزالah* (bukan *az-zalزالah*)
- الفَلْسَفَةُ : *Al-Falsafah*
- البِلَادُ : *Al-Bilād*

## 7. Hamzah

Aturan alih aksara huruf hamzah menjadi apostrof ( ' ) hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan karena ia berupa alif dalam tulisan Arab.

Contoh:

- تَأْمُرُونَ : *Ta'murūna*
- النَّوْءُ : *An-Nau'*
- ثَيِّءٌ : *Syai'un*
- أُمِرْتُ : *Umirtu*

## 8. Penulisan kata Arab yang lazim dalam bahasa Indonesia

Kata, istilah, atau kalimat Arab yang dialihaksarakan adalah kata, istilah, atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah, atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari perbendaharaan bahasa Indonesia atau sudah sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia tidak lagi ditulis menurut cara alih aksara di atas. Misalnya kata 'Alquran' (dari al-Qur'ān), 'Sunnah', 'khusus,' dan 'umum'. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, mereka harus dialihaksarakan secara utuh.

contoh:

- Fī Zilāl al-Qur'ān,
- Al-Sunnah qabl al-tadwīn, dan
- Al-'Ibārāt bi 'umūm al-lafz lā bi khuṣūṣ al-sabab.

## 9. Lafz al-Jalālah

*Lafz al-jalālah* (lafal kemuliaan) “Allah” ( الله ) yang didahului partikel seperti huruf *jarr* dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *mudāf ilaih* (frasa nominal), dialihaksarakan tanpa huruf hamzah (hamzah wasal).

Contoh:

- دِينُ اللَّهِ : *Dīnullāh*
- بِاللَّهِ : *Billāh*

Adapun *ta marbūṭah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz al-jalālah* dialihaksarakan dengan huruf *t*.

Contoh:

هُمُ فِي رَحْمَةِ اللَّهِ : *Hum fī rahmatillāh*

## 10. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital, dalam alih aksaranya, huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman Ejaan yang Disempurnakan (EyD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (Al-). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (catatan kaki, daftar pustaka, catatan dalam kurung, dan daftar referensi).

Contoh:

- *Wa mā Muḥammadun illā rasūl*
- *Inna awwala baitin wuḍi'a linnāsi lallaẓī bi Bakkata mubārakan*
- *Syahru Ramaḍān al-laẓī unzila fīh al-Qur'ān*
- Naṣīr al-Dīn al-Ṭūsī
- Abū Naṣr al-Farābī
- Al-Gazālī
- Al-Munqiz min al-Ḍalāl

## KATA PENGANTAR

Ucapan syukur yang mendalam penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang telah menganugerahkan kemampuan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Hanya dengan karunia dan pertolongan-Nya, karya sederhana ini dapat terwujud. Shalawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengarahkan kita jalan kebenaran dan kebaikan

Banyak pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yag terhormat:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H.M. Zainuddin, MA. Dan para Wakil Rektor
2. Direktur Pascasarjana Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd atas semua layanan dan fasilitas yang baik, yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, M.Si dan Eko Suprayitno, S.E., M.Si., Ph.D atas motivasi dan kemudahan layanan selama studi
4. Dosen Pembimbing I, Prof. Dr. H. A. Muhtadi Ridwan, M.Ag atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Dosen Pembimbing II, Bapak Dr. Siswanto, M.Si. atas bimbingan saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Semua dosen Pascasarjana yang telah mencurahkan ilmu pengetahuan, wawasan dan inspirasibagi penulis untuk meningkatkan kualitas akademik.
7. Semua staf dan tenaga kependidikan Pascasarjana yang telah banyak memberikan kemudahan-kemudahan layanan akademik dan administrative selama penulis menyelesaikan studi.
8. Semua karyawan unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat, khususnya Kepala Perekonomian Pondok Pesantren Sunan Drajat Gus Anas Alhifni yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian

9. Kedua orang tua saya Ibu Kasmoh dan Bapak Moh.Tayubi serta kedua kakak saya Syafiuddin Al-Ayubi dan Syovinatus Syolicha yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi dan do'a kepada penulis.
10. Teman-teman Magister Ekonomi Syariah yang memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis hanya bisa menyampaikan ucapan terimakasih dan berdo'a semoga amal shalih yang telah mereka semua lakukan, diberikan balasan yang berlipat ganda oleh Allah SWT. Amin ya Rabbal 'Alamin...

**Malang, 22 Desember 2021**

**Peneliti**

**Tika Diliana**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, Tesis ini saya persembahkan*

*Kepada:*

*Kedua orang tua saya, Ayah yang selalu berjuang untukku tanpa lelah Bapak Moh.Tayubi dan Ibunda tercinta Ibu Kasmoh, yang selama ini telah membesarkan dan mendidik dengan penuh kesabaran, perhatian kasih sayang dan keikhlasan yang tiada henti berdo'a untuk anak-anaknya. Do'a dan ridhamu adalah kunci dalam perjalanan kehidupanku.*

*Mas Syafiuddin Al Ayubi dan Mbak Syovinatus Sholichah yang selalu memberikan dukungan, kasih sayang dan motivasi. Terima kasih atas perhatian dan do'a, dukungan, serta motivasi yang selalu mengiringi dalam setiap langkah adikmu serta semangat dari keponakan tersayang Aida Farha Azaliyah, Seyedah Alma Nafisah, Zafran Ahmad Khoiri dan Zafri Ahmad Khoiri. Semoga selalu dapat membanggakan kalian.*

*Sahabat seperjuangan di Pascasarjana angkatan 2019, Nurul Aini dan Fahimah Amrillah yang selalu menemani dan saling memberikan semangat. Terima kasih untuk do'a dan waktunya serta perhatian dan kesabarannya.*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS.....</b>	<b>I</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS .....</b>	<b>II</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH.....</b>	<b>III</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>IV</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>XI</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>XII</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>XIII</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>XVI</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>XVII</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>XIX</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	13
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Manfaat Penelitian .....	13
E. Penelitian Terdahulu .....	14
F. Definisi Istilah.....	28
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teoritis .....	30
1. Pengertian Strategi .....	30
2. Tingkat Strategi Perusahaan .....	32
3. Implementasi Strategi .....	35
4. Manajemen Strategi .....	36
5. Keunggulan Bersaing.....	38
6. Strategi Bersaing Michael E. Porter .....	40

7. Analisis Lingkungan Eksternal.....	52
8. Analisis Lingkungan Internal.....	54
9. Strategi Bersaing Menurut Islam .....	58
B. Kerangka Berpikir.....	62

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	63
B. Lokasi Penelitian.....	64
C. Kehadiran Peneliti.....	64
D. Data dan Sumber Data .....	64
E. Teknik Pengumpulan Data.....	66
F. Teknik Analisis Data .....	68
G. Keabsahan Data .....	73

### **BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Sunan Drajat.....	75
1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Sunan Drajat.....	75
2. Unit Pendidikan Podok Pesantren Sunan Drajat.....	91
3. Pesantren Wirausaha.....	105
B. Paparan Data .....	115
1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal Unit Usaha .....	116
2. Analisis value chain Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	154
3. Analisis Dynamic Diamond Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	175
4. Analisis Porter Five Forces Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	204
C. Hasil Penelitian	
1. Value Chain Unit Usaha PP. Sunan Drajat.....	215
2. Dynamic Diamond Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	218
3. Porter Five Forces Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	221
4. Strategi Generc Porter Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	223

### **BAB V PEMBAHASAN**

A. Analisis Value Chain Perspektif PP. Sunan Drajat.....	227
----------------------------------------------------------	-----

B. Analisis Dynamic Diamond Perspektif PP. Sunan Drajat .....	242
C. Analisis Porter Five Forces Perspektif PP. Sunan Drajat .....	259
D. Strategi Generic Porter Perspektif PP. Sunan Drajat .....	267

## **BAB VI PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	271
B. Implikasi .....	272
C. Saran dan Rekomendasi.....	273

## **DAFTAR RUJUKAN**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

1.1	Penelitian Terdahulu .....	21
2.1	Strategi-strategi Generik dan Kekuatan-kekuatan Persaingan pada Tingkat Industri .....	51
2.2	Matriks Analisis SWOT .....	72
4.1	Pendapatan Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	123
4.2	Matriks SWOT Unit Usaha PP. Sunan Drajat.....	142
4.3	Data Luas Lahan dan Produksi PP. Sunan Drajat .....	178
4.4	Jumlah Produksi Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	187
4.5	Kontribusi Pemerintah Pada PP. Sunan Drajat .....	220
5.1	Keterkaitan Antar Komponen Penunjang Porter's Diamond Model.....	242
5.2	Keterkaitan Antar Komponen Utama Porter's Diamond Model.....	252

## DAFTAR GAMBAR

2.1	Tingkatan Strategi .....	32
2.2	Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategi .....	36
2.3	Struktur Value Chain.....	44
2.4	Porter's Diamond Model.....	46
2.5	Porter's Five Forces .....	48
2.6	Kerangka Berpikir .....	62
3.1	Proses Analisa Studi Kasus .....	68
4.1	Proses Operasi unit usaha PP. Sunan Drajat .....	216
4.2	Peta Rantai Nilai Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	217
4.3	Keterkaitan Antar Komponen Sistem Porter's Diamond Model .....	219
4.4	Unsur Porter Five Forces Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	222
4.5	Siklus Value Chain Perspektif Unit Usaha PP. Sunan Drajat .....	228
2.7	Matching Point antara Teori dan Temuan Lapangan.....	263

## MOTTO

*أصمت سيد الأخلاق*

*“Diam (dari perilaku yang tidak diridhoi Allah) adalah Puncak Budi Pekerti yang Baik”*

## ABSTRAK

Diliana, Tika. 2021. *Analisis Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Berdasarkan Teori Michael E. Porter Dalam Upaya Mempertahankan Eksistensi Usaha (Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur)*. Tesis, Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang, Pembimbing: (I) Prof. Dr. H. A. Muhtadi Ridwan, M.Ag. (II) Dr. Siswanto, M.Si.

**Kata Kunci :** Kemandirian ekonomi, Strategi Bersaing, PPSD

Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berperan penting akan penanaman karakter keislaman dan bertanggung jawab atas tujuan Pendidikan Nasional. Namun suatu pesantren selain memiliki program pendidikan juga memiliki semangat kemandirian ekonomi yang tinggi salah satunya adalah PP. Sunan Drajat Paciran Lamongan (PPSD). Oleh karena itu, beberapa Unit Usaha Milik Pesantren didirikan. Unit Usaha PPSD ini terlihat sangat mengembangkan segala faktor yang dimiliki untuk meningkatkan unit usahanya. Peningkatan ini tentunya memiliki manajemen strategis yang mengakomodir unit usaha, terutama dalam persaingan bisnis. Dari latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui strategi keunggulan bersaing dari unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat, sehingga penelitian ini berjudul “Analisis Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Berdasarkan Teori Michael E. Porter Dalam Upaya Mempertahankan Eksistensi Usaha (Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur).”

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang. Metode kualitatif yang digunakan adalah analisis SWOT. Setelah analisis SWOT peneliti meneliti berdasarkan teori keunggulan bersaing yang dikembangkan oleh Michael E. Porter yang terdiri dari *Value Chain*, *Porter's Dynamic Diamond* dan *Porter's Five Forces*. Pengumpulan data yang digunakan dengan teknik pengamatan, wawancara, dokumentasi, observasi dan partisipasi. Kemudian di cek keabsahan datanya menggunakan metode triangulasi.

Dari hasil penelitian unit usaha PP. Sunan Drajat menerapkan *Halal Value Chain* yakni sesuai dengan Akidah dan Syariah, melakukan aktivitas berdasarkan dengan prinsip maslahat, kejujuran, keadilan, terbebas dari gharar dan amanah. Sedangkan hasil dari analisis *Porter's diamond model* ditemukan bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat menerapkan prinsip syariah, dengan hubungan keterkaitan faktor utama antar komponen yang saling mendukung. Adapun hasil dari *Porter Five Forces* dari data lapangan terdapat kesamaan dari beberapa komponen dengan teori dan terdapat beberapa yang tidak sesuai dengan teori. Dari analisis yang sudah disebutkan tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Unit Usaha PP. Sunan Drajat menggunakan strategi diferensiasi citra dalam pemasaran produknya untuk tetap unggul ditengah banyaknya unit usaha sejenis.

## ABSTRACT

Diliana, Tika. 2021. *Management Analysis of Competitive Advantage Based on Michael E. Porter's Theory in Efforts to Maintain Business Existence (Case Study of Sunan Drajat Islamic Boarding School Business District Paciran, Lamongan, East Java)*. Thesis, Postgraduate Islamic Economics Study Program, State Islamic University of Malang, Supervisors: (1) Prof. Dr. H. A. Muhtadi Ridwan, M.Ag. (II) Dr. Siswanto, M.Si.

**Keywords:** Economic independence, competitive strategy, PPSD

Islamic Boarding School is an educational institution that plays an important role in instilling Islamic character in Indonesia and an institution that is responsible for the goals of National Education. However, a pesantren besides having an educational program also has a high spirit of economic independence, one of which is the Sunan Drajat Islamic Boarding School Paciran Lamongan (PPSD). Therefore, several Islamic Boarding School-Owned Business Units were established. The PPSD Business seems to be developing all the factors it has to improve its business. This increase certainly has strategic management that accommodates business, especially in business competition. The PPSD business needs to formulate an appropriate strategic management. So, from the following background, the researcher conducted a study entitled "Analysis of Strategic Management of Islamic Boarding Schools Competitive Advantage Perspective (Case Study of Sunan Drajat Islamic Boarding School Business Paciran Lamongan)."

This study uses a qualitative approach which aims to explain the competitive advantage strategy of the Sunan Drajat Islamic Boarding School business using. The qualitative method used is SWOT analysis. After the SWOT analysis, the researcher researched based on the theory of competitive advantage developed by Michael E. Porter which consists of Value Chain, Porter's Dynamic Diamond and Porter's Five Forces. The data collection used was observation, interview, documentation, observation and participation techniques. Then check the validity of the data using the triangulation method.

From the research results, the Sunan Drajat Islamic Boarding School business in carrying out its activities it is based on the principles of benefit, honesty, justice, free from gharar and trust. Meanwhile, the results of the Porter's diamond model analysis found that the Sunan Drajat Islamic Boarding School business applies sharia principles, with the relationship between the main factors supporting each other. As for the results of Porter's Five Forces, it can be concluded that from the field data there are similarities between several components with the theory and there are some that are not in accordance with the theory. From the analysis that has been mentioned, it can be concluded that the PPSD Business uses an image differentiation strategy in marketing its products to remain superior in the midst of many similar business.

## مستخلص البحث

ديليانا، تيكا. 2021. تحليل الإدارة الاستراتيجية الميزة التنافسية بناء علي منظور المعهد الإسلامي (دراسة حالة لوحدة الأعمال بمدرسة سنان دراجات الإسلامية باكيران لامونجان). قسم تعليم اقتصاديات الشريعة كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. مشرف: (1) دكتور جامعي. الدكتور. الحج. مهتدي رضوان، (2) الدكتور سيسوانط.

**الكلمات المفتاحية:** الاستقلال الاقتصادي، الاستراتيجية التنافسية، مدرسة سنن دراجة الإسلامية الداخلية

المعهد الإسلامي هو هي مؤسسة تعليمية تلعب دورًا مهمًا في غرس الشخصية الإسلامية في إندونيسيا ومؤسسة مسؤولة عن أهداف التربية الوطنية. إلى جانب البرامج التعليمية، تتمتع المدارس الداخلية الإسلامية أيضًا بروح عالية من الاستقلال الاقتصادي، ومن بينها المدارس الداخلية الإسلامية. لذلك، أنشأت PPSD العديد من وحدات الأعمال المملوكة من قبل المدارس الداخلية الإسلامية. يبدو أن وحدة أعمال PPSD تعمل على تطوير جميع العوامل التي لديها لتحسين وحدة أعمالها. هذه الزيادة لها بالتأكيد إدارة إستراتيجية تستوعب وحدات الأعمال، خاصة في المنافسة التجارية. تحتاج وحدة أعمال PPSD إلى صياغة إدارة إستراتيجية مناسبة. لذلك، من الخلفية التالية، أجرى الباحثة دراسة بعنوان " تحليل الإدارة استراتيجية الميزة التنافسية بناء علي منظور المعهد الإسلامي (دراسة حالة لوحدة الأعمال بمدرسة سنان دراجات الإسلامية باكيران لامونجان)".

تستخدم هذه الدراسة البحث النوعي الذي يهدف إلى شرح استراتيجية الميزة التنافسية لوحدة أعمال مدرسة سنن دراج الإسلامية. نوع البحث المستخدمة هي تحليل SWOT. بعد تحليل SWOT، أجرى الباحث بحثًا بناءً على نظرية الميزة التنافسية التي طورها مكايل فورتر والتي تتكون من سلسلة القيمة و Porter's Dynamic Diamond و Porter Five Force. تم جمع البيانات بتقنيات المراقبة والمقابلة والتوثيق والملاحظة والمشاركة. ثم تحقق من صحة البيانات باستخدام طريقة التثليث.

من نتائج البحث هي، تطبيق وحدة الأعمال في مدرسة سنان دراجات الإسلامية سلسلة قيمة الحلال التي تتوافق مع العقيدة والشريعة الإسلامية، حيث تقوم في تنفيذ لأنشطة على مبادئ المنفعة والصدق والعدل والخالية من الغرر والغرار. واما نتائج تحليل نموذج الماس بورتز أظهرت أن وحدة الأعمال في مدرسة سنن دراج الإسلامية الداخلية تطبق مبادئ الشريعة، مع العلاقة بين العوامل الرئيسية التي تدعم بعضها البعض. أما بالنسبة لنتائج قوى بورتز الخمسة، فيمكن الاستنتاج أنه من البيانات الميدانية هناك أوجه تشابه بين عدة مكونات مع النظرية وهناك بعضها لا يتوافق مع النظرية. من التحليل الذي تم ذكره، يمكن الاستنتاج أن وحدة الأعمال في مدرسة سنن دراج الإسلامية تستخدم استراتيجية تمايز الصور في تسويق منتجاتها لتظل متفوقة في خضم العديد من وحدات الأعمال المماثلة.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Konteks Penelitian**

Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berperan penting akan penanaman karakter keislaman di Indonesia dan suatu lembaga yang bertanggung jawab atas tujuan Pendidikan Nasional. Keberadaan pesantren di Indonesia ini memberikan sumbangsih yang sangat besar sekali, baik itu ditataran lokal maupun tataran nasional. Di awal abad ke-21 hingga saat ini, pertumbuhan pesantren semakin pesat dan semakin berkembang. Keeksistensian pesantren di awal abad ke-21<sup>1</sup> ini memberikan warna baru dalam segala bidang. Pasal 3 No. 20 Tahun 2003 UU Sisdiknas dijelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk penanaman karakter dan keilmuan, akan tetapi arah tujuan dalam pesantren telah bergerak pada aspek yang lebih luas terutama masyarakat dan kesejahteraan. Berbagai usaha digalakan untuk mencapai tujuan yang direncanakan, salah satunya melibatkan lapisan masyarakat pada kegiatan ekonomi pesantren. Salah satu tujuannya adalah kemandirian. Kemandirian dalam berbagai hal, baik mandiri dalam hal sosial ataupun kehidupan ekonomi. Dalam sebuah Pondok Pesantren untuk mencapai tujuan kemandirian santri dan kesejahteraan maka dapat mendirikan Unit Usaha Pesantren. Unit usaha Pesantren yang dimaksud

---

<sup>1</sup>Sri Andri Astuti, "Tranformasi Pendidikan di Pesantren Pada Abad 21," *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 03.2 (2019), 145–61.

unit usaha sendiri terdiri dari seluruh komponen masyarakat pesantren. Pengelola unit usaha tidak hanya mereka yang tinggal di pesantren tetapi juga masyarakat luas yang ikut mengelola sirkulasi usaha.

Salah satu pesantren selain memiliki program pendidikan tetapi juga mempunyai semangat kemandirian ekonomi yang tinggi adalah PP. Sunan Drajat Paciran Lamongan (PPSD). PPSD berdiri diatas tanah seluas lebih dari 140 hektar,<sup>2</sup> sehingga berbagai jenjang pendidikan pun dapat didirikan disatu tempat dibawah naungan yayasan pondok pesantren selain itu juga mendirikan beberapa Unit Usaha Milik Pesantren dimana unit usaha tersebut dikoordinir oleh Lembaga Perekonomian PPSD.<sup>3</sup> Unit usaha pesantren adalah unit usaha yang dibentuk untuk menjadikan PP. Sunan Drajat sebagai pondok yang mandiri ekonomi dan tidak menggantungkan pada bantuan dari pemerintah atau lembaga lainnya. PPSD merupakan salah satu pesantren yang mampu menghidupkan perekonomian pesantren dan masyarakat sekitar yang semula lesu. Sejak tahun 1990-an K.H. Abdul Ghofur mulai mendorong kemandirian tersebut melalui pengembangan ekonomi, pendidikan dan kesehatan.<sup>4</sup> Adapun unit usaha yang dimiliki oleh PPSD yaitu; 1) Sektor Industri antara lain PT.SDL (Produksi Pupuk Kisda), CV. AIDRAT, Garam Samudra, Jus Mengkudu, Kemiri Sunan; 2) Sektor Retail yakni, Toserba Sunan Drajat, Toko Buku, Kantin dan Foodcourt, dan 3) Sektor Jasa, yakni Percetakan Persada Press, Foto Copy, Konveksi, Laundry, Persada Rihlah

---

<sup>2</sup>Irawan Aguk, *Sang Pendidik Novel Biografi K.H. Abdul Ghofur* (Yogyakarta: Qalam Nusantara, 2015), 125.

<sup>3</sup>A.Syalaby Ichsan, 'Pesantren Sunan Drajat, Dari Bisnis Garam Hingga Kapal', <https://www.republika.co.id/berita/qlmg39483/pesantren-sunan-drajat-dari-bisnis-garam-hingga-kapal>, diakses tanggal 2 Januari 2021.

<sup>4</sup>Maulia Rahmatika and Sunan Fanani, "Peran Pondok Pesantren Sunan Drajat Dalam Pemberdayaan Ekonomi", *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 6.10 (2019), 61.

Tour dan Travel dan Barbershop.<sup>5</sup> Sumberdaya yang menjalankan setiap unit usaha merupakan santri tingkat mahasiswa dan masyarakat. Dengan pengelolaan yang profesional, santri yang turut bekerja sebagai karyawan di tiap unit usaha yang dimiliki pesantren pun memperoleh honor.

Unit usaha PPSD ini tidak hanya berada dalam negeri tetapi juga memiliki usaha diluar negeri. Tercatat hingga saat ini, terdapat sembilan restaurant yang berada di Malaysia.<sup>6</sup> Selain itu, PPSD telah mendapatkan pengakuan keberhasilan dalam mengembangkan unit usahanya dan mendapatkan banyak penghargaan, diantaranya; 1) Pada tahun 2004 PP. Sunan Drajat mendapatkan *brand* sebagai pondok wirausaha oleh menteri pertanian, 2) Pada tanggal 12 Juni 2006, K.H. Abdul Ghofur (pengasuh PPSD) menjadi tamu kehormatan di istana Negara untuk menerima “Piala Kalpataru” sebagai Pembina lingkungan terbaik yang diberikan langsung oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. 3) Pada tahun 2007, PP. Sunan Drajat mendapatkan penghargaan dari Harian Bisnis Indonesia sebagai pengusaha UKM terbaik. 4) Tahun 2007 K.H. Abdul Ghofur ditunjuk sebagai kepala komunikasi pondok pesantren Agrobisnis se Indonesia. 5) Penerima penghargaan Nahnu Anzorulloh dari GP Ansor yang bekerjasama dengan BNI dalam rangka memperluas dan mengembangkan *inklusi finansial*, yaitu termasuk dalam tiga kategori pondok pesantren terbaik dalam mengembangkan usaha, dan;

---

<sup>5</sup>“Perekonomian Sunan Drajat”, <https://perekonomian.ppsd.or.id/profil-perekonomian-pp-sunan-drajat/>, diakses tanggal 24 September 2020.

<sup>6</sup>Anita Karolina, "Pondok Pesantren Sunan Drajat, Bangun Bisnis Hingga Mancanegara", <https://jatim.nu.or.id/read/pondok-pesantren-sunan-drajat--bangun-bisnis-hingga-mancanegara>, diakses tanggal 2 Januari 2021.

6) Pada tanggal 12 Oktober 2016 *Grand Launching* Inkubator Bisnis Pesantren, bekerjasama antara BI dengan PP. Sunan Drajat.<sup>7</sup>

Selain prestasi yang didapat PP. Sunan Drajat, perkembangan unit usaha PPSD juga dapat dilihat dari aset yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat yakni sebesar 2 Triliun. Sedangkan dilihat dari data laba yang diperoleh baik dari unit usaha yang berada didalam pondok pesantren (internal) atau di luar pondok pesantren (eksternal) dari tahun 2016 hingga 2020 unit usaha PPSD ini mendapatkan laba sekitar 23,4 Miliar dari faktor internal dan dari faktor eksternal mendapatkan laba sebesar 1,953 Triliun sehingga keseluruhan unit usaha ini mendapatkan laba sebesar 1,975 Triliun. Laba yang diperoleh oleh unit usaha berkisar sekitar 20% dari pendapatan yang diperoleh. Keuntungan yang diperoleh tersebut, akan disalurkan untuk pengembangan pondok pesantren dengan besaran 30%, sedangkan sisanya sebesar 70% dikembalikan lagi untuk pengembangan masing-masing unit usaha.<sup>8</sup>

Untuk melakukan aktivitas unit usahanya, PPSD memiliki prinsip-prinsip yaitu, (1) unit usaha bukan milik pribadi akan tetapi milik lembaga; (2) berfilosofikan administrasi yang baik mutlak untuk menjaga kepercayaan, harus ada laporan dan musyawarah rutin oleh pimpinan terkait perkembangan unit usaha; (3) merekrut SDM yang memang ahli lapangan dan berasal dari internal lembaga sehingga komunikasi dapat berjalan lancar; (4) memperhatikan legalitas badan usaha untuk mengoptimalkan peluang yang ada; (5) membentuk tim ahli.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>Alhifni A. *Dokumentasi, Prestasi Pondok Pesantren Sunan Drajat, Di Kantor Pengurus Pondok Pesantren Sunan Drajat.*

<sup>8</sup>Aguk, 174.

<sup>9</sup>Alhifni A. *Wawancara.* (Lamongan, 10 Januari 2020).

Unit Usaha PPSD ini terlihat sangat mengembangkan segala faktor yang dimiliki untuk meningkatkan profit, produk dan pemasaran hingga tersebar luas di dalam negeri maupun luar negeri. Selain peningkatan produk, unit usaha yang didirikan oleh PPSD ini bertujuan untuk pengentasan kemiskinan. Tujuan unit usaha PPSD tersebut berdasarkan dengan filosofi yang dimiliki oleh Sunan Drajat, yakni: 1) *Wenhono teken marang wong kang wuto* (Berilah tongkat kepada orang yang buta, bermakna Berilah ilmu agar orang menjadipandai), 2) *Wenhono mangan marang wong kang luwe* (Berilah makan kepada orang yang lapar, bermakna Sejahterakanlah kehidupan masyarakat yang miskin), 3) *Wenhono busono marang wong kang wudho* (Berilah pakaian kepada orang yang telanjang, bermakna Ajarilah kesucilaan pada orang yang tidak punya malu), 4) *Wenhono yupan marang wong kang kudan* (Berikan perlindungan kepada orang yang kehujanan, bermakna berilah perlindungan kepada orang yang menderita).<sup>10</sup>

Terlepas dari filosofi Sunan Drajat tersebut, tentunya unit usaha PPSD memiliki manajemen strategis yang mengakomodir unit usaha. Menurut Michael R Porter (1995) mendefinisikan manajemen strategi merupakan sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian sehingga tidak ada unsur sinergi di dalamnya.<sup>11</sup> Strategi harus dipilih dengan melihat dari berbagai segi dengan lingkup permasalahan yang dihadapi agar dapat menggunakan strategi yang tepat dalam pengembangan unit usaha. Terutama dalam persaingan bisnis, munculnya kompetitor bagi unit usaha PPSD menjadi

---

<sup>10</sup>Aguk, 247–71.

<sup>11</sup>Husein Umar, *Strategic Management in Action*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 38.

tantangan tersendiri bagi perusahaan. Adanya kompetitor membuat perusahaan harus melakukan upaya lebih untuk membuat konsumen melakukan pembelian.

Guna memenangkan persaingan dengan kompetitor dan mengatasi tantangan dalam usaha, unit usaha PPSD perlu merumuskan manajemen strategi yang sesuai. Oleh karena itu, untuk dapat mengembangkan usahanya atau untuk dapat bertahan di pasar, maka suatu perusahaan tergantung pada lima kekuatan porter. Porter (2008) menyebutkan bahwa suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*supplier*), serta persaingan diantara para pesaing yang ada.<sup>12</sup> Salah satu metode yang digunakan untuk menghadapi persaingan adalah dengan menggunakan daya saing industri. Porter (2008) menyatakan dalam memahami daya saing industri dapat memberikan manfaat yaitu: 1) mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri, 2) dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi meningkat, 3) kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.<sup>13</sup>

Menurut Porter (1993) persaingan adalah inti dari keberhasilan.<sup>14</sup> Pelaksanaan teori Porter ini dengan melakukan segala cara untuk memperoleh laba termasuk dalam memanfaatkan kelemahan perusahaan lain untuk menjadikan

---

<sup>12</sup>Michael E. Porter, *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*, (Tangerang: Karisma publishing group, 2008), 126.

<sup>13</sup>Porter, *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*, 187.

<sup>14</sup>Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 1993), 54.

perusahaan menjadi nomer satu. Kemudian persaingan yang begitu sengit antara perusahaan untuk mengambil pangsa pasar dari perusahaan lain tanpa melihat kondisi perusahaan pesaing dan juga tidak menempatkan human capital pada posisi yang tepat.<sup>15</sup> Tekanan untuk menciptakan profit ini memicu para pengambil kebijakan untuk melakukan segala upaya yang terkadang cenderung tamak dengan keuntungan finansial belaka. Tidak menjadi soal apakah cara yang dipakai bisa merugikan konsumen, pemilik saham atau bahkan lingkungan.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Melissa (2018) dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa strategi bersaing pada PT Mujur Surya Malang dalam mencapai keunggulan kompetitif yang digunakan adalah cost leadership, yaitu dapat memberikan tarif yang lebih murah dengan menekan biaya tenaga kerja maupun produk guna mendapatkan pangsa pasar.<sup>16</sup> Penekanan biaya tenaga kerja ini menyangkut kepentingan hidup orang banyak, dimana akan berdampak pada kinerja karyawan.

Erna Rustiana dan Hedi Cupiadi tahun (2016) menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) UPJ Garut Kota dalam melaksanakan kegiatan operasional berdasarkan kebijakan PT. PLN (Persero) secara nasional, hal ini dilakukan mengingat PT. PLN (Persero) menggunakan dua strategi tingkat bisnis yaitu Strategy Business Unit (SBU) Tunggal dan Majemuk. Dan untuk memaksimalkan kinerja professional setiap fungsi pokok dalam perusahaan kepada pelanggan, langkah PT. PLN (Persero) UPJ Garut Kota berdasarkan kebijakan pusat menetapkan program strategi bersifat *Front Line Service* (FLS) dengan program unggulannya

---

<sup>15</sup>Umar, 53–70.

<sup>16</sup>Melissa Carmia Elias, "Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Biro Perjalanan Di Malang", *Agora*, 6.2 (2018), 1–6.

yaitu FOCUS (*For Customer Sastisfaction*) merupakan strategi yang tepat dengan dukungan sumber daya dalam perusahaan yang berkualitas dan profesional. Hal tersebut membuktikan bahwa dari segi implementasi strategi, PT. PLN (Persero) khususnya UPJ Garut Kota telah melaksanakan kebijakan yang ditetapkan pusat secara maksimal agar pelayanannya memuaskan pelanggan. Hal tersebut dilakukan dengan memaksimalkan fungsi perencanaan sampai pelaksanaan program oleh masing-masing fungsi-fungsi pokok dalam perusahaan sesuai dengan kondisi wilayah kerja masing-masing UPJ.<sup>17</sup>

Cakti Indra Gunawan dan Lilva Puspita Anggraeni tahun (2017) penelitian ini menunjukkan bahwa Kedua perusahaan mempunyai strategi-strategi dalam perusahaannya masing-masing. Pada PT. Semen Indonesia Tbk untuk sumber daya manusianya menerapkan program pengelolaan dan pengembangan kompetensi *Human Capital* (HC) dengan menggali budaya internalnya. Sedangkan PT. Holcim Indonesia Tbk untuk sumber dayanya menerapkan pusat pengembangan ketrampilan kerja dan peningkatan kinerja organisasi, kepemimpinan dan manajemen yang disebut Akademi Holcim. Pada kondisi keuangan perusahaan PT. Semen Indonesia mendapatkan apresiasi dan majalah BUMN Track sebagai salah satu BUMN terbaik kategori keuangan berdasarkan Metode perhitungan *economic value added* (EVA) yaitu dengan mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan kepentingan dan harapan pemegang saham. Sedangkan untuk Holcim Indonesia mampu mempertahankan pangsa pasar sebesar 13.9%, namun total volume penjualan mengalami penurunan 4.9%. Untuk

---

<sup>17</sup>Erna Rustiana and Hedi Cupiadi, "Analisis Manajemen Strategi Pada PT. PLN (Persero) (Studi Kasus UPJ Garut KOTA- Kabupaten Garut)", *Ekonomi Dan Bisnis*, 18.1 (2016), 12–20.

tingkat pemasarannya Semen Indonesia didukung dengan 19 unit gudang penyangga di Jawa Bali. Sedangkan Holcim Indonesia pemasaran dilakukan dengan penjualan ke anak perusahaan yakni Holcim beton yang ada diberbagai kota di pulau Jawa. Pemasaran dari kedua perusahaan ini masih lebih unggul ialah Semen Indonesia yang memiliki distribusi pemasaran di Jawa dan bali.<sup>18</sup>

Namun, Zohar dan Marshal (2004) berpendapat bahwa keberhasilan bisnis yang ditandai dengan apakah ia bisa menjadi mesin pencetak uang kebanyakan tidak bisa mempertahankan kelanjutan usahanya.<sup>19</sup> Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang hanya berorientasi pada profit tidak dapat bertahan lama. Bahkan telah meningkatkan stress dan kelelahan di pihak manajemen/kru yang menjalankan sistem. Hal tersebut tentunya bertolak belakang dengan teori yang telah dipaparkan oleh Porter.

Selain itu, teori porter juga dianggap bersifat parsial, kurang memperhatikan unsur kemanusiaan pada diri individu, dimana tujuan manajemen strategi tersebut hanya untuk meningkatkan produktivitas dan kompetensi.<sup>20</sup> Teori tersebut tidak memperhatikan kepada karyawan atau para pekerja dalam interaksi sosial dan kinerja mereka. Menurut Amin (2010) falsafah teori ini hanya memandang manusia sebagai makhluk ekonomi dan hanya memikirkan kebutuhan yang bersifat materi. Insentif gaji yang diberikan pada kru/karyawan merupakan motivasi utama untuk meningkatkan produktivitasnya. Akan tetapi teori ini tidak

---

<sup>18</sup>Cakti Indra Gunawan dan Lilva Puspita Anggraeni, "Analisis Manajemen Strategi PT. Semeru Indonesia Tbk VS PT. Holcim Indonesia Tbk", *Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 3.2 (2017), 13–23.

<sup>19</sup>Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah Teori, Konsep Dan Aplikasi* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), 34.

<sup>20</sup> Usman, 30.

hanya mengakui bahwa manusia memiliki sisi kemanusiaannya, perasaan, dan kondisi psikologis kru, serta lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Teori ini hanya membahas persoalan internal organisasi, tidak memandang lingkungan sosial yang berpengaruh terhadap perilaku kru.<sup>21</sup> Karyawan hanya dianggap makhluk lemah yang perlu memenuhi kebutuhannya, bukan sebagai aset perusahaan yang harus diutamakan.

Keith Davis (1989) mengemukakan pendapatnya mengenai falsafah human relations, yaitu: 1) Antara pimpinan dan yang dipimpin harus ada mutual interest atau kepentingan bersama, 2) Setiap individu berbeda dengan individu lainnya. Oleh karena itu, agar pegawai merasa puas dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mereka harus diperlakukan berdasarkan perbedaan-perbedaan, 3) Harga diri merupakan etika dan dasar moral bagi human relations.<sup>22</sup>

Sedangkan menurut Amin (2010) organisasi kelas dunia mengetahui bahwa mereka tidak meletakkan uang sebagai hal terpenting dalam pekerjaan, kesuksesan mereka tergantung pada penciptaan organisasi berdasarkan pada persatuan, keadilan, kejujuran, penghargaan, pelayanan, dan sebagainya.<sup>23</sup> Zohar dan Marshal (2004) menyatakan bahwa manusia ingin diperlakukan secara menyeluruh, tidak dinilai dari besarnya pendapatan. Untuk memperlakukan manusia secara menyeluruh berarti memahami dan menanggapi kebutuhan material dan kebutuhan *immaterial* mereka, atau dapat dikatakan dengan

---

<sup>21</sup>A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah, Teori Dan Praktik The Celestial Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), 20.

<sup>22</sup>Keith Davis, *Perilaku Dalam Organisasi= Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (Jakarta: Erlangga, 1989).

<sup>23</sup>Amin, 24.

memasukkan kebutuhan spiritual mereka. Dampak positifnya para kru akan merasakan pekerjaan mereka bermakna dan melahirkan kepuasan kerja para kru.<sup>24</sup>

Adapun berbisnis dalam Islam tidak diperkenankan melanggar syariat, baik dalam strategi, proses maupun praktek dan seterusnya, sebagaimana yang dijelaskan dalam manajemen strategi syariah. Manajemen strategi syariah adalah rangkaian proses aktivitas manajemen islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi, dimana nilai-nilai Islam menjadi landasan strategi dalam seluruh aktivitas organisasi, yang diwarnai oleh azas tauhid, orientasi duniawi-ukhrawi dan motivasi mardhatillah.<sup>25</sup> Definisi tersebut didasarkan pada salah satu ketentuan dalam bisnis islami yang tertuang dalam surat al-Jasiyah ayat 18, yaitu<sup>26</sup>:

ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيحَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

Arinya: “Kemudian Kami jadikan kamu berada di atas suatu syariat (peraturan) dari urusan (agama itu), maka ikutilah syariat itu dan janganlah kamu ikuti hawa nafsu orang-orang yang tidak mengetahui.” (QS. Al-jasiyah, 45:18)

Manajemen strategi syariah memiliki lima kekuatan, yaitu 1) Asas tauhid bagi organisasi atau perusahaan, 2) Orientasi duniawi-ukhrawi, 3) Motivasi mardhatillah, 4) Keyakinan ubudiyah, 5) Kesadaran Ihsaniyah dalam bekerja.<sup>27</sup> Sedangkan dalam manajemen strategi yang dikembangkan oleh para ahli, salah satunya oleh Porter hanya mengutamakan keberhasilan perusahaan dan kesuksesan materi, serta masih menghadapi kendala penyimpangan, keserakahan,

---

<sup>24</sup>Usman, 38.

<sup>25</sup>Usman, 63.

<sup>26</sup>Al-Qur'an, 25: 45, 18.

<sup>27</sup>Usman, 65–66.

persaingan yang tidak sehat dan kecenderungan menguasai dan mematikan pesaing.

Dengan demikian, dari penjelasan konkrit konteks penelitian tersebut dan dari sekian bidang usaha yang dimiliki serta prestasi yang didapat oleh PP. Sunan Drajat, tentunya unit usaha PPSD memiliki strategi keunggulan bersaing yang berbeda, karena unit usaha PPSD memiliki orientasi yang berbeda dengan budaya-budaya yang terkandung di dalam sebuah pondok pesantren. Terutama pada tujuan pendirian unit usaha PPSD sendiri adalah untuk pengentasan kemiskinan dengan berdasarkan empat filosofi Sunan Drajat. Disinilah peneliti merasa perlu mengetahui secara luas tentang manajemen strategi bersaing pada unit usaha yang ada di PPSD. Manajemen strategi sendiri tidak hanya dikhususkan pada strategi yang diterapkan oleh Michael E. Porter tetapi juga penerapan manajemen strategi perspektif PP. Sunan Drajat, yang mana dalam sebuah pondok pesantren lebih mendalami nilai-nilai Islam. Sehingga peneliti perlu melakukan penelitian untuk menggali informasi, untuk itu peneliti mengangkat penelitian dengan judul **“Analisis Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Berdasarkan Teori Michael E. Porter Dalam Upaya Mempertahankan Eksistensi Usaha (Studi Kasus Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur)”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat dirumuskan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan strategi bersaing *value chain* yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat?
2. Bagaimana penerapan strategi *porter's dynamic diamond* yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat?
3. Bagaimana penerapan strategi bersaing *porter five forces* yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat?
4. Bagaimana strategi generic porter perspektif PP. Sunan Drajat?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian yang telah ditentukan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan strategi bersaing *value chain* yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat?
2. Untuk mengetahui penerapan strategi *porter's dynamic diamond* yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat?
3. Untuk mengetahui penerapan strategi bersaing *porter five forces* yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat?
4. Untuk mengetahui strategi generic porter perspektif PP. Sunan Drajat?

## **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi seluruh pesantren baik bagi pondok pesantren yang notabennya sebagai lembaga penyiaran islam walaupun

sebagai lembaga pendidikan yang membangun unit usaha pesantren. Adapun manfaat dalam penelitian ini yaitu memuat dua hal, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Adanya kajian ilmiah terkait makna manajemen strategi baik dalam konvensional dan syariah
- b. Menghasilkan temuan substansif maupun formal, sehingga menambah wacana baru dalam tataran kajian manajemen strategi unit usaha pondok pesantren
- c. Memberikan informasi terkait pondok pesantren khususnya mengenai manajemen unit usaha pondok pesantren.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi PP. Sunan Drajat Lamongan diharapkan menjadi salah satu pedoman regulasi pesantren dalam memahami manajemen strategi unit usaha.
- b. Bagi program pesantren untuk mengembangkan keilmuan sebagai lembaga pendidikan dan mengembangkan pengetahuan spritual dan juga manajemen strategi suatu unit usaha.

**E. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya (literature review) sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penulis. Penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan manajemen strategi adalah sebagai berikut:

*Pertama*, penelitian Erna Rustiana dan Hedi Cupiadi tahun 2016 dengan judul “*Analisis Manajemen Strategi pada PT. PLN (PERSERO)*” menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) UPJ Garut Kota melaksanakan program unggulan/strategis yang didasari pada paradigma FOCUS (*For CustomerSatisfaction/ Untuk Kepuasan Pelanggan*) dengan konsep pendekatan khusus, yakni FOCUS 100 adalah bentuk layanan khusus terhadap 100 pelanggan potensial (pelanggan tarif industry dan bisnis) yang ditangani oleh satu atau dua orang karyawan PLN sesuai cakupan wilayah dan FOCUS 5000 adalah bentuk layanan berbasis segmentasi geografis (area) berdasarkan Area Baca Meter (ABM) terhadap 5000 pelanggan biasa (non potensial) oleh dua orang karyawan PLN. PT. PLN (Persero) UPJ Garut Kota juga dalam melaksanakan kegiatan operasional berdasarkan kebijakan PT. PLN (Persero) secara nasional, hal ini dilakukan mengingat PT. PLN (Persero) menggunakan dua strategi tingkat bisnis yaitu Strategy Business Unit (SBU) Tunggal dan Majemuk. Dan untuk memaksimalkan kinerja professional setiap fungsi pokok dalam perusahaan kepada pelanggan, langkah PT. PLN (Persero) UPJ Garut Kota berdasarkan kebijakan pusat menetapkan program strategi bersifat *Front Line Service* (FLS) dengan program unggulannya yaitu FOCUS (*For Customer Sastisfaction*) merupakan strategi yang tepat dengan dukungan sumber daya dalam perusahaan yang berkualitas dan profesional. Hal tersebut membuktikan bahwa dari segi implementasi strategi, PT. PLN (Persero) khususnya UPJ Garut Kota telah melaksanakan kebijakan yang ditetapkan pusat secara maksimal agar pelayanannya memuaskan pelanggan. Hal tersebut dilakukan dengan

memaksimalkan fungsi perencanaan sampai pelaksanaan program oleh masing-masing fungsi-fungsi pokok dalam perusahaan sesuai dengan kondisi wilayah kerja masing-masing UPJ.<sup>28</sup>

*Kedua*, penelitian yang dilakukan oleh Cakti Indra Gunawan dan Lilva Puspita Anggraeni tahun 2017 yang meneliti tentang manajemen strategi dengan judul penelitian “*Analisis Manajemen Strategi PT. Semen Indonesia Tbk VSPT. Holcim Indonesia Tbk*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa Kedua perusahaan mempunyai strategi-strategi dalam perusahaannya masing-masing. Pada PT. Semen Indonesia Tbk untuk sumber daya manusianya menerapkan program pengelolaan dan pengembangan kompetensi *Human Capital* (HC) dengan menggali budaya internalnya. Sedangkan PT. Holcim Indonesia Tbk untuk sumber dayanya menerapkan pusat pengembangan ketrampilan kerja dan peningkatan kinerja organisasi, kepemimpinan dan manajemen yang disebut Akademi Holcim. Pada kondisi keuangan perusahaan PT. Semen Indonesia mendapatkan apresiasi dan majalah BUMN Track sebagai salah satu BUMN terbaik kategori keuangan berdasarkan Metode perhitungan *economic value added* (EVA) yaitu dengan mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan kepentingan dan harapan pemegang saham. Sedangkan untuk Holcim Indonesia mampu mempertahankan pangsa pasar sebesar 13.9%, namun total volume penjualan mengalami penurunan 4.9%. Sebagai dampak penurunan volume, jika dibandingkan periode yang sama tahun lalu, perusahaan juga mengalami penurunan pendapatan sebesar 1.4% menjadi Rp 4.86 triliun pada semester

---

<sup>28</sup>Rustiana and Cupiadi.

pertama ini. Pada produksi masing-masing perusahaan juga memiliki keunggulan masing-masing. Semen Indonesia memiliki produk utama maupun produk khusus dan semen campur yang diproduksi untuk penggunaan yang terbatas. Semen Indonesia memiliki kapasitas produksi semen pada awal pendirian sebesar 250.000 ton semen pertahun. Untuk tahun 2014 meningkat jauh menjadi 31,8 juta ton pertahun. Sedangkan untuk Holcim Indonesia kapasitas produksinya 11 juta ton klinker dan semen. Untuk tingkat pemasarannya Semen Indonesia didukung dengan 19 unit gudang penyangga di Jawa Bali. Sedangkan Holcim Indonesia pemasaran dilakukan dengan penjualan ke anak perusahaan yakni Holcim beton yang ada diberbagai kota di pulau Jawa. Pemasaran dari kedua perusahaan ini masih lebih unggul ialah Semen Indonesia yang memiliki distribusi pemasaran di Jawa dan bali<sup>29</sup>.

*Ketiga*, peneliti Lita Sutandar pada tahun 2017 meneliti tentang manajemen strategi dengan judul “*Analisis Manajemen Strategi pada PT. Semeru Teknik di Surabaya*“. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah dari sisi lingkungan internal PT. Semeru Teknik meliputi Sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, produksi dan sistem informasi manajemen. Di dalam lingkungan internal PT Semeru Teknik terdapat kekuatan dan kekurangan. Kekuatan dari perusahaan memiliki cabang di 5 provinsi di Indonesia, Kualitas produk yang baik dan pelayanan yang maksimal. Namun terdapat juga kelemahan perusahaan yaitu kurangnya tenaga sales yang handal, banyaknya *deadstock*, departemen *warehouse* kekurangan tempat penyimpanan. Pada lingkungan external PT.

---

<sup>29</sup>Gunawan and Anggraeni.

Semeru Teknik dibagi menjadi dua yaitu PEST dan Lima Kekuatan Porter. Dalam lingkungan external perusahaan terdapat peluang dan ancaman. Peluang yang dimiliki perusahaan yaitu pasar yang luas karena Indonesia adalah negara maritim, kebijakan pemerintah yang bertujuan memajukan kemaritiman di Indonesia, jumlah pelanggan tetap yang tinggi. Ancaman PT Semeru Teknik yaitu adanya pemain baru yang menawarkan produk dengan harga yang lebih murah, adanya perdagangan bebas, dan politik dan keamanan negara yang belum terkendali. Perusahaan dapat melakukan strategi pengembangan pasar untuk memperkenalkan produk dan jasa yang ada ke wilayah pasar baru di berbagai provinsi seperti NTT, Bali dan sekitarnya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi penetrasi pasar dimana perusahaan berfokus kepada penjualan produk yang ada di pasar sebelumnya untuk mengurangi deadstock yang ada. Dengan melakukan kedua hal tersebut maka akan dapat mewujudkan visi perusahaan.<sup>30</sup>

*Keempat*, peneliti Tuwanku Aria Auliandri tahun 2018 yang berjudul “Analisa Aktivitas Manajemen Strategi pada Industri Pariwisata Berbasis Digital“. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah local di Pulau Gran Canari berfokus untuk mengoptimalkan pendapatan daerahnya dari sumber pariwisata karena memang asset wisata telah hadir di wilayah tersebut. Online platform juga telah dikembangkan oleh pemerintah setempat untuk mendukung konsep ini. Sedangkan dari segi pemanfaatan teknologi menunjukkan bahwa user dengan usia muda mendominasi pengguna Online Booking, sedangkan user yang lebih senior lebih memilih pada bentuk Tradisional yang mendatangi Travel Agent secara

---

<sup>30</sup>Lita Sutandar, "Analisis Manajemen Strategi Pada PT. Semeru Teknik Di Surabaya", *Agora*, 5.3 (2017), 1–9.

langsung (Face to Face Intention). Hal lain yang dimunculkan adalah bahwa user senior tidak memahami keuntungan menggunakan internet sebagai aktivitas pemesanan wisatanya, walaupun pihak Travel Agent telah mengarahkan user senior tersebut untuk bertransaksi Online Booking untuk mendapatkan beragam manfaat lebih. Pada pengguna internet secara harian, dan untuk responden di usia muda, terdapat hasil penelitian yang menyebutkan bahwa responden pada type ini lebih menginginkan “Perceived of Usefulness” dibanding “Ease to use”. Konsep “Usefulness” pada penelitian ini mengacu pada adalah Informasi yang baik, Akses yang cepat, Efisien dan mudah dalam pencarian. Menyikapi hal tersebut, seluruh responden sepakat bahwa website dari tujuan wisata sangat penting sebagai upaya untuk menghadirkan “Usefulness” dalam proses Online Booking. Website yang baik menjadi penggerak utama bagi user di Internet untuk memutuskan lokasi kunjungan wisata berikutnya, sehingga ini dapat menggerakkan tim marketing untuk bisa mendesain promosi yang menarik untuk calon pelanggan di Online Booking. Dan eWOM memiliki peran penting untuk dapat menghidupkan suatu lokasi kunjungan wisata. Opinion Leader perlu diidentifikasi sehingga bisa menciptakan pola kunjungan yang kemudian akan diikuti oleh calon pengunjung lainnya yang memiliki preferensi yang sama dengan opinion leader tersebut. Profil responden juga perlu diidentifikasi yang disesuaikan dengan target market konsumen di lokasi wisata tersebut.<sup>31</sup>

*Kelima*, Rizki Indah Sulistyowati dkk pada tahun 2018 dengan judul “Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Bisnis di Panti Asuhan Puteri

---

<sup>31</sup>Tuwanku Aria Auliandri, "Analisa Aktivitas Manajemen Strategi Pada Industri Pariwisata Berbasis Digital", *Inovasi Dan Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1.1 (2018), 10–17.

Aisyiyah Menurut Perspektif Ekonomi Syariah<sup>32</sup> yang menunjukkan hasil dalam pembuatan manajemen strategi di Panti Asuhan Puteri Aisyiyah di dasarkan untuk memberikan bantuan dan manfaat bagi kemajuan Panti Asuhan serta membantu masyarakat sekitar Panti Asuhan agar mereka dapat mudah mendapatkan wadah sebagai pemenuhan kubutuhan sehari-hari atau kebutuhan ekonominya. Dalam analisis ini upaya Panti Asuhan untuk mengenali dan memahami potensi yang di miliki antaranya keuangan (modal), sumber daya manusianya, sumber daya yang berbentuk barang, dan lainnya. Selain itu analisis ini yang di lakukan oleh pihak Panti adalah memperoleh gambaran atas kekuatan yang dimiliki, serta kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangan yang di miliki Panti dan lainnya, sehingga pada hasil final dari analisi ini pihak Panti Asuhan sudah bisa memiliki peta kekuatan dan kelemahan dalam pembuatan rencana kegiatan bisnis di Panti. Setelahnya adalah merupakan usaha dari pihak Panti mencari alternatif-alternatif lain yang bisa di pakai sebagai cara untuk menyeimbangkan antara saran yang di miliki oleh Panti dengan kondisi lingkungan. Adapun alternatif-alternatif lain yang timbul pada saat proses ini di sesuaikan dengan kondisi yang di alami oleh pihak panti. Apakah harus meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pengurus dan para santri, bisa juga menambah atau membuat fasilitas-fasilitas yang di butuhkan, bisa juga mengadakan kerjasama dengan pihak luar yang belum atau yang sudah pernah menawarkan kerja sama.

---

<sup>32</sup>Sulistyowati, Rizki Syantoso Indah, and Arie Zakiyah, "Manajemen Sratetik Dalam Meningkatkan Bisnis Di Panti Asuhan Puteri Aisyiyah Menurut Pespektif Ekonomi Syariah", *Uniska*, 2018, 1–6.

**Tabel 1.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama/ Tahun	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Erna Rustiana dan Hedi Cupiadi/ 2016	<i>Analisis Manajemen Strategi pada PT. PLN (PERSERO)</i>	Kualitatif/Analisis SWOT	Menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) UPJ Garut Kota melaksanakan program unggulan/strategis yang didasari pada paradigma FOCUS ( <i>For Customer Satisfaction/ Untuk Kepuasan Pelanggan</i> ) dengan konsep pendekatan khusus, yakni FOCUS 100 adalah bentuk layanan khusus terhadap 100 pelanggan potensial (pelanggan tarif industry dan bisnis) yang ditangani oleh satu atau dua orang karyawan PLN sesuai cakupan wilayah dan FOCUS 5000 adalah bentuk layanan berbasis segmentasi geografis (area) berdasarkan Area Baca Meter (ABM) terhadap 5000 pelanggan biasa (non potensial) oleh dua orang karyawan PLN. PT. PLN (Persero) UPJ Garut Kota juga dalam melaksanakan kegiatan operasional berdasarkan kebijakan PT. PLN (Persero) secara nasional, hal ini dilakukan mengingat PT. PLN (Persero) menggunakan dua strategi tingkat bisnis yaitu Strategy Business Unit (SBU) Tunggal dan Majemuk. Dan untuk memaksimalkan kinerja professional setiap fungsi pokok dalam perusahaan kepada pelanggan, langkah PT. PLN (Persero) UPJ Garut Kota berdasarkan kebijakan pusat

				<p>menetapkan program strategi bersifat <i>Front Line Service</i> (FLS) dengan program unggulannya yaitu FOCUS (<i>ForCustomer Sastisfaction</i>) merupakan strategi yang tepat dengan dukungan sumber daya dalam perusahaan yang berkualitas dan profesional. Hal tersebut membuktikan bahwa dari segi implementasi strategi, PT. PLN (Persero) khususnya UPJ Garut Kota telah melaksanakan kebijakan yang ditetapkan pusat secara maksimal agar pelayanannya memuaskan pelanggan. Hal tersebut dilakukan dengan memaksimalkan fungsi perencanaan sampai pelaksanaan program oleh masing-masing fungsi-fungsi pokok dalam perusahaan sesuai dengan kondisi wilayah kerja masing-masing UPJ.</p>
2	Cakti Indra Gunawan dan Lilva Puspita Anggraeni/ 2017	Analisis Manajemen Strategi PT. Semen Indonesia Tbk VSPT. Holcim Indonesia Tbk	Kualitatif/ Analisis SWOT	<p>Kedua perusahaan mempunyai strategi-strategi dalam perusahaannya masing-masing. Pada PT. Semen Indonesia Tbk untuk sumber daya manusianya menerapkan program pengelolaan dan pengembangan kompetensi <i>Human Capital</i> (HC) dengan menggali budaya internalnya. Sedangkan PT. Holcim Indonesia Tbk untuk sumber dayanya menerapkan pusat pengembangan ketrampilan kerja dan peningkatan kinerja organisasi, kepemimpinan dan manajemen yang disebut Akademi Holcim. Pada kondisi keuangan perusahaan PT. Semen Indonesia mendapatkan apresiasi dan majalah BUMN</p>

				<p>Track sebagai salah satu BUMN terbaik kategori keuangan berdasarkan Metode perhitungan <i>economic value added</i> (EVA) yaitu dengan mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan kepentingan dan harapan pemegang saham. Sedangkan untuk Holcim Indonesia mampu mempertahankan pangsa pasar sebesar 13.9%, namun total volume penjualan mengalami penurunan 4.9%. Sebagai dampak penurunan volume, jika dibandingkan periode yang sama tahun lalu, perusahaan juga mengalami penurunan pendapatan sebesar 1.4% menjadi Rp 4.86 triliun pada semester pertama ini. Pada produksi masing-masing perusahaan juga memiliki keunggulan masing-masing. Semen Indonesia memiliki produk utama maupun produk khusus dan semen campur yang diproduksi untuk penggunaan yang terbatas. Semen Indonesia memiliki kaasisatas produksi semen pada awal pendirian sebesar 250.000 ton semen pertahun. Untuk tahun 2014 meningkat jauh menjadi 31,8 juta ton pertahun. Sedangkan untuk Holcim Indonesia kapasitas produksinya 11 juta ton kliner dan semen. Untuk tingkat pemasarannya Semen Indonesia didukung dengan 19 unit gudang penyangga di Jawa Bali. Sedangkan Holcim Indonesia pemasaran dilakukan dengan penjualan ke anak perusahaan yakni Holcim</p>
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				beton yang ada diberbagai kota di pulau Jawa. Pemasaran dari kedua perusahaan ini masih lebih unggul ialah Semen Indonesia yang memiliki distribusi pemasaran di Jawa dan bali.
3	Lita Sutandar pada/ 2017	<i>Analisis Manajemen Strategi pada PT. Semeru Teknik di Surabaya</i>	Kualitatif/ Analisis SWOT	Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah dari sisi lingkungan internal PT. Semeru Teknik meliputi Sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, produksi dan sistem informasi manajemen. Di dalam lingkungan internal PT Semeru Teknik terdapat kekuatan dan kekurangan. Kekuatan dari perusahaan memiliki cabang di 5 provinsi di Indonesia, Kualitas produk yang baik dan pelayanan yang maksimal. Namun terdapat juga kelemahan perusahaan yaitu kurangnya tenaga sales yang handal, banyaknya <i>deadstock</i> , departemen <i>warehouse</i> kekurangan tempat penyimpanan. Pada lingkungan external dibagi menjadi dua yaitu PEST dan Lima Kekuatan Porter. Dalam lingkungan external perusahaan terdapat peluang dan ancaman. Peluang yang dimiliki perusahaan yaitu pasar yang luas karena Indonesia adalah negara maritim, kebijakan pemerintah yang bertujuan memajukan kemaritiman di Indonesia, jumlah pelanggan tetap yang tinggi. Ancaman PT Semeru Teknik yaitu adanya pemain baru yang menawarkan produk dengan harga yang lebih

				<p>murah, adanya perdagangan bebas, dan politik dan keamanan negara yang belum terkendali. Perusahaan dapat melakukan strategi pengembangan pasar untuk memperkenalkan produk dan jasa yang ada ke wilayah pasar baru di berbagai provinsi seperti NTT, Bali dan sekitarnya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi penetrasi pasar dimana perusahaan berfokus kepada penjualan produk yang ada di pasar sebelumnya untuk mengurangi deadstock yang ada. Dengan melakukan kedua hal tersebut maka akan dapat mewujudkan visi perusahaan</p>
4	Tuwanku Aria Auliandri/ 2018	Analisa Aktivitas Manajemen Strategi pada Industri Pariwisata Berbasis Digital	Kualitatif/ Analisis SWOT	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah local di Pulau Gran Canari berfokus untuk mengoptimalkan pendapatan daerahnya dari sumber pariwisata karena memang asset wisata telah hadir di wilayah tersebut. Online platform juga telah dikembangkan oleh pemerintah setempat untuk mendukung konsep ini. Sedangkan dari segi pemanfaatan teknologi menunjukkan bahwa user dengan usia muda mendominasi pengguna Online Booking, sedangkan user yang lebih senior lebih memilih pada bentuk Tradisional yang mendatangi Travel Agent secara langsung (Face to Face Intention). Hal lain yang dimunculkan adalah bahwa user senior tidak memahami keuntungan menggunakan</p>

				<p>internet sebagai aktivitas pemesanan wisatanya, walaupun pihak Travel Agent telah mengarahkan user senior tersebut untuk bertransaksi Online Booking untuk mendapatkan beragam manfaat lebih. Pada pengguna internet secara harian, dan untuk responden di usia muda, terdapat hasil penelitian yang menyebutkan bahwa responden pada type ini lebih menginginkan “Perceived of Usefulness” dibanding “Ease to use”. Konsep “Usefulness” pada penelitian ini mengacu pada adalah Informasi yang baik, Akses yang cepat, Efisien dan mudah dalam pencarian. Menyikapi hal tersebut, seluruh responden sepakat bahwa website dari tujuan wisata sangat penting sebagai upaya untuk menghadirkan “Usefulness” dalam proses Online Booking. Website yang baik menjadi penggerak utama bagi user di Internet untuk memutuskan lokasi kunjungan wisata berikutnya, sehingga ini dapat menggerakkan tim marketing untuk bisa mendesain promosi yang menarik untuk calon pelanggan di Online Booking. Dan eWOM memiliki peran penting untuk dapat menghidupkan suatu lokasi kunjungan wisata. Opinion Leader perlu diidentifikasi sehingga bisa menciptakan pola kunjungan yang kemudian akan diikuti oleh calon pengunjung lainnya yang memiliki preferensi yang sama</p>
--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				dengan opinion leader tersebut. Profil responden juga perlu diidentifikasi yang disesuaikan dengan target market konsumen di lokasi wisata tersebut.
5	Rizki Indah Sulistyowati dkk/ 2018	Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Bisnis di Panti Asuhan Puteri Aisyiyah Menurut Perspektif Ekonomi Syariah		Hasil dalam pembuatan manajemen strategi di Panti Asuhan Puteri Aisyiyah di dasarkan untuk memberikan bantuan dan manfaat bagi kemajuan Panti Asuhan serta membantu masyarakat sekitar Panti Asuhan agar mereka dapat mudah mendapatkan wadah sebagai pemenuhan kubutuhan sehari-hari atau kebutuhan ekonominya. Dalam analisis ini upaya Panti Asuhan untuk mengenali dan memahami potensi yang di miliki antaranya keuangan (modal), sumber daya manusianya, sumber daya yang berbentuk barang, dan lainnya. Selain itu analisis ini yang di lakukan oleh pihak Panti adalah memperoleh gambaran atas kekuatan yang dimiliki, serta kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangan yang di miliki Panti dan lainnya, sehingga pada hasil final dari analisi ini pihak Panti Asuhan sudah bisa memiliki peta kekuatan dan kelemahan dalam pembuatan rencana kegiatan bisnis di Panti. Setelahnya adalah merupakan usaha dari pihak Panti mencari alternatif-alternatif lain yang bisa di pakai sebagai cara untuk menyeimbangkan antara saran yang di miliki oleh Panti

				dengan kondisi lingkungan. Adapun alternatif-alternatif lain yang timbul pada saat proses ini di sesuaikan dengan kondisi yang di alami oleh pihak panti.
--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## F. Definisi Istilah

Dalam penelitian ini strategi bersaing adalah bagaimana upaya yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar yang menjadi pasar sasarannya dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi pemasaran bersaing yang efektif yaitu meliputi:

### 1. Value chain

Rangkaian kegiatan untuk operasi perusahaan dalam industri yang spesifik. Produk melewati semua rantai kegiatan dalam rangka dan pada setiap aktivitas nilai keuntungan beberapa produk. Rantai kegiatan memberikan produk-produk nilai tambah dari jumlah nilai tambah dari semua kegiatan. Hal ini penting untuk tidak mencampur konsep rantai nilai dengan biaya yang terjadi di seluruh kegiatan.

### 2. Porter's Dynamic Diamond. Analisis lingkungan negara yang meliputi:

- a. Strategi perusahaan, struktur, dan persaingan.
- b. Kondisi factor
- c. Industri terkait dan pendukung.
- d. Kondisi permintaan.

### 3. Porter's Five Forces. Analisis lingkungan industri yang meliputi:

- a. Ancaman produk pengganti.

- b. Ancaman pesaing.
- c. Ancaman pendatang baru.
- d. Daya tawar pemasok.
- e. Daya tawar konsumen.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teoritis

##### 1. Pengertian Strategi

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Istilah strategi dari Bahasa Yunani “*Strategos*” atau dengan kata jamak strategi yang berarti jenderal atau perwira (*state officer*) dengan fungsi dan tugas yang luas. Istilah tersebut digunakan untuk mewakili 10 (sepuluh) suku di Yunani yang dikenal dengan sebutan *Board of Ten Strategy*. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clausewitz, ia menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang.<sup>33</sup> Menurut Marrus (2002) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.<sup>34</sup>

Ada dua pendekatan untuk mendefinisikan strategi, yang dikenal sebagai pendekatan tradisional dan pendekatan baru. Dalam pendekatan tradisional strategi difahami sebagai suatu rencana kedepan, bersifat antisipatif (*forward looking*), sedangkan dalam pendekatan yang baru, strategi lebih difahami sebagai suatu pola dan bersifat reflektif (*backward-looking*). Strategi diartikan sebagai a

---

<sup>33</sup>Rahmat, *Manajemen Strategik*, Ke-1 (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), 2.

<sup>34</sup>Umar, 31.

*plan, method, or series of activities designet to achives a particular educational goal.* Strategi dapat diartikan pula sebagai garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan.<sup>35</sup>

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad (1995) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantuasaa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen mmerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.<sup>36</sup>

Dari beberapa definisi tersebut maka, strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Rencana ini meliputi: tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama badan usaha atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Andrews (1998) yang berpendapat bahwa strategi digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada dilingkungan kemudian memutuskan strategi yang menyesuaikan antara kompetensi inti perusahaan dan peluang lingkungan.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup>Ahmad, *Manajemen Strategis* (Makassar: CV. Nas Media Pustaka, 2020), 2.

<sup>36</sup>Umar, 31.

<sup>37</sup>Rahmat, 8.

## 2. Tingkatan Strategi Perusahaan

Menurut Abdul Halim Usman (2015) perusahaan terdiri dari 3 tingkatan strategi, yaitu:<sup>38</sup>

**Gambar 2.1**  
**Tingkatan Strategi**



Sumber: Abdul Halim (2015:191)

1. Strategi Korporat, yaitu strategi yang menjelaskan wilayah bisnis yang ingin dimasuki perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan salah satu bentuk strategi korporat:
  - a. Strategi bisnis tunggal. Perusahaan dapat mengkonsentrasikan seluruh sumber daya dan keahliannya pada produk atau jasa. Akan tetapi strategi ini meningkatkan kerentanan perusahaan terhadap persaingan dan perubahan lingkungan eksternal.
  - b. Strategi diversifikasi berhubungan. Membuat perusahaan mampu meningkatkan kompetensi disatu pasar agar dapat memperkuat daya saingnya dipasar lain. Diversifikasi yang berhubungan memiliki beberapa keuntungan. Pertama, perusahaan tidak terlalu tergantung pada satu

---

<sup>38</sup>Usman, 191.

produk atau jasa, sehingga perusahaan tidak terlalu rentan terhadap ancaman persaingan atau ekonomi.

- c. Strategi diversifikasi yang tidak berhubungan. Perusahaan beroperasi di beberapa industri dan pasar yang saling berhubungan.<sup>39</sup>
2. Strategi bisnis berfokus pada bisnis khusus, anak perusahaan atau unit operasi khusus dalam perusahaan. Terdapat beberapa alternatif strategi bisnis menurut Fred R. David (1996)<sup>40</sup>:
    - a. Strategi Integrasi, terdiri dari strategi integrasi ke depan (*Forward Integration*), integrasi ke belakang (*Backward Integration*) dan integrasi horisontal (*Horizontal Integration*)
    - b. Strategi Intensif, yang terdiri dari pengembangan pasar (*Market Development*), pengembangan produk (*Product Development*) dan penetrasi pasar (*Market Penetration*).
    - c. Strategi Diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification*), diversifikasi konglomerat (*Conglomerate Diversification*), diversifikasi horisontal (*Horizontal Diversification*).

Strategi tingkat bisnis diterapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi. Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan pada

---

<sup>39</sup>Muchamad Fauzi, *Manajemen Strategik* (Semarang: CV. Karya Abadi Jaya, 2015), 44–45.

<sup>40</sup>Usman, 194.

cara bersaing dalam dunia bisnis. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.<sup>41</sup>

3. Strategi fungsional memiliki pengertian sebagai aktivitas jangka pendek bahwa tiap unit fungsional di perusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi besar perusahaan. Pada tingkat fungsional, perusahaan mengoptimalkan produktivitas sumber daya untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Strategi fungsional ini memfokuskan pada kegiatan fungsional perusahaan yang mengacu pada isu-isu seperti struktur modal yang diinginkan perusahaan, kebijakan investasi, kebijakan utang, dan manajemen modal kerja. Dalam strategi ini perusahaan menekankan rumusan strategi internasional yang berorientasi pada besar dan arah investasi perusahaan dalam menciptakan produk baru dan mengembangkan teknologi baru. Strategi tersebut terdiri atas enam jenis, yaitu:

- 1) Strategi produksi, menetapkan hal-hal yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
- 2) Strategi pemasaran, menetapkan pasar yang akan digarap, kondisi pasar yang diinginkan, dan sebagainya.
- 3) Strategi promosi, merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, yaitu promosi yang hendak diluncurkan, media yang akan digunakan untuk promosi, dan sebagainya.

---

<sup>41</sup>Djoko Muljono, *Buku Pintar Koperasi Simpan Pinjam* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2012), 17.

- 4) Strategi keuangan, berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana, baik untuk produksi, pemasaran maupun bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan cara penggunaannya.
- 5) Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang paling penting dan mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat diperlukan.
- 6) Strategi fungsional lainnya berkaitan dengan pihak luar seperti suplier, konsultan, agen dan sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.<sup>42</sup>

### **3. Implementasi Strategi**

Implementasi strategi (*strategy implementation*), yaitu proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur:

- 1) Program, yaitu pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturasi perusahaan, perubahan budaya unternal perusahaan atau awal dari usaha penelitian baru.
- 2) Anggaran, yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Sekaligus

---

<sup>42</sup>Rachmat, *Manajemen Strategik* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), 54.

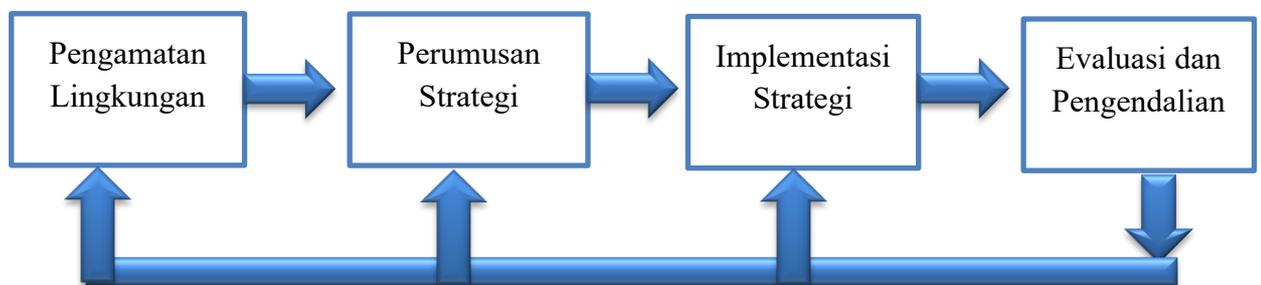
menentukan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

- 3) Prosedur atau standard operating procedures (SOP), yaitu sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan menggambarkan secara terperinci cara suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan bagian dari program-program perusahaan. Evaluasi dan kontrol, yaitu membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas.<sup>43</sup>

#### 4. Manajemen Strategi

Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi, serta pengendalian. Menurut Pearce dan Robinson (1997) manajemen strategi didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran badan usaha.

**Gambar 2.2**  
**Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategi**



Sumber: Hunger (2002)

<sup>43</sup>Sofjan Assauri, *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013). 5–8.

Proses manajemen strategik menurut Pearce dan Robinson (1997) terdiri dari sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan misi badan usaha, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*).
2. Mengembangkan profil badan usaha yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan eksternal badan usaha, meliputi pesaing maupun faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi badan usaha dengan mencocokkan sumberdayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi opsi yang dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi badan usaha.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang strategi umum (*grand strategic*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumberdaya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, sumberdaya manusia, struktur, teknologi dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Manajemen strategi dapat membantu badan usaha dalam melihat ancaman dan peluang di masa depan dan memungkinkan badan usaha mengantisipasi

kondisi yang selalu berubah di masa depan. Manajemen strategi merupakan suatu proses yang senantiasa berkesinambungan. Lingkungan organisasi berubah maka organisasi pun harus terus menerus dimodifikasi untuk memastikan bahwa yang diinginkan tercapai.

## **5. Keunggulan Bersaing**

Pesaing adalah merupakan suatu perjuangan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang tertentu, agar memperoleh kemenangan atau hasil secara kompetitif, tanpa menimbulkan ancaman atau berturan fisik di awalnya. Menurut Body menyatakan bahwa “Pesaing adalah struktur industry, sepak terjang berbagai kekuatan persaingan yang mempengaruhi kemampuan laba suatu industry”.<sup>44</sup>

Menurut David Cravens (2001) “Pemasaran memberikan pemahaman pada kemampuan laba, posisi pasar, kepemimpinan harga dalam industry, teknologi industry, produk pasar, pangsa pasar yang bisa diandalkan bahkan pada tingkat segmen agar usaha lebih berhasil jika hanya ditunjukkan pada konsumen tertentu saja”.<sup>45</sup>

Dapat disimpulkan bahwa pesaing adalah lembaga yang menjalankan kegiatan usaha sejenis yang sama dalam sistem pelayanan, kepemimpinan harga di pasar, produk, dan pangsa pasar.

Keunggulan bersaing adalah perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya. keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi

---

<sup>44</sup>Walker Boyd and Larreche, *Manajemen Pemasaran; Suatu Pendekatan Strategis Dengan Orientasi Global*. (2000)

<sup>45</sup>David Creven, *Pemasaran Strategis* (Jakarta: Phelindo, 2002), 256.

dibandingkan dengan rata-rata keunggulan yang diperoleh pesaing dalam industri. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing.<sup>46</sup>

Keunggulan bersaing dapat dilihat dari posisi perusahaan dalam persaingan yang dianalisis dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan bersaing bersumber dari kemampuan perusahaan tersebut mempertahankan superioritas sumber daya dan kemampuannya.

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu:

- 1) Membentuk suatu positioning yang tepat Perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu image atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran
- 2) Mempertahankan pelanggan/ loyalitas Pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan, yang jika dikelola dengan baik akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan.

---

<sup>46</sup>Aaker A. David. *Manajemen Ekuitas Merek* (Jakarta: Mitra Utama, 2001), 78.

- 3) Mendapatkan pangsa pasar baru Perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.
- 4) Memaksimalkan penjualan Proses untuk memaksimalkan laba atau keuntungan tergantung dari efektifitas strategi bersaingnya, selain itu juga tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.
- 5) Menciptakan kinerja bisnis yang efektif perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis, yaitu dengan mendefinisikan: kelompok pelanggan yang akan dilayani, kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi, serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.<sup>47</sup>

## **6. Strategi Bersaing Michael E. Porter**

### **a. Strategi Generik**

Seperti yang dipaparkan oleh Husein (2002) bahwa strategi badan usaha dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis badan usaha dan tingkatan tugas. Dilihat dari jenis badan usaha, ada strategi badan usaha konglomerasi yang memiliki beberapa Strategic Bussiness Unit (SBU), dan strategi badan usaha kecil dan hanya memiliki satu SBU. Sedangkan dilihat dari tingkatan tugas, strategi dapat diklasifikasikan menjadi: strategi generik (*generic strategy*), strategi utama/induk (*grand strategy*), dan strategi fungsional.<sup>48</sup> Menurut Porter (2002) strategi generik adalah suatu pendekatan strategi badan usaha dalam rangka mengungguli pesaing

---

<sup>47</sup>Philip Kotler and Garry Armstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran, Jilid 1* (Jakarta: Erlangga, 2008).

<sup>48</sup>Umar, 31.

dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah badan usaha mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindak lanjuti dengan langkah penemuan strategi yang lebih operasional. Dan terdapat tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (*Overall low-cost leadership*)

Strategi keunggulan biaya yaitu menekan harga jual produk yang murah.<sup>49</sup> Cirinya perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.<sup>50</sup>

Strategi biaya yang sukses biasanya mewarnai seluruh hal dalam perusahaan, seperti terbukti dari efisiensi yang tinggi, biaya *overhead* (listrik, air, dan lain-lain) yang rendah, kebocoran yang kecil, tidak toleran terhadap pemborosan, penyaringan ketat terhadap permintaan anggaran, rentang kendali yang lebar, penghargaan dikaitkan dengan pengurangan biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam usaha pengendalian biaya. Ada sejumlah resiko yang mengikuti penerapan strategi keunggulan biaya. Pertama, pesaing mungkin meniru strategi ini, sehingga laba keseluruhan industry menurun. Kedua, minat pembeli berubah ke hal pembeda lainnya disamping harga.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup>Usman, 192.

<sup>50</sup>Umar, 35.

<sup>51</sup>Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*, Edisi Kesembilan (Jakarta: PT. Indeks, 2003), 254.

## 2. Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi diferensiasi yaitu menciptakan dan memasarkan produk yang berbeda untuk berbagai kelompok pelanggan.<sup>52</sup> Ciri dari strategi ini adalah perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lainnya.<sup>53</sup> Strategi diferensiasi yang sukses dapat berarti fleksibel produk yang lebih besar, kompatibilitas yang lebih besar, biaya yang lebih rendah, pelayanan yang lebih baik, sedikit pemeliharaan, kenyamanan yang lebih besar, atau lebih banyak fitur. Resiko melakukan strategi ini adalah produk yang unik tersebut mungkin tidak terlalu diminati oleh para pelanggan dibandingkan dengan harganya yang tinggi. Ketika ini terjadi, strategi keunggulan biaya akan dengan mudah mengalahkan strategi diferensiasi. Resiko lain melakukan strategi diferensiasi adalah pesaing mungkin dengan cepat meniru fitur yang membedakan tersebut.

Ada sejumlah syarat organisasi umum yang dapat dipenuhi agar strategi diferensiasi berhasil dilaksanakan, termasuk diantaranya adalah koordinasi yang kuat antara fungsi litbang dan pemasaran serta fasilitas-fasilitas yang cukup baik agar menarik ilmuwan dan orang kreatif terlibat didalamnya.<sup>54</sup>

## 3. Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi fokus yaitu melayani kebutuhan khusus satu atau beberapa kelompok konsumen atau pembeli industrial, dengan fokus pada pangsa pasar yang kecil.<sup>55</sup> Ciri dari strategi ini adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada

---

<sup>52</sup>Umar, 192.

<sup>53</sup>Umar, 34.

<sup>54</sup>David, 255.

<sup>55</sup>Usman, 192.

pangsa pasar yang kecil untuk menghindar dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi.<sup>56</sup>

Strategi fokus yang sukses tergantung pada segmen industri yang cukup besar, memiliki potensi pertumbuhan yang baik, dan dianggap tidak terlalu penting oleh pesaing utama yang lain. Strategi seperti penetrasi pasar dan pengembangan pasar menjanjikan banyak keunggulan sebagai bagian dari strategi fokus. Resiko dalam melakukan strategi fokus ini termasuk kemungkinan bahwa banyak pesaing dapat mengetahui kesuksesan strategi fokus tersebut dan menirunya, atau bahwa pilihan konsumen bergeser ke sifat produk yang dikehendaki oleh pasar secara keseluruhan.<sup>57</sup>

#### **b. Value Chain**

Rantai nilai merupakan cara sistematis untuk menganalisis sumber keunggulan kompetitif dengan memeriksa semua aktivitas yang dilakukan perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu terintegrasi satu sama lain. Rantai nilai terdiri atas sembilan kategori aktivitas yang dikaitkan menjadi satu kategori aktivitas.<sup>58</sup>

Aktivitas dibagi menjadi dua aktivitas, yaitu aktivitas utama (primary activities) dan aktivitas pendukung (supporting activities). Porter (1990) menyatakan bahwa aktivitas primer adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualan akhir. Dibagi menjadi kategori generik yang diperlukan dalam peningkatan nilai dalam industri, yaitu: input, operasional, output, pemasaran dan penjualan, dan jasa. Kemudian yang dimaksud dengan

---

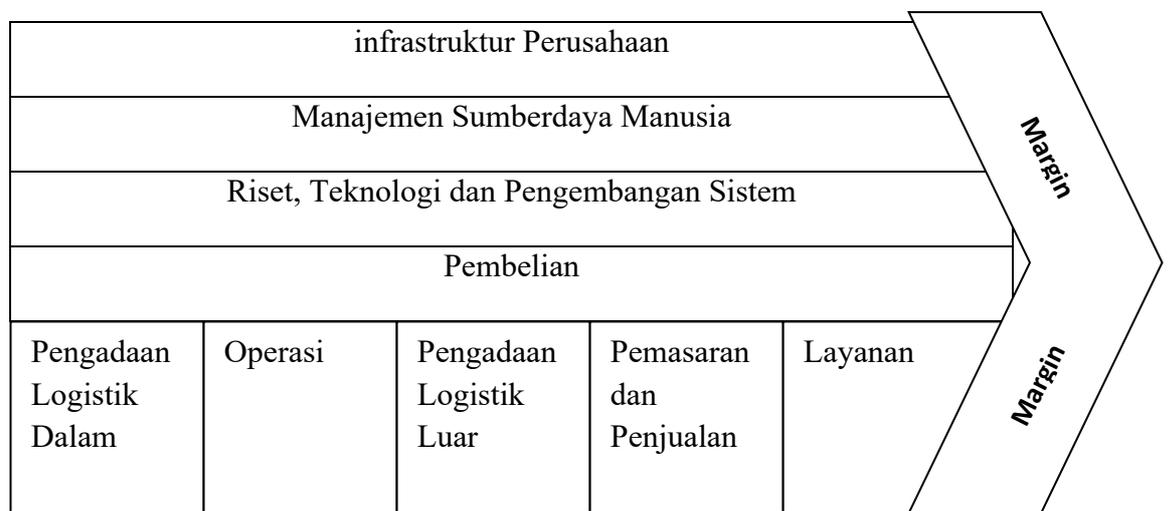
<sup>56</sup>Umar, 35.

<sup>57</sup>David, 256.

<sup>58</sup>Porter, 36

aktivitas pendukung adalah aktivitas yang mendukung aktivitas primer dan mendukung satu sama lainnya. Terbagi menjadi empat kategori, yaitu pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur perusahaan.<sup>59</sup> Adapun gambar rantai nilai generik dapat dilihat pada.

**Gambar 2.3**  
**Struktur *Value Chain***



Sumber: Porter (1994)

**c. Porter's Diamond Model**

Menurut Porter (1990) suatu negara memperoleh keunggulan daya saing jika perusahaan (yang ada di negara tersebut) kompetitif. Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri melakukan inovasi dan meningkatkan kemampuannya. Perusahaan memperoleh daya saing karena tekanan dan tantangan. Perusahaan menerima manfaat dari adanya persaingan di pasar domestik, supplier domestic yang agresif, serta pasar lokal yang memiliki permintaan tinggi.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup>Porter, 37.

<sup>60</sup>Porter, 38.

Dalam Teori Porter ini juga menyatakan Diamond Model (DM) yang terdiri dari empat determinan (faktor-faktor yang dapat menentukan) National Competitive Advantage (NCA). Empat atribut ini adalah:

1. Factor Conditions

Mengacu pada input yang digunakan sebagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, sumber daya alam, modal, dan infrastruktur.

2. Demand Conditions

Mengacu pada tersedianya pasar domestik yang siap berperan menjadi elemen penting dalam menghasilkan daya saing. Pasar seperti ini ditandai dengan kemampuan untuk menjual produk-produk superior, dan didorong oleh adanya permintaan barang dan jasa berkualitas serta adanya kedekatan hubungan antara perusahaan dan pelanggan.

3. Related and Supporting Industries

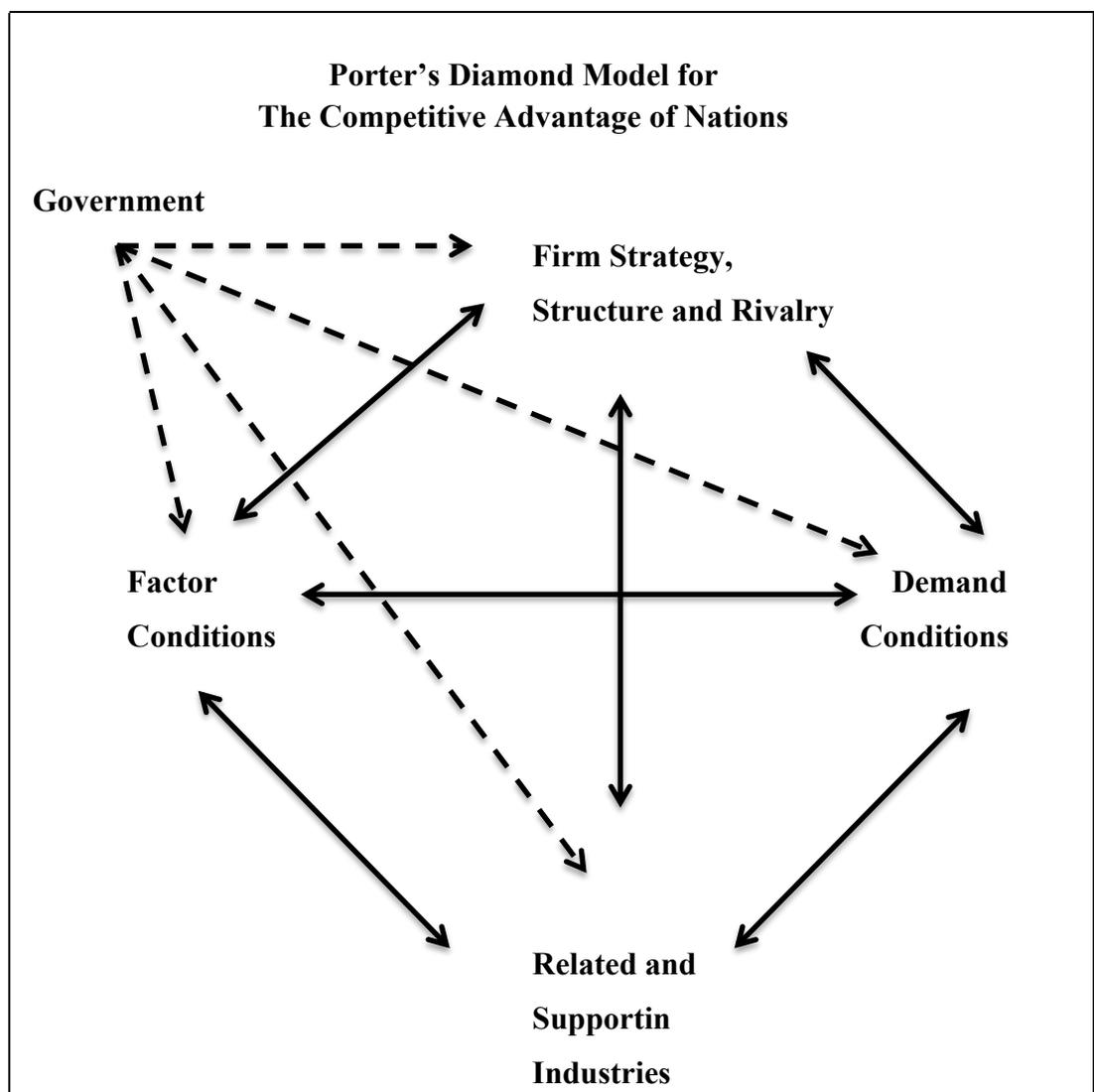
Mengacu pada tersedianya serangkaian dan adanya keterkaitan kuat antara industri pendukung dan perusahaan, hubungan dan dukungan ini bersifat positif yang berujung pada peningkatan daya saing perusahaan.

4. Firm Strategy, Structure and Rivalry

Mengacu pada strategi dan struktur yang ada pada sebagian besar perusahaan dan intensitas persaingan pada industri tertentu. Dan terdiri dari dua aspek yaitu: pasar modal dan pilihan karir individu. Pasar modal domestik mempengaruhi strategi perusahaan, sementara individu seringkali membuat keputusan karir berdasarkan peluang dan prestise. Intesitas persaingan (rivalry) yang tinggi mendorong terciptanya inovasi.

Menurut Michael Porter (1990), dalam era persaingan global saat ini, suatu bangsa atau negara yang memiliki competitive advantage of nation dapat bersaing di pasar internasional apabila memiliki The Four Diamond Framework atau empat determinan daya saing Porter.

**Gambar 2.4**  
**Porter's Diamond Model**



Sumber: Porter (1990)

Dari Porter's Diamond Model di atas merupakan sumber-sumber utama keunggulan kompetitif suatu Negara. Karena menurut Porter, daya saing erat

kaitannya dengan konsep keunggulan kompetitif. Kondisi faktor disini adalah sumber daya (resources) yang dimiliki suatu negara atas lima kategori sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia (Human Resources)
2. Sumber daya alam (Physical Resources)
3. Sumber daya teknologi (Knowledge Resources)
4. Sumber daya modal (Capital Resources)
5. Sumber daya infrastruktur (Infrastructure Resources)

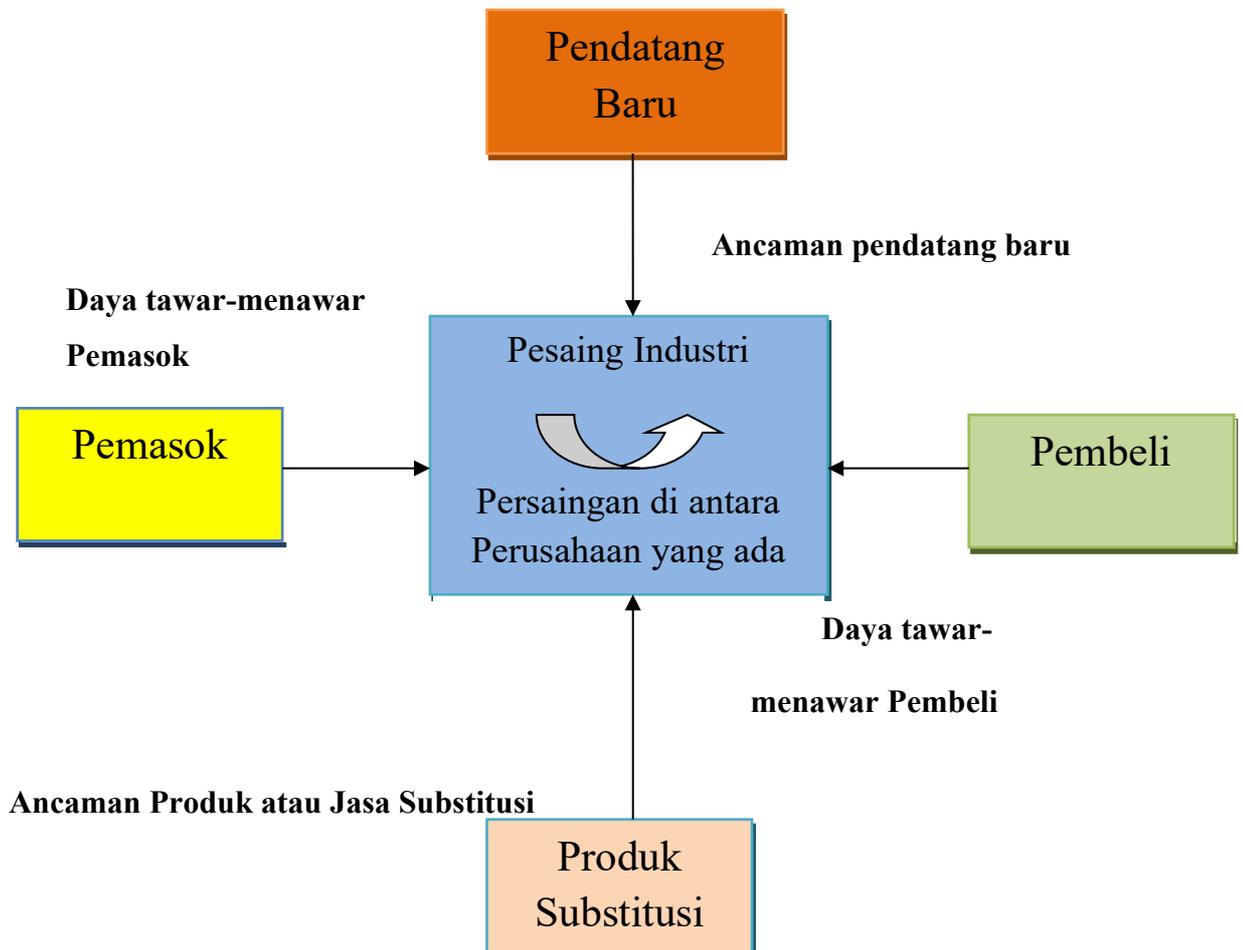
**d. Porter's Five Forces**

Porter's five forces adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam berbagai industri.<sup>61</sup> Menurut Porter, sifat persaingan dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan berikut ini:

---

<sup>61</sup>Fred R. David, *Strategic Management*, Edisi 12 (Jakarta: PT. Indeks, 2011).

**Gambar 2.5**  
**Porter's Five Forces**



Sumber: Porter (1990)

### 1. Persaingan antar Perusahaan

Intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika perusahaan yang bersaing menjadi setara besarnya dan kemampuannya, ketika permintaan produk industri menurun, dan ketika potongan harga menjadi biasa. Persaingan juga bertambah jika konsumen dapat dengan mudah berganti merk, jika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi, jika biaya tetap tinggi, jika produk mudah rusak jika perusahaan pesaing memiliki strategi, asal dan budaya yang berbeda serta jika

merger dan akuisisi biasa terjadi dalam industri. Ketika persaingan di antara perusahaan meningkatkan laba industri menurun, dan dalam beberapa kasus sampai industri tersebut menjadi tidak menarik.

Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika strategi itu memiliki keunggulan kompetitif atau non kompetitif advantage dibandingkan dengan strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi di sebuah perusahaan dapat diimbangi serangan balasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan mutu, menambah fitur menyediakan pelayanan, memperpanjang garansi dan meningkatkan iklan.

## 2. Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke industri tertentu, sudah pasti intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Hambatan-hambatan terhadap masuknya pesaing baru bisa berupa pentingnya memperoleh skala ekonomi dengan cepat, pentingnya memperoleh teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, kuatnya loyalitas pelanggan, fanatisme terhadap merek tertentu, persyaratan model yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses bahan baku, kepemilikan paten, lokasi yang tidak menguntungkan, serangan balik oleh perusahaan yang bertahan, dan potensi kejenuhan pasar. Tugas perencanaan strategi adalah mengidentifikasi perusahaan baru yang potensial masuk pasar, memonitor strategi perusahaan baru yang menjadi pesaing, melakukan serangan balasan jika diperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

### 3. Ancaman dari Produk Pengganti

Tekanan persaingan akibat adanya produk pengganti semakin bertambah ketika harga produk pengganti relatif murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk pun rendah. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah diukur dari seberapa besar pangsa pasar yang direbutnya dan rencana perusahaan produk pengganti tersebut untuk meningkatkan kapasitas serta penetrasi pasar.

### 4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika jumlah pemasok banyak, ketika hanya ada sedikit bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya mengganti bahan baku amat tinggi. Perusahaan mungkin menjalankan backward integration strategi atau strategi tarik mundur agar bisa mengendalikan pemasok atau menarik modal yang diberikan kepada pemasok. Strategi ini sangat efektif ketika pemasok tidak dapat diandalkan, biaya terlalu tinggi, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten.

### 5. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau jumlahnya besar, atau membeli dalam jumlah banyak, kekuatan tawarnya merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau pelayanan khusus untuk memperoleh loyalitas pelanggan ketika kekuatan tawar dari konsumen luar biasa. Kekuatan tawar konsumen juga lebih besar ketika produk yang dibeli bersifat standar atau tidak berbeda.

Berikut adalah strategi-strategi generik dan kekuatan-kekuatan persaingan pada tingkat industri:

**Tabel 2.1**  
**Strategi-strategi Generik dan Kekuatan-kekuatan Persaingan pada Tingkat Industri**

<b>Kekuatan-kekuatan kompetitif pada tingkat industri</b>	<b>Cost leadership</b>	<b>Diferensiasi</b>	<b>Fokus</b>
<b>Hambatan-hambatan untuk masuk</b>	Kemampuan untuk memotong harga untuk mencegah pemain-pemain baru masuk ke industry	Kesetiaan pembeli-pembeli bisa mencegah masuknya pemain-pemain baru	Pemfokusan yang mengembangkan kompetensi inti bisa menghambat masuknya pemain-pemain baru
<b>Kekuatan pembeli</b>	Kemampuan untuk menawarkan harga lebih murah ke pembeli-pembeli kuat	Pembeli-pembeli besar memiliki kekuatan lebih kecil untuk bernegosiasi karena lebih sedikit alternatif	Pembeli-pembeli besar memiliki kekuatan lebih kecil untuk bernegosiasi karena lebih sedikit alternatif
<b>Kekuatan pemasok</b>	Lebih baik dalam menutup diri terhadap pemasok-pemasok kuat	Lebih mampu membebani kenaikan harga pemasok kepada pembeli	Pemasok-pemasok mempunyai kekuatan karena volume produksi yang kecil, tetapi suatu perusahaan yang memfokuskan pada suatu diferensiasi lebih mampu membebani kenaikan harga dari pemasok ke konsumen
<b>Ancaman dari substitusi</b>	Bisa menggunakan harga murah dalam mencegah	Pembeli yang setia yang sudah sangat menyukai atribut-	Produk-produk yang spesifik dan kompetensi inti

	substitusi	atribut yang berbeda akan menghalau ancaman dari substitusi	bisa mencegah ancaman dari substitusi
<b>Pesaing</b>		Kesetiaan pada merk mencegah pesaing	Pesaing-pesaing tidak bisa memenuhi kebutuhan-kebutuhan pembeli terhadap produk-produk diferensiasi yang terfokus.

Sumber: Porter (dalam Tambunan , 2007: 10-11)

## 7. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi badan usaha. Perubahan dalam kekuatan eksternal menjadi perubahan dalam permintaan konsumen akan produk dan jasa industrial serta konsumen. Kekuatan eksternal mempengaruhi jenis produk yang dikembangkan, hakikat pemosisian dan strategi segmentasi pasar, jenis jasa yang ditawarkan, dan pilihan bisnis yang akan dibeli atau dijual. Secara langsung, kekuatan eksternal mempengaruhi baik pemasok maupun distributor.

Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal yang memungkinkan organisasi untuk meraih tujuan tahunan. Pengidentifikasi berbagai faktor eksternal ini diharapkan dapat memuat berbagai faktor luar yang dianggap sebagai peluang maupun ancaman bagi badan usaha dengan alasan yang kuat. Menurut David (2009), penjelasan dari setiap faktor eksternal diuraikan sebagai berikut:

### 1. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat sangat mempengaruhi iklim berbisnis dari suatu badan usaha. Oleh karena itu, pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat hendaknya bersama-sama mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi ekonomi daerahnya menjadi lebih baik agar badan usaha dapat bergerak maju dalam usahanya.

### 2. Faktor Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

Kehidupan sosial masyarakat selalu berubah-ubah. Perubahan tersebut hendaknya dapat diantisipasi oleh badan usaha. Perubahan sosial, demografis, jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba di semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan.

### 3. Faktor Politik, Pemerintahan dan Hukum

Arah kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi pengusaha untuk berusaha. Situasi politik tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha begitu juga sebaliknya. Pemerintah pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan dan hukum dapat mempresentasikan peluang atau ancaman utama, baik bagi organisasi besar maupun besar.

### 4. Faktor Teknologi

Dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik di bidang bisnis yang mendukung kegiatan bisnis. Sebenarnya teknologi tidak

hanya mencakup penemuan-penemuan baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan, artinya bahwa teknologi memberikan suatu gambaran yang luas, yang meliputi mendesain, menghasilkan, dan mendistribusikan. Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis terhadap organisasi, kemajuan super konduktivitas saja yang meningkatkan daya produk-produk elektrik dengan mengurangi resistensi pada arus telah merevolusi operasi bisnis, khususnya dalam industri transportasi, utilitas, perawatan kesehatan, kelistrikan, dan komputer.

#### 5. Faktor Kompetitif

Salah satu dari audit eksternal adalah mengidentifikasi badan usaha pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi yang berhasil mengidentifikasikan pesaing utama tidak selalu mudah, karena banyak badan usaha memiliki divisi-divisi yang bersaing di industri yang berbeda, banyak badan usaha multidivisional umumnya tidak menyediakan informasi penjualan dan laba menurut divisi karena alasan kompetitif. Selain itu, badan usaha-badan usaha swasta tidak menerbitkan informasi keuangan atau pemasaran.<sup>62</sup>

#### 8. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal badan usaha ditujukan untuk melihat sektor lingkungan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki badan

---

<sup>62</sup>Fred R. David, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Salemba Empat, 2009).

usaha. Faktor internal badan usaha merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi arah dan tindakan badan usaha yang berasal dari badan usaha. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menggunakan pendekatan fungsional badan usaha. Alat informasi strategi ini merupakan dasar identifikasi dan evaluasi hubungan antara fungsi-fungsi yang ada. Kekuatan kunci faktor internal meliputi manajemen sumberdaya manusia, dan organisasi, manajemen produksi dan operasi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, sistem informasi manajemen. Melalui analisis internal, kekuatan dan kelemahan tersebut dapat dievaluasi sehingga badan usaha dapat memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimilikinya.

Kekuatan adalah sumberdaya, keterampilan, dan keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani dan ingin dilayani badan usaha. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapasitas secara serius menghambat kinerja efektif badan usaha. Misi dan tujuan badan usaha juga perlu untuk melihat badan usaha. Pernyataan misi adalah jangka panjang mengenai tujuan yang membedakan sebuah bisnis dari badan usaha lain yang serupa. Penjelasan dari tiap variabel analisis internal dipaparkan sebagai berikut:

1. Manajemen

Organisasi merupakan alat yang digunakan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, dan wewenang serta tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai

suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya untuk menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat internal maupun eksternal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumberdaya manusia secara tepat. Fungsi manajemen dalam suatu organisasi terdiri atas lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengontrolan.

## 2. Produksi dan Operasi

Manajemen produksi dan operasi adalah kegiatan-kegiatan untuk mengatur dan mengorganisasikan penggunaan faktor produksi yang terdiri dari sumberdaya manusia (*men*), sumber daya alat dan mesin (*machine*), sumberdaya dana (*money*), sumberdaya bahan (*material*), secara efektif dan efisien untuk menciptakan atau menambah kegunaan atas suatu produk. Fungsi produksi dan operasi adalah suatu bisnis yang terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi menangani input, transformasi dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. (David 2009).<sup>63</sup>

## 3. Pemasaran

Pemasaran adalah proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas suatu produk. (David 2009). Fungsi dasar pemasaran terdiri atas analisis pelanggan, penjualan produk, perencanaan produk, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis

---

<sup>63</sup>Fred R. David, *Manajemen Strategis*. (Jakarta: Salemba Empat, 2009).

peluang. Menurut Kotler (2003) pemasaran adalah suatu proses yang di dalamnya terdapat individu dan kelompok yang mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas menukarkan produksi yang bernilai dengan pihak-pihak lain. Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dan kelompok. Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam bidang pemasaran, yaitu pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan, dan kebijakan produk baru.<sup>64</sup>

#### 4. Keuangan

Bidang keuangan harus dianalisis untuk melihat sebaik apa dana ditangani, dana sangat dibutuhkan dalam operasional badan usaha. Menurut David (2009) keuangan adalah ukuran terbaik untuk posisi kompetitif dan daya tarik kesusruhan. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi merupakan hal penting guna memformulasikan strategi secara efektif.

#### 5. Sistem informasi manajemen

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Informasi merupakan batu pertama bagi semua organisasi. Informasi mempresentasikan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajemen kompetitif. Menilai kekuatan dan kelemahan internal

---

<sup>64</sup>Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Ke Sebelas (Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2003).

sebuah badan usaha dalam sistem informasi adalah dimensi yang penting dari suatu audit internal. Tujuan sistem informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

## 9. Strategi Bersaing Menurut Islam

Islam sebagai sebuah aturan hidup yang khas, telah memberikan aturan-aturannya yang rinci untuk menghindari munculnya permasalahan akibat praktik persaingan yang tidak sehat. Minimal ada tiga unsur yang perlu dicermati dalam membahas persaingan bisnis menurut Islam yaitu:

### a. Pihak-pihak yang bersaing

Manusia merupakan pusat pengendali persaingan bisnis. Ia akan menjalankan bisnisnya terkait dengan pandangannya tentang bisnis yang digelutinya termasuk persaingan yang terjadi di dalamnya. Bagi seorang muslim, bisnis yang dilakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta. Harta yang diperoleh adalah rezeki yang merupakan karunia yang telah ditetapkan Allah. Tugas manusia adalah melakukan usaha untuk mendapatkan rezeki dengan cara yang sebaik-baiknya. Salah satunya dengan jalan berbisnis, ia tidak akan takut akan kekurangan rezeki atau kehilangan rezeki hanya karena anggapan rezeki itu di ambil pesaing. Hal ini dijelaskan dalam ayat Al-quran Al-Mulk ayat 15.

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ التُّشُورُ

Artinya: *“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”*<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup>Al-Qur'an, 67:15.

Keyakinan bahwa rezeki semata-mata datang dari Allah SWT akan menjadi kekuatan ruhiyah bagi seorang pebisnis muslim. Keyakinan ini menjadi landasan sikap tawakal yang kokoh dalam berbisnis. Selama berbisnis, ia senantiasa sandarkan segala sesuatunya kepada Allah. Manakala bisnisnya memenangkan persaingan, ia bersyukur. Sebaliknya, ketika terpuruk dalam bersaing, ia bersabar. Intinya, segala keadaan ia hadapi dengan sikap positif tanpa meninggalkan hal-hal prinsip yang telah Allah perintahkan kepadanya. Seorang muslim akan memandang bahwa bisnis hanyalah sebagai pelaksanaan perintah Allah untuk mencari karunianya yang tersebar di seluruh penjuru bumi. Karena itu, tidak terpikir olehnya untuk menghalalkan segala cara untuk sekedar memenangkan “persaingan”. Bagi seorang muslim persaingan adalah berebut menjadi yang terbaik, terbaik dalam produk yang bermutu, harga bersaing “tidak membanting harga, maupun merugikan konsumen”, dan dengan pelayanan total.

Dalam Qur'an Surat an-Naba' 10-11 dijelaskan bahwa dalam hal kerja, Islam memerintahkan setiap muslim untuk memiliki etos kerja yang tinggi, sebagaimana Allah telah memerintahkan umatnya untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Dengan landasan ini, persaingan tidak lagi diartikan sebagai usaha mematikan pesaing lainnya, tetapi dilakukan untuk memberikan sesuatu yang terbaik dari usaha bisnisnya.

وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِبَاسًا ۗ وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا ۗ

Artinya: “Dan Kami jadikan malam sebagai pakaian. Dan Kami jadikan siang untuk mencari penghidupan.”<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>Al-Qur'an, 78: 10-11.

b. Cara bersaing

Berbisnis adalah bagian dari muamalah. Karenanya, bisnis juga tidak terlepas dari hukum-hukum yang mengatur masalah muamalah. Karenanya persaingan bebas yang menghalalkan segala cara merupakan praktik yang harus dihilangkan karena bertentangan dengan prinsip-prinsip muamalah Islam. Dalam berbisnis, setiap orang akan berhubungan dengan pihak-pihak lain seperti rekan bisnis dan pesaing bisnis. Sebagai hubungan interpersonal, seorang pembisnis muslim tetap harus berupaya memberikan pelayanan terbaik kepada mitra bisnisnya. Hanya saja, tidak mungkin bagi pebisnis muslim bahwa pelayanan terbaik itu diartikan juga memberikan “servis” dengan hal yang dilarang syariah. Pemberian suap untuk memuluskan negosiasi, misalnya, jelas dilarang syariat. Atau dengan cara memberikan umpan perempuan, sebagaimana telah menjadi hal lumrah dalam praktik bisnis sekarang. Dalam berhubungan dengan rekan bisnis, setiap pebisnis muslim harus memperhatikan hukum-hukum Islam yang berkaitan dengan akad-akad bisnis. Dalam berakad, haruslah sesuai dengan kenyataan tanpa manipulasi. Misalnya, memberikan sampel produk dengan kualitas yang sangat baik, padahal yang dikirimkan itu memiliki kualitas jelek.

Rasulullah saw memberikan contoh bagaimana bersaing dengan baik. Ketika berdagang, Rasul tidak pernah melakukan usaha untuk menghancurkan pesaing dagangnya. Itu bukan berarti Rasulullah berdagang seadanya tanpa memperhatikan daya saingnya. Yang beliau lakukan adalah dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan menyebut spesifikasi barang yang dijual dengan jujur termasuk jika ada cacat pada barang tersebut. Secara alami, hal

seperti itu ternyata justru mampu meningkatkan kualitas penjualan dan menarik para pembeli tanpa menghancurkan pedagang lainnya.

c. Produk (barang dan jasa) yang dipersaingkan

Beberapa keunggulan produk yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing adalah sebagai berikut.<sup>67</sup>

1. Produk

Produk usaha bisnis yang dipersaingkan baik barang maupun jasa harus halal. Spesifikasinya harus sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen untuk menghindari penipuan, kualitas terjamin dan berdaya saing.

2. Harga

Bila ingin memenangkan persaingan, maka harga harus kompetitif. Dalam hal ini tidak diperkenankan membanting harga dengan tujuan menjatuhkan pesaing.

3. Tempat

Tempat harus baik, bersih, sehat dan nyaman agar dapat menarik pelanggan.

4. Pelayanan

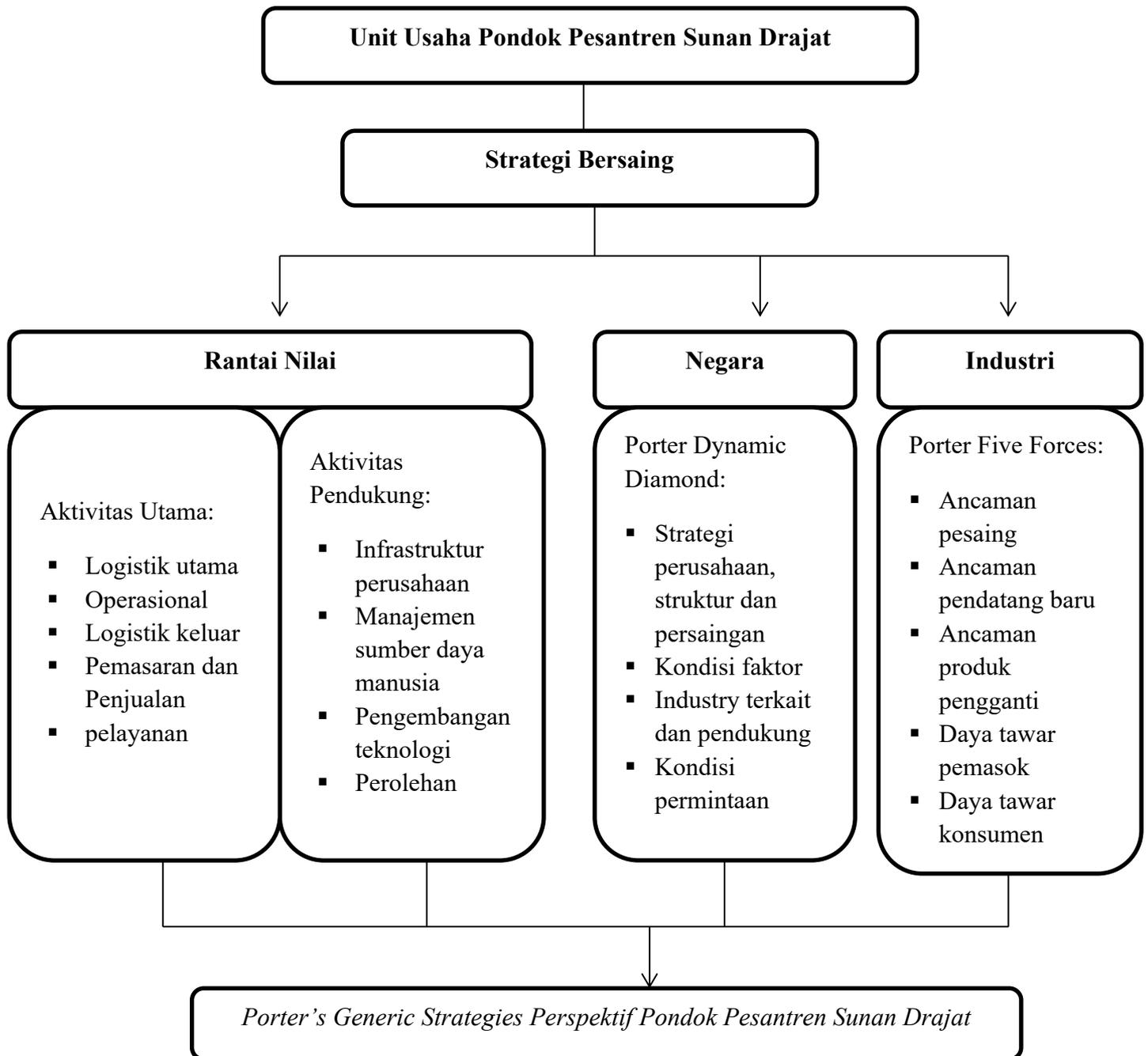
Pelayanan harus diberikan dengan ramah, tapi tidak boleh dengan mendekati maksiat. Layanan diberikan kepada konsumen untuk sesuai akad yang telah disepakati.

---

<sup>67</sup>Anis Sholihah, "Analisis Strategi Bersaing Dalam Pengembangan Produk Di Home Industri Kalibeber Wonosobo", Skripsi, Semarang, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Uin Wlisongo, 2015.

## B. Kerangka Berpikir

Gambar 2.6  
Kerangka Berpikir



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif (*qualitative research*) dengan metode studi kasus (*Case Study*). Menurut Moleong (2013) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.<sup>68</sup> Sedangkan penelitian studi kasus menurut Creswell (2014) adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata, system terbatas kontemporer (kasus) atau beragam system terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk (misalnya; pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dan dokumen berbagai laporan), dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus.<sup>69</sup>

Kemudian menurut Yin (2014) berpendapat bahwa penelitian studi kasus adalah upaya menantang yang menuntut keterampilan dan keahlian peneliti. Berhasil menghubungkan teori dan praktek dengan menghadirkan luasnya studi

---

<sup>68</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 6.

<sup>69</sup>John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 135.

kasus penelitian dan *significance* sejarah pada tingkat praktis. Ketika proses telah diberikan perhatian, hasil potensial adalah produksi dari studi kasus berkualitas tinggi.<sup>70</sup>

## **B. Kehadiran Penelitian**

Kehadiran peneliti, yang dimaksud dalam konteks metode penelitian ini, adalah masuknya peneliti untuk melakukan usaha-usaha teknis yang mengetahui pola manajemen strategi pada unit usaha di sebuah podok pesantren, menggali hal-hal penting yang berhubungan terhadap sistem manajemen strategi, mengamati sistem produksi yang dilaksanakan, dan mendokumentasikan kegiatan-kegiatan yang berkorelasi langsung dengan penelitian.

## **C. Latar Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di PP. Sunan Drajat, Desa Banjaranyar, Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja. Lokasi dipilih karena di PP. Sunan Drajat memiliki unit usaha yang belum ada di pondok pesantren lain terutama di wilayah Kabupaten Lamongan.

## **D. Data dan Sumber Data Penelitian**

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam melakukan metode pengumpulan data. Data dalam penelitian digolongkan menjadi data primer dan data sekunder yang diklasifikasikan sebagai berikut (Azwar, 1999).

---

<sup>70</sup>Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain Dan Metode* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 199.

### 1. Data Primer (data tangan pertama)

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber data yang dicari. Data Primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan bersumber dari wawancara dengan informan dan juga melalui hasil pengamatan langsung di lokasi penelitian, serta dokumentasi penelitian dan lain-lain. Dengan wawancara dan hasil pengamatan di lokasi penelitian yang akan dilakukan nantinya, akan dapat memberikan kemudahan bagi peneliti dalam mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan Strategi penguatan unit usaha Sunan Drajat.

Oleh karena itu, untuk memperoleh sumber data yakni melalui pemilihan responden dari komunitas pesantren berdasarkan kebutuhan setiap jenis data yang ingin dikumpulkan, yang meliputi:

1. Pengasuh PP. Sunan Drajat. Sebagai pendiri unit usaha pesantren.
2. Kepala Bidang Ekonomi PP. Sunan Drajat. Sebagai penanggung jawab proses manajerial unit usaha secara keseluruhan.
3. Wakil Manajemen Unit Usaha PP. Sunan Drajat.
4. Karyawan unit usaha PP. Sunan Drajat.

### 2. Data Sekunder (data tangan kedua)

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data ini berupa dokumen, jurnal ilmiah, laporan yang tersedia dan data-data lainnya yang diperlukan dalam

penelitian ini. Data Sekunder diperoleh dari dokumen resmi yang dimiliki oleh pihak yang menjadi subjek penelitian, yang meliputi: Profil Pesantren, Struktur Organisasi dan Job Description Pengurus PP. Sunan Drajat.

### **E. Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, pengumpulan data yang digunakan dengan teknik pengamatan, wawancara, dokumentasi, observasi, dan partisipasi. Adapun untuk menentukan pengumpulan data dalam penelitian didasarkan pada prinsip keterlaksanaan dan keterjangkauan, baik dalam hal waktu, tenaga, dan sumber data. Seperti yang dituliskan oleh Creswell (2014) menyatakan bahwasannya ada enam bentuk dalam pengumpulan data yakni: dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, pengamatan partisipan, dan artefak fisik.<sup>71</sup> Berikut penjelasan teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian:

#### **1. Pengamatan**

Pengamatan adalah salah satu alat penting untuk pengumpulan data dalam penelitian kualitatif (Creswell, 2014). Mengamati berarti memperhatikan fenomena di lapangan melalui indera peneliti, seringkali dengan instrumen atau perangkat, dan rekamannya untuk tujuan ilmiah.<sup>72</sup> Metode ini digunakan digunakan untuk memperoleh data tentang keadaan pesantren. Dengan demikian peneliti terjun langsung ke lapangan atau pada sebuah organisasi dengan mengadakan pengamatan (melihat, mendengar, dan bertanya) dan mencatat keadaan yang terjadi pada lembaga tersebut.

---

<sup>71</sup>Creswell, 226.

<sup>72</sup>Creswell, 231.

## 2. Wawancara

Menurut Kvale dan Brinkmann dalam Creswell (2014) menyatakan wawancara sebaiknya lebih kolaboratif, dimana sang peneliti dan sang partisipan cenderung seimbang dalam proses pertanyaan, penafsiran, dan pelaporan.<sup>73</sup> Bentuk penelitian yang digunakan adalah wawancara terstruktur dimana pertanyaan diajukan secara tersusun dengan tujuan agar antara pertanyaan dan jawaban lebih terfokus dan terarah. Jenis data yang digali dalam penelitian ini meliputi seluruh data yang dibutuhkan mengenai manajemen strategi unit usaha pesantren.

## 3. Studi Dokumentasi

Menurut Creswell (2014) studi dokumentasi diperlukan untuk menemukan lokasi, dan dokumen penting untuk menunjang hasil penelitian. Dalam penelitian pendidikan, dokumentasi juga dapat dibedakan menjadi dokumen primer, sekunder, dan tersier yang mempunyai nilai keaslian atau autentitas berbeda-beda. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah mendokumentasikan data-data berikut:

1. Sejarah berdirinya PP. Sunan Drajat dan unit usaha beserta struktur organisasinya.
2. Keadaan santri dan pelaksanaan kegiatan serta unit usaha PP. Sunan Drajat.
3. Program kegiatan dan sarana prasarana PP. Sunan Drajat

---

<sup>73</sup>Creswell, 241.

#### 4. Partisipasi

Peneliti terlibat dengan objek yang diteliti yang akan ditelitinya. Hal ini dapat membantu membangun hubungan yang lebih erat dengan yang akan diteliti. Selanjutnya peneliti berpartisipasi dalam aktivitas di tempat penelitian. Peran sebagai partisipan lebih mencolok daripada peran sebagai pengamat. Hal ini dapat membantu peneliti untuk memperoleh pandangan insider dan data subjektif.<sup>74</sup>

#### F. Analisis Data

Menurut Creswell (2014) memberikan penjelasan bahwa untuk menganalisis data kualitatif, peneliti bergerak dalam lingkaran analisis data dengan data teks atau gambar (misalnya, foto, rekaman video) dan keluar dengan laporan atau narasi. Proses penganalisisan data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak pengumpulan data dan dilakukan secara mendalam, baik selama di lapangan maupun setelah dari lapangan.<sup>75</sup> Proses analisis data dapat dilihat pada gambar berikut<sup>76</sup>:

**Gambar 3.1**  
**Proses Analisa Studi Kasus**



<sup>74</sup>Creswell, 232.

<sup>75</sup> Creswell. 242

<sup>76</sup> Yin. 40

Langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam penelitian dalam analisis adalah sebagai berikut:

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan salah satu dari teknik analisis data kualitatif. Langkah-langkah yang dilakukan adalah menajamkan analisis, menggolongkan dan pengkategorisasian kedalam tiap permasalahan melalui uraian singkat, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sehingga dapat ditarik dan diverifikasi. Data yang di reduksi antara lain seluruh data mengenai permasalahan penelitian. Data yang di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya serta mencari data tambahan jika diperlukan. Semakin lama peneliti berada di lapangan maka jumlah data akan semakin banyak, semakin kompleks dan rumit. Oleh karena itu, reduksi data perlu dilakukan sehingga data tidak bertumpuk agar tidak mempersulit analisis selanjutnya.

#### 2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan salah satu dari teknik analisis data kualitatif. Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan. Bentuk penyajian data kualitatif berupa teks naratif (berbentuk catatan lapangan), matriks, grafik, jaringan dan bagan.

Metode analisis kualitatif yang digunakan oleh peneliti adalah analisis SWOT. Analisis SWOT adalah suatu analisis kualitatif yang digunakan untuk

mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk memformulasikan strategi dalam suatu kegiatan. Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) dari faktor internal Unit Usaha, serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari faktor eksternal Unit Usaha di dalam pengembangan kapasitas dengan menggunakan matriks SWOT. Analisis SWOT dilakukan dari, oleh dan untuk Unit Usaha PP. Sunan Drajat.

*Strengths* (kekuatan) adalah segala hal yang dibutuhkan pada kondisi yang sifatnya internal Unit Usaha supaya kegiatan-kegiatan Unit Usaha berjalan maksimal. Misalnya: kekuatan keuangan, motivasi anggota yang kuat, nama baik Unit Usaha terkenal, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih, anggota yang pekerja keras, memiliki jaringan yang luas, dan lainnya.

*Weaknesses* (Kelemahan) adalah terdapatnya kekurangan pada kondisi internal Unit Usaha, akibatnya kegiatan-kegiatan Unit Usaha belum maksimal terlaksana. Misalnya: kekurangan dana, memiliki orang-orang baru yang belum terampil, belum memiliki pengetahuan yang cukup mengenai Unit Usaha, anggota kurang kreatif dan malas, tidak adanya teknologi dan sebagainya

*Opportunities* (Peluang) adalah faktor lingkungan luar yang positif yang dapat dan mampu mengarahkan kegiatan Unit Usaha kearahnya. Misalnya: Kebutuhan lingkungan sesuai dengan tujuan Unit Usaha, masyarakat membutuhkan perubahan, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Unit Usaha bagus, belum adanya Unit Usaha lain yang melihat peluang tersebut, banyak pemberi dana yang berkaitan dengan isu yang dibawa oleh Unit Usaha dan lainnya.

*Threats* (Ancaman) adalah faktor lingkungan luar yang mampu menghambat pergerakan Unit Usaha. Misalnya masyarakat sedang dalam kondisi apatis dan pesimis terhadap Unit Usaha tersebut, kegiatan Unit Usaha seperti itu sedang banyak dilakukan oleh Unit Usaha lainnya sehingga ada banyak *competitor* atau pesaing, isu yang dibawa oleh Unit Usaha sudah basi dan lainnya.

Berikut adalah beberapa tujuan dari analisis SWOT:

1. Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai input untuk merancang proses, sehingga proses yang dirancang dapat berjalan optimal, efektif, dan efisien.
2. Untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu
3. Mengetahui keuntungan yang dimiliki perusahaan kompetitor
4. Menganalisis prospek perusahaan untuk penjualan, keuntungan, dan pengembangan produk yang dihasilkan
5. Menyiapkan perusahaan untuk siap dalam menghadapi permasalahan yang terjadi
6. Menyiapkan untuk menghadapi adanya kemungkinan dalam perencanaan pengembangan di dalam perusahaan.

Pada kajian ini SWOT digunakan untuk menganalisis Unit Usaha PP. Sunan Drajat dalam peningkatan strategi bersaing yang dilakukan secara kualitatif. Penerapan analisis SWOT dalam menganalisis Unit Usaha adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO: Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan Unit Usaha memanfaatkan peluang yang ada di luar Unit Usaha semaksimal mungkin.

2. Strategi ST: Strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki Unit Usaha untuk mengatasi ancaman dari luar terhadap Unit Usaha.
3. Strategi WO: Strategi yang meminimalkan kelemahan Unit Usaha untuk memanfaatkan peluang yang ada di luar Unit Usaha.
4. Strategi WT: Strategi yang berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan Unit Usaha serta menghindari ancaman dari luar terhadap Unit Usaha.

**Tabel 3.1**  
**Matriks Analisis SWOT**

Internal	<i>Strenght/Kekuatan:</i> Dituliskan beberapa kekuatan yang dimiliki	<i>Weakness/Kelemahan:</i> Dituliskan beberapa kelemahan yang dimiliki
Eksternal	<i>Opportunity/Peluang:</i> Dituliskan beberapa peluang yang mungkin dihadapi	<i>Threats/Ancaman:</i> Dituliskan beberapa ancaman yang mungkin dihadapi
	Strategi SO: Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	Strategi ST: Strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT: Strategi yang meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman

**Sumber: Rangkuti (1997)**

### 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan salah satu dari teknik analisis kualitatif. Penarikan kesimpulan adalah hasil analisis yang dapat digunakan untuk mengambil tindakan. Penarikan kesimpulan dimasukan agar dapat memadukan semua data yang telah diperoleh lalu dikumpulkan guna menarik kesimpulan dari

berbagai hasil analisis yang telah dilakukan, yang meliputi catatan, hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi-dokumentasi yang ada.

### **G. Keabsahan Data**

Dalam penelitian ini, setiap hal temuan harus dicek keabsahan datanya agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dan dapat dibuktikan keabsahan datanya. Untuk mengecek keabsahan data temuan ini teknik yang dipakai oleh peneliti adalah perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, dan triangulasi.

#### **1. Perpanjangan Pengamatan**

Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan informan yang pernah maupun baru ditemui. Melalui perpanjangan pengamatan, hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin akrab, semakin terbuka dan saling mempercayai. Dengan demikian tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.

Perpanjangan pengamatan akan peneliti lakukan pasca melakukan penggalian data dari sumber atau subyek penelitian. Jika, dalam proses validasinya, ditemukan beberapa kekurangan data yang akan dibutuhkan pada penelitian ini.

#### **2. Trianggulasi**

Trianggulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang didasari pola pikir fenomenologis yang bersifat multi perspektif. Pola pikir fenomenologis yang bersifat perspektif adalah menarik kesimpulan dengan beberapa cara pandang. Dari cara pandang tersebut akan mempertimbangkan beragam fenomena

yang muncul dan selanjutnya dapat ditarik kesimpulan lebih diterima kebenarannya.<sup>77</sup>

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah triangulasi melalui sumber. Melalui sumber artinya membandingkan data hasil wawancara informan satu dengan informan yang lain, dalam arti singkat membandingkan data dari perspektif yang berbeda, serta tidak lupa untuk menggunakan triangulasi metode, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumentasi atau arsip pelaksanaannya ketika observasi.

Dalam konteks triangulasi ini peneliti menggunakan temuan data-data yang didapat pada seluruh sumber penelitian. Misalnya, dari data yang peneliti dapat dari pimpinan ekonomi unit usaha PP. Sunan Drajat, akan peneliti konfirmasi terhadap pelaksanaan tugasnya, begitu juga kepada karyawan yang ditunjuk oleh pimpinan dan pengasuh PP. Sunan Drajat.

---

<sup>77</sup>Moleong, 330.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum PP. Sunan Drajat

##### 1. Sejarah Berdirinya PP. Sunan Drajat

PP. Sunan Drajat didirikan oleh KH. Abdul Ghofur pada tanggal 7 September 1977 di desa Barjarwati Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan. Dapat dilihat dari namanya bahwa PP. Sunan Drajat memiliki ikatan historis, psikologis, filosofis dengan Sunan Drajat. Sunan Drajat merupakan julukan dari Raden Qosim putra kedua Raden Ali Rahmatullah (Sunan Ampel) dengan Nyi Ageng Manila (Putri Adipati Tuban Arya Teja). Beliau juga memiliki nama Syarifuddin atau Ma'unat.<sup>78</sup>

Memiliki ikatan historis, karena PP. Sunan Drajat berdiri diatas reruntuhan pondok pesantren peninggalan Sunan Drajat yang sempat menghilang dari peradaban Islam di Jawa. PP. Sunan Drajat merupakan pondok pesantren satu-satunya peninggalan walisongo yang masih berkembang sampai saat ini, banyak pondok pesantren peninggalan walisongo yang sudah menjadi bangunan pertokoan atau tempat lainnya. Sedangkan yang di maksud ikatan psikologis ini karena pengasuh PP. Sunan Drajat KH. Abdul Ghofur sendiri secara silsilah masih ada ikatan keturunan keluarga

---

<sup>78</sup>Alhifni A. *Wawancara*. (Lamongan, 6 Juni 2021).

dengan Sunan Drajat (Raden Qosim). Adapun yang dimaksud dengan ikatan filosofis ini karena semboyan Sunan Drajat yang menjadi pegangan dan telah melekat pada masyarakat sekitar PP. Sunan Drajat, filosofi Sunan Drajat yang terkenal dengan empat perkara tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Wenhono teken marang wong kang wuto* (Berilah ilmu agar orang menjadi pandai)
2. *Wenhono mangan marang wong kang luwe* (Sejahterakanlah kehidupan masyarakat yang miskin)
3. *Wenhono busono marang wong kang wudo* (Ajarilah kesusilaan pada orang yang tidak punya malu)
4. *Wenhono yupan marang wong kang kudanan* (Berilah perlindungan orang yang menderita)<sup>79</sup>

Nama PP. Sunan Drajat diambil dari nama salah satu walisongo yang mendirikan pondok pesantren di Tanah Drajat (sekarang ditempati pondok putri Sunan Drajat) yang lalu dikembangkan di Desa Drajat (tempat makam Sunan Drajat). Perjuangan Raden Qosim berawal ketika beliau diutus oleh ayahanda beliau untuk membantu perjuangan Mbah Banjar dan Mbah Mayangmadu untuk mengembangkan syiar Islam di daerah pesisir pantai utara Kabupaten Lamongan. Pada tahun 1440-an ada seorang pelaut muslim asal Banjar yang mengalami musibah di pesisir pantai utara, kapal yang ditumpangnya pecah terbentur karang dan karam di laut. Namun

---

<sup>79</sup>Aguk, 45.

pelaut tersebut terdampar di tepian pantai Jelak pada saat itu. Orang-orang jelak memanggil orang tersebut dengan sebutan Banjar yang merupakan daerah asalnya.

Melihat keyakinan agama orang-orang Jelak yang menyimpang, membuat hati Banjar terketuk untuk menegakkan sendi-sendi Islam, beliau pun mulai berdakwah dan mensyiarkan ajaran Islam kepada penduduk Jelak dan sekitarnya. Hingga akhirnya perjuangan untuk mensyiarkan agama Islam itu mulai membuahkan hasil, hal tersebut tidak terlepas dari bantuan Mbah Mayang Madu yang turut menyatakan masuk agama Islam. Melihat perkembangan Islam yang semakin pesat di Dukuh Jelak membuat Mbah Banjar dan Mbah Mayang Madu berpikir untuk mendirikan sebuah tempat pengajaran dan pendidikan agama Islam. Namun beliau mempunyai kendala dikarenakan belum memiliki tenaga pengajar yang memumpuni di bidang ilmu diniyah. Sedang mbah Bajar sendiri hanyalah seorang pelaut bukan seorang Kyai, hanya seorang muslim biasa yang patuh dan ta'at menjalankan ajaran agama Islam, menjalankan ibadah sesuai dengan apa yang telah dia ketahui.<sup>80</sup>

Akhirnya mereka pun sepakat untuk sowan kepada Kanjeng Sunan Ampel di Ampel Denta Surabaya. Sunan Ampel memberikan restu dengan mengutus putra keduanya untuk turut serta membantu memperjuangkan syariat Islam dengan kedua tokoh tersebut. Akhirnya, Raden Qosim mendirikan sebuah tempat pengajaran pada sepetak tanah yang sekarang dibangun sebagai Pondok Pesantren Putri Sunan Drajat. Beliau pun mengatakan bahwa barang siapa yang mau belajar mendalami ilmu agama ditempat tersebut, semoga Allah menjadikannya manusia yang memiliki

---

<sup>80</sup>Aguk, 45-53.

derajat luhur. Karena do'a Raden Qosim inilah para pencari ilmu pu berbondong-bondong belajar di tempat beliau dan raden Qosim pun mendapat gelar Sunan Drajat.

Setelah beberapa lama beliau berdakwah di Banjarnayar, maka Raden Qosim mengembangkan daerah dakwahnya dengan mendirikan masjid dan pondok pesantren yang baru di kampung Sentono. Beliau berjuang hingga akhir hayatnya dan dimakamkan di belakang masjid tersebut, kampung dimana beliau mendirikan masjid dan pondok pesantren itu akhirnya dinamakan sebagai Desa Drajat. Sementara itu untuk mengenang Mbah Banjar, maka dusun yang sebelumnya bernama kampung Jelaq, diubah namanya menjadi Banjarnayar untuk mengabadikan nama Mbah Banjar dan Anyar sebagai suasana baru di bawah sinar petunjuk Islam.<sup>81</sup>

Sepeninggalan Sunan Drajat, tongkat estafet perjuangan dilanjutkan oleh anak cucu beliau. Namun, seiring dengan perjalanan waktu yang cukup panjang kebesaran nama PP. Sunan Drajat pun semakin pudar dan akhirnya lenyap ditelan masa. Saat itu hanyalah tinggal sumur tua yang tertimbun tanah dan pondasi bekas langgar yang tersisa. Kemaksiatan dan perjudian merajalela di sekitar wilayah Banjarnayar. Bahkan, areal di mana Raden Qosim mendirikan Pondok Pesantren di Banjarnayar saat itu berubah menjadi tempat pemujaan.

Setelah mengalami proses kemunduran, bahkan sempat menghilang dari percaturan dunia Islam di Pulau Jawa, pada akhirnya PP. Sunan Drajat kembali menata diri dan menatap masa depannya dengan rasa optimis dan tekak yang kuat. Hal ini bermula dari upaya yang dilakukan oleh anak cucu Sunan Drajat yang bercita-

---

<sup>81</sup>Aguk, 58.

cita untuk melanjutkan perjuangan Sunan Drajat di Banjarnayar. Keadaan itu pun berangsur-angsur pulih kembali saat di tempat yang sama didirikan PP. Sunan Drajat oleh KH. Abdul Ghofur yang masih termasuk salah seorang keturunan Sunan Drajat pada tahun 1977 yang bertujuan untuk melanjutkan perjuangan wali songo dalam mengagungkan syiar agama Allah di muka bumi.<sup>82</sup>

Munculnya kembali PP. Sunan Drajat saat ini tentu tidak terlepas dari perjalanan panjang dan perjuangan anak cucu Sunan Drajat itu sendiri. Dengan bukti ditemukannya pondasi Mushollah dan sumur Sunan Drajat yang tertimbun tanah 1 Meter pada tahun 1985 oleh Abdul Ghofur, yang masih berfungsi sampai sekarang untuk minum para santri. Dengan berbekal ilmu kanuragan yang dimiliki oleh KH. Abdul Ghofur mengumpulkan para pemuda sambil mengajarkan ilmu agama, ilmu kanuragan serta ilmu pengobatan. Jumlah santri yang semula hanya beberapa orang menjadi puluhan, hal tersebut yang menjadikan KH. Abdul Ghofur berkeinginan untuk mendirikan pondok pesantren guna melanjutkan perjuangan Sunan Drajat di Banjarnayar.<sup>83</sup>

Para santri turut serta membantu proses awal pembangunan pondok, mereka mengambil pasir di laut untuk dijadikan bahan bangunan. Proses pembangunan pondok pesantren juga dibantu oleh swadaya masyarakat. Tanah yang digunakan untuk pembangunan pondok juga dibeli secara bertahap, dari petak-perpetak.

---

<sup>82</sup>Aguk, 114-289.

<sup>83</sup>Alhifni A. *Wawancara*. (Lamongan, 6 Juni 2021).

Pada awal didirikannya, PP. Sunan Drajat merupakan sebuah lembaga yang metodologi pendidikan dan pengajarannya bersifat Salafi, dilihat dari tinjauan historis pesantren yang diawali dengan kegiatan pengajian kitab kuning sistem bandongan atau wetonan dan madrasah diniyah pada tahun 1976. seiring dengan perkembangan zaman, maka PP. Sunan Drajat mau tidak mau harus berbenah melakukan penyempurnaan-penyempurnaan, diantaranya dengan melakukan sistem pendidikan formal, penataan management, menciptakan hubungan dengan dunia luar serta penyempurnaan perangkat, sarana dan prasarana penunjang pendidikan. Kompleksitas sistem pengajaran dan pendidikan di PP. Sunan Drajat dapat kita lihat dari adanya berbagai ragam pendidikan dalam bermacam jenjang, baik bersifat umum, Kejuruan Dan Diniyah.<sup>84</sup>

**a) Biografi Pengasuh PP. Sunan Drajat.**

Prof. Dr. KH. Abdul Ghofur adalah pendiri, sekaligus pengasuh PP. Sunan Drajat. Beliau lahir pada tanggal 12 Februari tahun 1951 di dusun Banjaranyar desa Banjarwati, dari pasangan H. Maftukhan (biasa di panggil Martokan) dan Hj. Kasiyami. Beliau anak ke-4 dari 10 bersaudara diantaranya Khuroti, Sofiatun, Ahmad Khozin, Abdul Ghofur, Khotimah, Aisyah, Zawawi, Khoiriyah, Abd Wahid, dan Abdul Fatah.<sup>85</sup>

Mayoritas seorang ulama' dilahirkan dari keluarga yang memiliki latar belakang seorang ulama atau kyai pula. Namun, berbeda dengan kyai satu ini, beliau

---

<sup>84</sup>Alhifni A. *Wawancara*. (Lamongan, 6 Juni 2021).

<sup>85</sup>Aguk, 156.

dilahirkan dan dibesarkan dalam lingkungan yang dulunya pernah menjadi pusat penyebaran agama Islam oleh Raden Qosim (Sunan Drajat) yang lambat laun mulai memudar. Melihat masyarakat sekitar mulai menyimpang dari ajaran agama Islam, Martokan berharap agar anak-anaknya menjadi ulama'. Dari situlah KH. Abdul Ghofur termotivasi untuk meneruskan perjuangan Raden Qosim.

Pendidikan KH. Abdul Ghofur terdiri dari dua pendekatan, yakni *dhohir* dan *batin*. Sebelum memulai pemaparan tentang pendidikan batin KH. Abdul Ghofur terlebih dahulu akan dikemukakan fatwa Sunan Drajat. Beliau berkata “Barang siapa diantara kalian anak cucu saya yang bersedia meneruskan perjuangan cita-cita (memperjuangkan agama Allah) maka, aku bersedia untuk membantunya *dhohir* maupun *batin* meskipun aku sudah meninggal”.<sup>86</sup>

Secara *dhahir* dapat dilihat dari jenjang pendidikan formal yang pernah ditempuh oleh KH. Abdul Ghofur. Sejak kecil beliau diakui sangat cerdas, jujur, dermawan dan memiliki jiwa kepemimpinan sangat tinggi. Pendidikan dasarnya ditempuh di TK Tarbiyatuth Tholabah Kranji selama 2 tahun. Sejak berumur 6 tahun beliau sudah masuk pondok pesantren dan sekolah. Pada tahun 1957, beliau masuk SD Kranji, akan tetapi tidak sampai lulus. Pada saat itu beliau juga merangkap disekolah Madrasah Ibtidaiyah (MI) Tabah, yang letaknya satu kilometer dari desa kelahirannya. Ketika beliau dikelas tiga SD, beliau harus pindah ke MI, karena MI dan SD masuknya bersamaan.

---

<sup>86</sup> Alhifni A. *Wawancara*. (Lamongan, 6 Juni 2021)

Sampai pada tahun 1962, beliau lulus dari Madrasah Ibtidaiyah (MI) Kranji. Pada tahun itu juga bersamaan dengan dibukanya Madrasah Tsanawiyah (MTS) di des Kranji, maka beliau termasuk sebagai murid generasi pertama sampai pada tahun 1965 beliau lulus. Kemudian pada tahun 1965, beliau melanjutkan sekolah di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Denanyar Jombang hingga lulus. Setelah itu beliau melanjutkan mondok di Pesantren Kramat dan Sidogiri yang keduanya berada di kota Pasuruan. Sebelum pulang ke kampungnya, beliau kembali merantau ke Pondok Pesantren Sarang selama satu tahun. Pondok Pesantren Lirboyo, Pondok Pesantren Tretek, dan Pondok pesantren Roudhotul Qur'an. Pengembaraan beliau terhadap ilmu belum berhenti, kemudian KH. Abdul Ghofur pindah nyantri di K. Junaidi Tretek untuk belajar tasawuf selama dua tahun. Setelah itu beliau belajar kepada seorang guru dengan sistem menyewa (menggambil guru ngaji untuk mengajarkan beberapa kitab dalam waktu yang sesuai dengan kontrak perjanjian sebelumnya). Setelah mengaji menggunakan sistem kontrak (menyewa), beliau pindah ke Pondok Pesantren Semelo selama tujuh bulan, kemudian beliau pindah lagi sampai tahun 1974 untuk belajar ke KH. Jamal Batakan.<sup>87</sup>

Sedangkan secara batin, latar belakang pendidikan KH. Abdul Ghofur dapat dilihat dari petunjuk yang diberikan oleh seorang kyai berjubah kuning yang menemui beliau ketika masih belajar di kyai Asy'ad Pasuruan. Kyai Bakrin berpesan kepada KH. Abdul Ghofur untuk berguru kepada kyai sepuh berumur 80 tahun yang bernama

---

<sup>87</sup>Aguk, 173-227.

kyai Hasbullah (Kyai Bola) yang berada di Babak Sarang (tempat yang terletak ditengah hutan sekitar 6 kilo dari kota Sarang).<sup>88</sup>

Kyai Hasbullah bukanlah seorang kyai yang memiliki pondok pesantren tetpi seorang yang sudah lanjut usia dan tinggal di dalam gubuk yang terletak ditengah-tengah hutan. Meskipun tidak mempunyai pesantren berguru kepada Kyai Hasbullah bukanlah hal yang paling mudah, bahkan KH. Abdul Ghofur harus datang untuk ketiga kalinya baru diterima menjadi murid beliau. Dari pendidkan yang ditempuh beliau tersebut, akhirnya beliau diberi gelar ulama' oleh masyarakat karena beliau mapu memberikan bimbingan agama terhadap masyarakat untuk amar ma'ruf nahi mungkar. Disamping sebagai ulama', KH. Abdul Ghofur juga sebagai pengasuh PP. Sunan Drajat yang didirikan pada tahun 1977 yang berlokasi di Desa Banjaranyar Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan.

KH. Abdul Ghofur memiliki keinginan memenuhi pendidikan anak-anak kuang mampu yang ada di PP. Sunan Drajat untuk itu beliau aktif dalam perberdayaan ekonomi kerakyatan. KH. Abdul Ghofur memiliki skill dalam bidang enterpreneur dan memiliki kemampuan dalam bidang sosial, oleh karena itu beliau dapat dengan mudah bersosialisasi dengan terutama orang yang memiliki peran dalam dunia bisnis. Dalam waktu yang singkat beliau menjadi kepercayaan beberapa pejabat Malaysia. Peluang tersebut dimanfaatkan dengan baik oleh beliau untuk menanam saham di

---

<sup>88</sup>Aguk, 189.

beberapa perusahaan di Malaysia. Dari kemampuan bisnis inilah secara tidak langsung menjadi faktor pendukung untuk mengembangkan PP. Sunan Drajat.<sup>89</sup>

Selain sebagai pengasuh KH. Abdul Ghofur juga mendirikan perusahaan industri di kawasan PP. Sunan Drajat. Semua yang menjadi usaha beliau dalam banyak hal dijalankan tidak mudah seperti membalikkan telapak tangan, tetapi dilalui dengan kesabaran dan dengan perjuangan yang tidak dirasakan walaupun pada kenyataannya itu sangat melelahkan.

#### **b) Letak Geografis PP. Sunan Drajat**

PP. Sunan Drajat terletak di Dusun Banjaranyar, Desa Banjarwati, Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan, Provinsi Jawa Timur. Tepatnya terletak 35 Km dari Kabupaten Lamongan. Sukodadi (Telon Semalaran) belok kiri terus ke utara sampai di desa Banjaranyar.

Secara geografis Desa Banjarwati yang kemudian kalh terkenal dengan Dusun Banjaranyar sebagai lokasi di mana PP. Sunan Drajat berada, sebelah utara berbatasan dengan laut Jawa, sebelah selatan berbatasan dengan Desa Drajat, sebelah timur berbatasan dengan Desa Kemantren, dan sebelah barat berbatasan dengan Desa Kranji. Semua desa yang berbatasan dengan Desa Banjarwati masih berada dalam wilayah Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan.

#### **c) Tujuan PP. Sunan Drajat**

Tujuan KH. Abdul Ghofur mendirikan sebuah pondok pesantren adalah sebagai berikut:

---

<sup>89</sup>Aguk, 293

1. Lahirnya kajian-kajian keislaman dengan pendekatan filosofis, historis, sosiologis, yuridis, sehingga norma-norma dalam Islam akan mendapatkan signifikansi dan justifikasi secara obyektif dalam alur disiplin ilmiah. Sebaliknya objektifitas ilmu akan mendapatkan signifikansi metafisik dan spritualnya kembali.
2. Lahirnya santri yang memiliki pemahaman kegamaan yang kontekstual dan dapat memebrikan respon yang proporsional terhadap problematika kemasyarakatan yang dihadapi.
3. Lahirnya santri yang memiliki kemampuan untuk mengkonsumsikan wawasan yang dimilikinya kepada masyarakat baru yang berbasiskan ilmu pengetahuan dan teknologi, baik lisan maupun tulisan.

**d) Visi dan Misi PP. Sunan Drajat**

1) Visi PP. Sunan Drajat:

Menjadi sebuah pondok pesantren yang mampu melakukan perubahan bagi masyarakat untuk menjadi masyarakat yang madani. Dan meneruskan cita-cita sembilan wali. Serta membentuk insan yang berbudi luhur, berakhlakul karimah, bertaqwa kepada Allah SWT, berpengetahuan luas dan bertanggungjawab terhadap agama, nusa dan bangsa.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup>Profil Pondok Pesantren Sunan Drajat Banjaranyar Paciran Lamongan.

## 2) Misi PP. Sunan Drajat:

- a) Menjadi pondok pesantren yang baik yang bisa menjadikan santrinya sebagai santri yang berkompetensi serta dijadikan contoh bagi pondok pesantren lainnya.
- b) Menyelenggarakan pendidikan Islam dan dibekali dengan pendidikan formal.
- c) Mengikuti pedoman Sunan Kalijaga “*Kenek Iwak’e Gak Butek Banyune*”.
- d) Mengembangkan jiwa mandiri pada santri sebagaimana wasiat Sunan Drajat “*Wenehono*” (Berilah).
- e) Membentuk insan yang berbudi luhur, berakhlakul karimah, bertaqwa kepada Allah SWT, berpengetahuan luas dan bertanggungjawab terhadap agama, nusa dan bangsa.<sup>91</sup>

### e) Struktur Organisasi PP. Sunan Drajat

Berdasarkan Anggaran Dasar PP. Sunan Drajat BAB V Pasal 10 tentang kepengurusan, bahwa struktur kepengurusan PP. Sunan Drajat terdiri dari Pengasuh, Dewan A’wan, Majelis Tahkim, Pengurus Harian, Pengurus Bidang, dan Pengurus Asrama. Berikut struktur kepengurusan PP. Sunan Drajat.

Adapun tugas dan kewajiban kepengurusan PP. Sunan Drajat sebagai berikut:

#### 1) Pengasuh

Status: 1) Ketua yayasan Pondok Pesantren

2) Pemegang policy umum dalam yayasan

---

<sup>91</sup>Profil Pondok Pesantren Sunan Drajat Banjaranyar Paciran Lamongan.

Fungsi: Pimpinan tertinggi dalam pondok pesantren

Tugas dan Kewajiban:

- 1) Memegang garis kebijaksanaan umum (policy) organisasi pondok pesantren
- 2) Menentukan visi dan misi pondok pesantren
- 3) Bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pengembangan pondok pesantren

## **2) Dewan A'wan**

Status: 1) Wakil/badal pengasuh

2) Dewan pertimbangan pondok pesantren

Fungsi: Membantu pengasuh dalam melaksanakan dan mengatur roda perjalanan pondok pesantren

Tugas dan Kewajiban:

- 1) Memberikan jawaban atas persoalan-persoalan yang diajukan pengasuh
- 2) Ikut memberikan jalan keluar terhadap permasalahan yang dihadapi pengurus pondok
- 3) Memberikan usulan/saran/nasehat kepada pengurus pondok pesantren

## **3) Majelis Tahkim**

Status: 1) Badan otonom pondok pesantren

2) Badan peradilan pondok pesantren

Fungsi: Membantu pengasuh dalam melaksanakan dan mengatur roda perjalanan pondok pesantren di bidang keamanan dan ketertiban

Tugas dan Kewajiban:

- 1) Membantu departemen keamanan dalam persidangan masalah yang dianggap berat
- 2) Turut memberikan jalan keluar terhadap masalah-masalah keamanan yang dihadapi oleh pengurus pondok pesantren
- 3) Bertanggung jawab terhadap pengasuh dan musyawarah besar pondok pesantren

#### **4) Wali Asrama**

Status: 1) Dewan pembantu operasional pondok pesantren  
2) Pembina dan penasehat pengurus asrama dan santri

Fungsi: Membantu kepala pondok pesantren dalam melaksanakan dan mengatur roda perjalanan pondok pesantren dalam hal pembinaan santri

Tugas dan Kewajiban:

- 1) Membantu pengurus pondok pesantren dalam menghadapi permasalahan santri yang dianggap berat
- 2) Turut memberikan jalan keluar terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh pengurus pondok pesantren
- 3) Bertanggung jawab terhadap pembinaan santri asrama

#### **5) Ketua/Kepala Pondok Pesantren**

Status: 1) Kepala pembina eksekutif pondok pesantren  
2) Pemegang policy umum dalam operasional harian pondok pesantren

Fungsi: Membantu pengasuh dalam melaksanakan dan mengatur roda perjalanan pondok pesantren

Tugas dan Kewajiban:

- 1) Memegang kebijaksanaan umum dalam melaksanakan harian pondok pesantren
- 2) Mengkordinasi dan memobilisasi jajaran kepengurusan yang berada di bawahnya
- 3) Bertanggung jawab kepada pengasuh dan musyawarah besar pondok pesantren

#### **6) Sekretaris**

Status: 1) Pimpinan eksekutif pondok pesantren  
2) Pemegang policy umum dalam bidang administrasi pondok pesantren

Fungsi: Membantu ketua/kepala pondok pesantren dalam melaksanakan tugas harian pondok pesantren

Tugas dan Kewajiban:

- 1) Mengatur dan menertibkan administrasi pondok pesantren
- 2) Mengkoordinasikan administrasi masing-masing departemen
- 3) Bertanggung jawab kepada kepala pondok

#### **7) Bendahara**

Status: 1) Pimpinan eksekutif pondok pesantren  
2) Pemegang policy umum di bidang keuangan

Fungsi: Membantu ketua/ kepala pondok pesantren dalam melaksanakan tugas harian pondok pesantren

Tugas dan Kewajiban:

- 1) Mengatur sirkulasi keuangan pondok pesantren dengan sepengetahuan ketua
- 2) Mengkoordinir bendahara-bendahara pondok pesantren
- 3) Bertanggung jawab kepada kepala pondok pesantren

#### **8) Koodinator Bidang**

Status: Staff pimpinan eksekutif pondok pesantren

Fungsi: Membantu ketua/kepala pondok pesantren bidang atau departemen terkait dalam melaksanakan tugas operasional pondok pesantren

Tugas dan Kewajiban:

- 1) Mengkoordinir dan mengontrol pelaksanaan policy ketua/kepala pondok pesantren sesuai dengan tugas dan wewenang departemen
- 2) Menjalin kooordinasi lintas departemen
- 3) Bertanggung jawab atas kekompakan tim atau anggota departemen
- 4) Bertanggung jawab terhadap ketua/kepala pondok pesantren bidang terkait

#### **9) Kepala Urusan (Kaur) Bidang**

Status: Anggota departemen

Fungsi: Membantu koordinator terkait dan melaksanakan tugas operasional pondok pesantren

Tugas dan Kewajiban:

- 1) Menjalankan policy yang digariskan pondok pesantren sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing
- 2) Menjalin koordinasi antar Kaur, di dalam maupun lintas departemen
- 3) Mengkoordinasi dan mengontrol pelaksanaan program pada level di bawahnya (di tingkat pengurus asrama dan santri)
- 4) Bertanggung jawab kepada koordinator bidang departemen terkait

#### **10) Pengurus Asrama (Ketua Asrama)**

Status: Aparat operasional pondok pesantren

Fungsi: Membantu kepala pondok pesantren dalam melaksanakan tugas-tugas operasional pondok pesantren

Tugas dan Kewajiban:

- 1) Menjalankan policy yang digariskan pondok pesantren sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing
- 2) Bertanggung jawab atas kekompakan jajaran pengurus asrama
- 3) Mengkoordinasi dan mengontrol santri dalam melaksanakan program pondok pesantren
- 4) Bertanggung jawab terhadap ketua/kepala pondok pesantren

## **2. Unit Pendidikan PP. Sunan Drajat**

### **a) Lembaga Pendidikan Formal PP. Sunan Drajat**

PP. Sunan Drajat memiliki dua pola pengajaran santri yakni, pendidikan formal dan non formal. Pendidikan formal yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat diantaranya:

MI Mu'awanah, Madrasah Tsanawiyah (MTS) Sunan Drajat, SMP Negeri 2 Paciran, Madrasah Mu'alimin Mu'alimat (MMA) Sunan Drajat, Madrasah Aliyah (MA) Sunan Drajat, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Sunan Drajat, Institut PP. Sunan Drajat (INSUD) dan Ma'had Aly Sunan Drajat.

Dari seluruh lembaga pendidikan yang ada di PPSD tersebut tentunya memiliki profil yang berbeda-beda. Adapun profil dari tiap lembaga pendidikan formal PP. Sunan Drajat antara lain:

### **1) MTS Sunan Drajat**

#### **Visi**

Islami. Berbasis Pesantren dan Unggul.

#### **Misi**

- a. Meningkatkan kualitas dan efektifitas kurikulum tingkat satuan pendidikan.
- b. Meningkatkan, mengembangkan dan menerapkan proses pembelajaran yang inovatif bernuansa Islami.
- c. Meningkatkan ketersediaan sarana prasarana pendidikan yang memenuhi standar nasional.
- d. Meningkatkan pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen yang akuntabel dan mendorong partisipasi public dalam pengelolaan pendidikan.
- e. Meningkatkan SDM sebagai pendidikan professional.

Pada tahun 1984/1985 di PP. Sunan Drajat didirikan sebuah lembaga pendidikan menengah tingkat pertama (SMP) 45 di samping didalamnya sudah ada Madrasah Diniyah (Madrasah Khusus Pelajaran Agama ala Pesantren) yang sudah

berjalan bertahun-tahun sejak pesantren itu berdiri, namun keberadaan SMP hanya mampu bertahan selama satu tahun. Karena kurang mendapat dukungan dari masyarakat sekitar. Memang masyarakat dan wali santri pada waktu itu lebih bangga dan lebih menerima Madrasah yang bercirikan islam dari pada sekolah Umum (SMP).

Kiranya hal ini cukup menjadi renungan dan pola pikir baru dalam melangkah selanjutnya, padahal banyak masyarakat dan wali-wali santri PP. Sunan Drajat yang menginginkan agar anaknya bisa melanjutkan sekolah ke jenjang tsanawiyah dengan tanpa keluar dari lingkungan pesantren. karena hal ini adalah harapan mereka, maka dengan pertimbangan hal tersebut akhirnya Prof. Dr. KH. Abdul Ghofur bersama-sama dengan masyarakat sepakat mendirikan Lembaga pendidikan baru yang bercirikan Islam yang di beri nama Madrasah Tsanawiyah Sunan Drajat yang lokasinya berada di tengah-tengah PP. Sunan Drajat yang bernaung di bawah Yayasan PP. Sunan Drajat, dengan akte Notaris Nurul Yaqin SH. Nomor: 10 tanggal 19 Oktober 1993.<sup>92</sup>

## **2) SMP Negeri 2 Paciran**

### **Visi**

Berprestasi Tinggi, Unggul Dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Berakhlaqul Karimah Yang Berpijak Pada Budaya Pesantren.

### **Misi**

---

<sup>92</sup>MTS Sunan Drajat, "Profil MTS Sunan Drajat", <https://mtssunandrajat.sch.id>, diakses tanggal 12 Juli 2021.

- (1) Mewujudkan sistem Pemerataan Pendidikan
- (2) Mewujudkan Perangkat kurikulum berbasis kompetensi yang lengkap.
- (3) Mewujudkan Penyelenggaraan sistem yang aktif, kreatif dan efektif dalam proses pembelajaran
- (4) Mewujudkan lulusan yang cerdas dan terampil
- (5) Mewujudkan sumber daya pendidikan dan tenaga kependidikan yang tangguh
- (6) Mewujudkan Fasilitas sarana dan prasarana pendidikan yang memadai
- (7) Mewujudkan manajemen pengelolaan yang handal
- (8) Mewujudkan pembiayaan pendidikan yang memadai dan adil
- (9) Mewujudkan sistem penilaian yang standar
- (10) Mewujudkan penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler
- (11) Mewujudkan hidup disiplin yang berpola budaya pesantren

Berdirinya SMP Negeri 2 Sunan Drajat diawali dengan inisiatif Pengasuh PP. Sunan Drajat untuk merangkul semua strata sosial di masyarakat, baik dari kalangan santri maupun masyarakat secara luas. Kemudian, pengasuh menjalin kerja sama dengan dinas, serta mendapat respon positif dari Dinas sehingga pembangunannya dapat terealisasi pada tahun 1997 dengan biaya dari APBD dan diresmikan pada tanggal 30 Agustus 1997 oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Bapak Prof. Dr.

Ing Wardiman Djoyonegoro, dan merupakan satu-satunya SLTP Negeri yang memadukan Kurikulum berdasarkan Dikdasmen dengan Kurikulum Pesantren.<sup>93</sup>

### **3) Madrasah Mu'allimin Mu'allimat (MMA)**

#### **Visi**

Terwujudnya kader ulama' berwawasan global

#### **Misi**

- (1) Melaksanakan bimbingan pembelajaran dan penghayatan islam
- (2) Menumbuhkembangkan akhlaqul karimah sesuai syarat islam
- (3) Menumbuhkan sikap kompetitif pada siswa untuk meraih prestasi tinggi
- (4) Mengaktualitaskan keilmuan dalam aspek kehidupan
- (5) Menumbuhkan semangat keterpaduan dan sinergitas antara madrasah Pesantren dan Masyarakat

Berdirinya lembaga Mu'allimin-Mu'allimat (MMA) berawal dari pemikiran pendiri PP. Sunan Drajat Prof. DR. KH. Abdul Ghofur yang prihatin melihat alumni dari pesantren masih banyak yang dianggap belum siap untuk diterjunkan di masyarakat karena kemampuan keagamaan masih dianggap kurang. Kyai berkeinginan ada satu lembaga yang khusus mendalami ilmu keagamaan murni tetapi bisa mengikuti ujian negara. Ini bertujuan para lulusanya bisa mengabdikan ilmunya baik di jalur formal maupun informal.

---

<sup>93</sup>SMP Negeri 2 Paciran, "Profil SMP Negeri 2 Paciran", <https://www.smpn2-paciran.sch.id>, diakses tanggal 12 Juli 2021

Untuk menindaklanjuti pemikiran tersebut pengurus yayasan telah bermusyawarah beberapa kali dengan pengasuh akhirnya diputuskan nama lembaga yang dipandang sesuai dengan dunia pendidikan kegamaan yakni Mu'allimin Mu'allimat. Nama ini diilhami kebesaran Madrasah Mu'allimin Tambak beras, Kulliyatul Mu'allimin Gontor yang telah banyak mencetak kader-kader ulama di nusantara bahkan sampai manca negara.

Tanggal 15 Juli 1994 lembaga ini diresmikan oleh pengasuh PP. Sunan Drajat Prof. DR. KH. Abdul Ghofur. Dalam sambutan peresmiaannya pengasuh menyambut antusias berdirinya lembaga yang merupakan ciri khas dari pesantren Sunan Drajat ini. Sebagai bentuk apresiasi beliau semua putra-putrinya beliau di masukkan di Madrasah Muallimin-Mu'allimat (MMA).<sup>94</sup>

#### **4) Madrasah Aliyah (MA) Sunan Drajat**

##### **Visi**

Unggul Dalam Mutu Berpijak pada Akhlaqul Karimah

##### **Misi**

- (1) Mewujudkan perangkat Kurikulum Berbasis kompetensi yang lengkap
- (2) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, aktif, kreatif, sehingga siswa berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
- (3) Meningkatkan prestasi bidang akademik dan non akademik.

---

<sup>94</sup>MMA Sunan Drajat, "Profil MMA Sunan Drajat", <http://www.mmasunandrajat.com>, diakses tanggal 12 Juli 2021

- (4) Menumbuhkembangkan semangat keunggulan dan bernalar sehat kepada para peserta didik, guru dan karyawan, sehingga berkemauan kuat untuk terus maju.
- (5) Meningkatkan komitmen seluruh tenaga kependidikan terhadap tugas pokok dan fungsinya
- (6) Mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran dan administrasi Madrasah
- (7) Menciptakan suasana yang sportif dikalangan warga Madrasah dalam berkompetensi baik dibidang ilmu pengetahuan maupun olah raga
- (8) Menciptakan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut sehingga menjadi siswa yang berakhlakul karimah dalam bertindak dan menerapkan manajemen partipatif dengan melibatkan seluruh warga Madrasah dan stake holder Madrasah.
- (9) Mencipatakan suasana kepada sluruh warga Madrasah untuk senantiasa memiliki pola hidup yang disiplin, kerja keras, ulet dan tangguh.

MA Ma'arif 7 Sunan Drajat berdiri pada tahun 1989, atas prakarsa masyarakat setempat dan para guru senior. Pada awal berdirinya MA Ma'arif 7 merupakan lembaga pendidikan LP. MA Ma'arif ini berdiri di bawah naungan yayasan PP. Sunan Drajat banjaranyar Paciran Lamongan dengan status tercatat dan baru secara resmi dapat rekomendasi dari kantor wilayah departemen agama provinsi di Jawa timur tahun 1991.

Seiring berjalannya waktu MA Ma'arif 7 berusaha untuk berbenah diri dari segala aspek sehingga pada tahun 1994 status tercatat berubah menjadi status diakui dari direktorat jenderal pembinaan kelembagaan agama Islam. Sejak berdiri, MA Ma'arif 7 dalam melaksanakan belajar-mengajar dengan cara terpisah siswa putra di lokasi pondok Putra dan siswa putri di lokasi Pondok Putri. Hal ini dilakukan karena keterbatasan gedung dana lokal yang dimiliki juga karena prinsip menjaga hubungan bebas antara laki-laki dan perempuan.

Pada tahun 1998/1999 secara keseluruhan siswa dan kantor dipindahkan ke lokasi Pondok Putri, pada tahun 1992/2000 MA Ma'arif 7 mendapat peninjauan ulang atas status diakui yang sudah berlangsung selama 5 tahun, perjalanan yang paling berarti dimulai pada tahun 1996 dan seterusnya MA Ma'arif 7 mencatat perkembangan prestasi baik dalam bidang penambahan jurusan (IPA-IPS) dalam membenahan administrasi, penambahan sarana dan prasarana dan fasilitas kantor maupun penambahan dan peningkatan kualitas tenaga pengelolannya. MA Ma'arif 7 menjelma sebagai pendidikan alternatif berprospek untuk menjadi madrasah masa depan.<sup>95</sup>

## **5) Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Sunan Drajat Lamongan**

### **Visi**

Menjadikan SMK Sunan Drajat Lamongan sebagai lembaga Pendidikan yang unggul, Profesional dan berakhlaqul karimah

---

<sup>95</sup>MA Ma'arif, "Profil MA Ma'arif 7 Sunan Drajat", <https://mamaarif7sunandrajat.sch.id>, diakses tanggal 12 Juli 2021

## **Misi**

- (1) Mengembangkan pembelajaran dengan orientasi *life skill*
- (2) Mengedepankan kemampuan intelektual berwawasan global
- (3) Berintegrasi sosial dan berorientasi pasar berakar budaya lokal mencapai  
Akhlaqul Karimah

Bermula dari keinginan tinggi pengasuh PP. Sunan Drajat KH. Abdul Ghofur untuk mencetak kader profesional yang siap kerja dan ahli di segala bidang, maka Yayasan PP. Sunan Drajat mendirikan STM sekolah teknik menengah NU 1 Paciran, SMEA sekolah menengah ekonomi atas NU 2 Paciran dan SUPM sekolah usaha perikanan menengah. STM NU 1 Paciran didirikan untuk mendidik siswa yang ahli dalam bidang teknik, SMEA NU 2 Paciran fokus mendidik siswa di bidang ekonomi, sedangkan SUPM mendidik siswa di bidang kelautan. Pada tahun 1997, berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan departemen pendidikan dan kebudayaan RI, STM NU 1 Paciran, SMEA NU 2 Paciran dan SUPM berganti nama menjadi SMK NU 1 Paciran, SMK NU 2 Paciran dan SMK kelautan Sunan Drajat. Ketiga sekolah tersebut berjalan dengan sangat baik di bawah naungan Yayasan PP. Sunan Drajat. Kemudian pada tahun 2008 muncul gagasan baru, bahwa SMK NU 1 Paciran, SMK NU 2 Paciran dan SMK kelautan Sunan Drajat diupayakan untuk bergabung menjadi satu sekolah dengan alasan ketiga sekolah tersebut berada dalam satu yayasan, maka dibentuklah tim merger untuk mengawal penggabungan 3 sekolah menjadi satu sekolah yang dalam kesepakatan selanjutnya, sekolah baru hasil penggabungan tersebut diberi nama SMK Sunan Drajat Lamongan. Hingga pada

tahun 2011, sesuai dengan keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Lamongan nomor 420/4789/413.101/2011 keluar izin operasional SMK Sunan Drajat Lamongan dengan 14 kompetensi keahlian, diantaranya adalah teknik Elektronika Industri, Teknik Pemesinan, Teknik Kendaraan Ringan, Teknik Sepeda Motor, Teknik Komputer dan Jaringan, Multimedia, Animasi, Agribisnis Tanaman Pangan dan Holtikultura, Nautika Kapal Niaga, Teknik Kapal Niaga, Akuntansi, Pemasaran, Busana Butik dan Rekayasa Perangkat Lunak.<sup>96</sup>

## **6) Institut PP. Sunan Drajat (INSUD)**

### **Visi**

Menjadi Perguruan Tinggi yang Unggul dan Kompetitif dalam Kajian Ke-Islaman di Jawa Timur

### **Misi**

- (1) Menyelenggarakan pendidikan yang bermutu
- (2) Menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dapat meningkatkan kesejahteraan manusia.
- (3) Menyelenggarakan pengelolaan Perguruan Tinggi yang amanah.
- (4) Menyelenggarakan pembinaan civitas akademika dalam kehidupan yang islami sehingga mampu menjawab uswah yang baik
- (5) Menyelenggarakan kerjasama dengan pihak lain yang saling menguntungkan

---

<sup>96</sup>SMK Sunan Drajat, "Profil SMK Sunan Drajat Lamongan", <https://smksunandrajat.sch.id>, diakses tanggal 12 Juli 2021

Institut Pesantren Sunan Drajat (INSUD) merupakan perubahan bentuk dari Sekolah Tinggi Agama Islam Raden Qosim Lamongan (STAIRA). Menjelaskan tentang INSUD maka tidak bisa terlepas dari keberadaan serta perkembangan STAIRA Lamongan.

Sekolah Tinggi Agama Islam Raden Qosim Lamongan yang lebih dikenal dengan sebutan STAIRA Lamongan merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang berada di Kabupaten Lamongan. STAIRA Lamongan diselenggarakan berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama RI dengan SK Nomor: DJ.I/302/2008 tertanggal 04 September sebagai salah satu upaya untuk menghadapi tantangan perkembangan ilmu, teknologi dan informasi yang demikian pesat dengan menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan integritas keilmuan dan keagamaan. Sejak didirikan tahun 2008, sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya, STAI Raden Qosim Lamongan menawarkan kepada masyarakat berupa program studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) dan program studi Ekonomi syariah (ES). Dua bidang tersebut dipilih karena didasarkan pada SK pembukaan prodi dengan Nomor: DJ. I / 303/2008. Dua prodi yang telah ada tersebut disadari bahwa sangat strategis dan signifikan dalam pembangunan masyarakat (masyarakat Islam khususnya), bangsa, dan negara pada umumnya.

Dengan mencermati grafik animo masyarakat untuk menempuh program S-1 di STAI Raden Qosim Lamongan selama 2 tahun selalu stabil, baik yang ada di Program studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) maupun yang ada di Program studi Ekonomi syariah (ES), maka STAI Raden Qosim Lamongan makin optimis dan

tertantang untuk terus berbuat yang terbaik. Kurikulum terus dikembangkan agar alumni Program studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) dan Program studi Ekonomi Syariah (ES) menjadi tenaga ahli yang siap dan tanggap dalam menghadapi setiap tantangan perubahan, baik perubahan di bidang pendidikan, dekadensi moral maupun perkembangan ekonomi. Selain itu, sejalan dengan animo dan keinginan masyarakat, sesuai dengan visi dan misi STAI Raden Qosim Lamongan, maka pada tahun 2010 diajukan pembukaan program studi Ahwalu Syakhsiyah dan pada tahun 2011 turunlah Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI dengan SK Nomor: DJ.I/54/2011 tertanggal 14 Januari 2011.

Pada tahun 2013 seluruh civitas akademika STAIRA Lamongan sangat bersemangat untuk berbenah diri agar Sekolah Tinggi segera berubah menjadi Institut. Hal ini sesuai dengan keinginan dan cita-cita pengasuh PP. Sunan Drajat, Romo Dr. KH. Abdul Ghofur yang menginginkan adanya Universitas di Pesantren Sunan Drajat. Untuk itu STAIRA mengajukan 3 (Tiga) Prodi sekaligus yaitu Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Bimbingan dan Konseling Islam (BKI) serta Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI).

Dari tiga Prodi yang diajukan pada tahun 2013 tersebut, maka pada tahun 2014 keluarlah izin prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) dan Bimbingan dan Konseling Islam (BKI) berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor : 3656 Tahun 2014 tertanggal 01 Juli 2014, sementara pada tahun yang sama STAIRA juga mengajukan Prodi Hukum Tata Negara (Siyasah). Pada tahun 2015 telah diterbitkan SK Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI

Nomor 361 tertanggal 20 Januari Tahun 2015 untuk Prodi Hukum Tata Negara (Siyasah) dan Prodi Komunikasi Penyiaran Islam (KPI).

Setelah melewati perjuangan dan usaha yang luar biasa dari seluruh civitas akademika juga doa restu dari plengasuh PP. Sunan Drajat. STAIRA Lamongan dapat mewujudkan impiannya berubah bentuk menjadi Institut Pesantren Sunan Drajat Lamongan Jawa Timur (INSUD) berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI dengan SK Nomor 3333 tertanggal 11 Juni Tahun 2015.<sup>97</sup>

#### **b) Lembaga Pendidikan Non Formal PP. Sunan Drajat**

Pendidikan non formal yang terdapat oleh PP. Sunan Drajat diantaranya adalah:

##### **a) Madrasah Diniyah Sunan Drajat**

Madrasah Diniyah Sunan Drajat didirikan dengan fungsi yang pertama untuk meningkatkan pemahaman santri/murid dalam terhadap ilmu agama, terutama kitab-kitab salaf sehingga mampu mengembangkan dirinya yang sejalan dengan norma-norma agama dan mampu mengamalkan dalam perkembangan ilmu pengetahuan titik untuk menumbuh kembangkan ilmu-ilmu islami dalam integrasi hubungan dengan Allah SWT, Rasul, manusia, alam semesta bahkan dengan dirinya sendiri. kemudian yang terakhir untuk memberikan pemahaman mendalam kepada santri tentang ajaran agama dan bagaimana mengimplementasikannya dalam hidup sehari-hari.

---

<sup>97</sup>Istitut Sunan Drajat, "Profil Insitut Sunan Drajat", <https://insud.ac.id>, diakses 12 Juli 2021.

b) Madrasatul Qur'an

Madrasatul Qur'an Sunan Drajat didirikan dengan fungsi sebagai berikut: untuk terbentuknya anak didik yang terampil membaca Alquran dengan benar.

1. Untuk menumbuh-kembangkan potensi, fitrah dan fungsi manusia.
2. Mengembangkan pendidikan dan pengajaran ilmu pengetahuan dan teknologi yang efektif, kreatif dan inovatif.
3. Memberi kesempatan kepada masyarakat untuk memperoleh pendidikan dan pengajian.
4. Membangun sinergi antar pengurus, guru dan masyarakat demi kemajuan madrasah.
5. Menumbuhkan kesadaran orang tua dan masyarakat tentang pentingnya pendidikan dan pengajaran Alquran.

c) Lembaga Pengembangan Bahasa Asing (LPBA)

Menyadari Atan syaratnya tuntutan dan kewajiban serta tanggung jawab dalam dunia pondok pesantren di era global ini, Pesantren dituntut untuk menyiapkan kader santrinya berkompetisi dalam berbagai bidang, baik bidang ekonomi, politik, budaya dan sosial di masyarakat. Di era globalisasi ini teknologi informasi dan komunikasi menempati posisi yang vital. Oleh karena itu, penguasaan pada teknologi informasi dan komunikasi mutlak dibutuhkan. Salah satu media/cara untuk menguasainya atau penguasaan bahasa asing baik bahasa Arab maupun bahasa Inggris yang keduanya merupakan bahasa internasional.

Untuk mewujudkan cita-cita tersebut pada tahun 2003, pengurus PP. Sunan Drajat dengan dukungan pengasuh mendirikan institution of foreign language development atau lembaga pengembangan bahasa asing (LPBA) yang berupaya mengelola pembinaan pendidikan bahasa asing di PP. Sunan Drajat dalam sebuah lembaga dengan materi ajar yang terprogram secara terus-menerus.

### **3. Pesantren Wirausaha**

#### **a) Latar Belakang Berdirinya Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

KH. Abdul Ghofur mendirikan unit usaha dalam pondok pesantren karena termotivasi dari filosofi tujuh sap tangga Sunan Drajat sebagai berikut:

- 1) *Memangun resep teyasing Sasomo* ( kita selalu membuat senag hati orang lain)
- 2) *Jroning suko kudu eling lan waspodo* (didalam suasana raing kita harus tetap ingat dan waspada)
- 3) *Laksitaning subroto tan nyipto marang pringgo bayaning lampah* (dalam perjalanan untuk mencapai cita-cita luhur kkita tidak peduli dengan segala bentuk rintangan)
- 4) *Meper Hardaning Pancadriya* (kita harus selalu menekan gelora nafsu-nafsu)
- 5) *Heneng – Hening – Henung* (dalam keadaan diam kita akan memperoleh keheningan dan dalam keadaan hening itulah kita akan mencapai cita-cita)
- 6) *Mulyo guno Panca Waktu* (suatu kebahagiaan lahir batin hanya bisa kita capai dengan sholat lima waktu)
- 7) *Wenhono teken marang wong kang wuto, wenhono mangan marang wong kang luwe, wenhono busono marang wong kang wudo, wenhono yupan*

*marang wong kang kudanan* (Berilah ilmu agar orang menjadi pandai, Sejahterakanlah kehidupan masyarakat yang miskin, Ajarilah kesusilaan pada orang yang tidak punya malu, serta berilah perlindungan orang yang menderita).

Dari ketujuh filosofi diatas yang paling menginspirasi KH. Abdul Ghofur untuk mendirikan sebuah unit usaha atau wirausaha dalam pondok pesantren adalah filosofi yang paling akhir, filosofi yang ke-tujuh mengartikan bahwa Sunan Drajat berpesan supaya orang lemah, teraniaya dan marginal perlu dibantu. Pesan inilah yang selalu diingat oleh KH. Abdul Ghofur yang membuatnya berkeinginan memiliki lembaga yang berkualitas, bermanfaat, lebih maju dan hebat dan unit usaha sendiri agar santri yang tidak mampu dapat terus menempuh pendidikan dipesantren dengan mengandalkan biaya dari unit usaha tersebut.

Pemasukan dari unit usaha inilah yang menjadi sumber dana utama PP. Sunan Drajat dan iuran para santri. Dengan adanya unit usaha dalam pondok pesantren ini juga membuat KH. Abdul Ghofur berkeinginan mengembangkan jiwa berwirausaha santri sebagaimana wasiat atau filosofi Sunan Drajat yaitu "*Wenehono*" (berilah).

Usaha yang pertama kali dilakukan oleh KH. Abdul Ghofur untuk berwirausaha yakni dengan membuka usaha penggilingan batu gamping dari peninggalan orang tuanya. Dari usaha tersebut, pada tahun 2004 KH. Abdul Ghofur dapat membuka usaha-usaha lainnya, salah satunya adalah pupuk dolomite dan fosfat yang telah dirintis pada tahun 1992. Hingga saat ini usaha yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat berkembang dan memiliki kurang lebih 13 unit usaha.

## **b) Profil Perekonomian PP. Sunan Drajat**

Perekonomian PP. Sunan Drajat adalah sebuah lembaga yang menangani semua unit bisnis dibawah yayasan PP. Sunan Drajat. Dengan komitmen untuk mengelola perekonomian PP. Sunan Drajat dengan *excellent service with spirituality*.<sup>98</sup>

### **Visi**

Untuk meningkatkan pengelolaan potensi bisnis pesantren sehingga tercapai kinerja professional secara maksimal untuk membangun masyarakat madani.

### **Misi**

1. Semua fungsi kerja bisnis pesantren tersistem secara efektif dan efisien.
2. Menerapkan sistem bisnis pola cahaya.
3. Mengembangkan dan mengoptimalkan setiap unit bisnis yang sudah berjalan.
4. Semua pelaksanaan kerja sesuai standart operating procedure yang sudah disosialisasi penetapannya.
5. Terciptanya suasana kerja yang kondusif sehingga teraplikasi budaya kerja dengan nilai-nilai islami.

Atas dasar visi dan misi tersebut maka dilakukan pendirian terhadap jenis-jenis dan macam-macam usaha yang didirikan oleh PP. Sunan Drajat, yaitu:

- a. Bidang industri
- b. Bidang retail
- c. Bidang jasa

---

<sup>98</sup>Profil Perekonomian Pondok Pesantren Sunan Drajat.

### **c) Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

PP. Sunan Drajat selain memiliki lembaga pendidikan juga memiliki unit-unit usaha untuk menopang keuangan Pondok Pesantren dan santri yaitu 1) Sektor Industri antara lain PT.SDL (Produksi Pupuk Kisda), CV. AIDRAT, Garam Samudra, Jus Mengkudu, Kemiri Sunan; 2) Sektor Retail yakni, Toserba Sunan Drajat, Toko Buku, Kantin dan Foodcourt, dan 3) Sektor Jasa, yakni Percetakan Persada Press, Foto Copy, Konveksi, Laundry, Persada Rihlah Tour dan Travel dan Barbershop. Berikut penjelasan sejarah pendirian dan visi serta misi dari setiap unit usaha:

#### 1) Pabrik Pembuatan Kapal “Sentosa Marine”

Pabrik Pembuatan Kapal berdiri pada tahun 2014 yang berlokasi di desa Tunggul Kecamatan Paciran. Pabrik Pembuatan Kapal ini adalah hasil kerjasama yang terjalin antara PT Tri Ratna Diesel Indonesia dengan SMK Sunan Drajat untuk pembangunan program teknik perekonomian.<sup>99</sup>

#### 2) PT SDL (Sunan Drajat Lamongan)

PT Sunan Drajat Lamongan berdiri pada tahun 2004, dengan visi menjadi pelopor dalam industri pupuk organik dengan menyediakan pupuk organik berkualitas tinggi, murah ramah lingkungan dan menjaga kelestarian alam.yang dulu dinamai dengan produk kemasan Kawasan Industri Sunan Drajat (KISDA), perusahaan ini merupakan perusahaan tambang fosfat yang beroperasi secara terintegrasi, dimulai dari kegiatan penambangan pengolahan, rehabilitasi lahan,

---

<sup>99</sup>Profil Pabrik Pembuatan Kapal “Sentosa Marine”.

hingga pemasaran. Pupuk yang diproduksi terdiri dari pupuk alami yang berbentuk powder dan granule phosphate, Dolomite, Pupuk Magnesium Phosphate Plus, NPK.

Produksi pupuk ini bermula ketika KH. Abdul Ghofur melihat banyaknya sumber mineral di Banjaranyar tapi kurang dimanfaatkan secara maksimal, yang hanya dijual untuk menguruk jalan. Padahal di dalam desa tersebut memiliki sumberdaya berupa batu mineral yang sangat besar. Setelah melakukan survey dan penelitian, KH. Abdul Ghofur mengetahui bahwa batu kapur itu mengandung dolomite dan fosfat yang bisa dipakai sebagai bahan baku pupuk. Bahkan bubuk dolomite juga berguna sebagai campuran baja dan bahan kosmetik. Melihat peluang pasar yang begitu luas, KH. Abdul Ghofur memperluas lahan tambangannya di desa Banjaranyar menjadi 60 hektar pada tahun 2004.

### **Visi dan Misi PT SDL**

Menjadi Pelopor Dalam Industri Pupuk Organik dengan menyediakan Pupuk Organik Berkualitas Tinggi, Murah, Ramah Lingkungan dan Menjaga Kelestarian Alam.

#### **3) Jus Mengkudu “Sunan”**

Awal mula produksi jus mengkudu ini dari pemikiran KH. Abdul Ghofur yang ketika itu memperhatikan pohon mengkudu yang sangat banyak di hampir seluruh makam wali. KH. Abdul Ghofur berpikir bahwa pohon yang ditanam oleh para wali tentunya membawa manfaat dan khasiat. Setelah dilakukan pengkajian dari berbagai hasil penelitian, Laboratorium Test Result Hawaii, berhasil meneliti bahwa jus mengkudu ini memiliki beberapa manfaat untuk menanggulangi berbagai penyakit,

diantaranya: tekanan darah tinggi, diabetes, gangguan pencernaan makanan, saluran kencing, arthritiss (radang sendi) dan demam. Sedangkan hasil dari Keia Univercity and The Institute of Biomedical Science yang berada di Jepang ini juga berhasil meneliti bahwa mengkudu bermanfaat untuk menghambat kanker sel tulang belakang (sitoskeletel) dari jenis sel K-ras NRK Cancer.

Pada tahun 2003 PP. Sunan Drajat mengadakan proyek penanaman pohon mengkudu. Penanaman ini di rencanakan seluas 15 hektar, namun teralisasi baru 10 hektar tanah. Hal ini dilakukan karena permintaan jus mengkudu mengalami peningkatan dan bahan baku dari mengkudu ini semakin sulit didapat. Pada tahun 2004 lahan penanaman sudah diperluas 1 hektar. Mengingat teknis bercocok tanamnya harus bebas dari pemberian pestisida maupun pupuk kimia, maka perluasan areal dilakukan secara bertahap agar didapatkan produksi buah mengkudu yang benar-benar dari perlakuan kimiawi. Hal tersebut ditindak lanjuti dengan pemberian bantuan bibit dan peralatan produksi sari buah mengkudu senilai Rp.175.000.000 yang diberikan secara bertahap oleh Dirjen Holtikultura dan Tanaman Obat Departemen Pertanian RI.

Terdapat dua jenis produk sari buah mengkudu yang diproduksi oleh PP. Sunan Drajat, yakni untuk konsumsi local dalam negeri dengan merek "SUNAN" dalam kemasan 540 ml dan 110 ml dan produk khusus ekspor ke Jepang dengan merek

“JAWA NONI” dalam kemasan 340 ml. Hal spesifik dari produk ini dilengkapi dengan do’a-do’a khusus dari para santri senior dalam setiap produknya.<sup>100</sup>

#### 4) Garam Samudra

Awal dari produksi garam samudra ini adalah kerjasama dalam bentuk penelitian antara Kementerian Kelautan Perikanan (KKP), Universitas Hang Tuah dan santri SMK Sunan Drajat pada tahun 2010 yang kemudian pada tahun 2012 kerjasama ini menjadi sebuah unit usaha sendiri.

Produksi garam Samudra awalnya hanya mampu memproduksi 500 kg sampai 1 tin garam perhari. Setelah mendapatkan bantuan peralatan pemurni garam dari Balitbang KP, produksi garam saat ini bisa mencapai 2 ton perhari. Teknologi pemurnian garam yang dikembangkan oleh Balitbang KP ini diyakini juga mampu memproduksi garam lebih cepat. Untuk memproduksi 2 ton garam misalnya, Perusahaan Garam Beryodium merk Samudra ini hanya perlu waktu 8 jam. Garam yang dihasilkannya pun telah memenuhi standar nasional dengan kadar Natrium Klorida (NaCl) mendekati 95%.<sup>101</sup>

#### 5) Pembuatan Air Minum dalam Kemasan “Aidrat”

Air Minum Sunan Drajat (AIDRAT) merupakan perusahaan air minum dalam kemasan gelas yang diproduksi menggunakan teknologi Reverse Osmosis menghasilkan air murni ditambah dengan dengan oksigen sehingga baik untuk tubuh dan membantu proses penyembuhan penyakit khususnya apabila digunakan dengan

---

<sup>100</sup>Profil Mengkudu Sunan Drajat.

<sup>101</sup>Profil Garam Samudra pondok Pesantren Sunan Drajat.

metode terapi air. Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) Aidrat ini didistribusikan ke daerah-daerah, antara lain: Kabupaten Lamongan, Gresik, Bojonegoro, Tuban dan sekitarnya. Pemasaran yang dituju adalah wali santri PP. Sunan Drajat yang tersebar di Kabupaten Lamongan, Tuban dan Bojonegoro.<sup>102</sup>

6) Radio Persada FM 97,2 MHz.

### **Visi**

Mewujudkan Masyarakat yang Beragama dan Berbudaya. Dengan meningkatkan Ukhuwah Islamiyah.

### **Misi**

- i. Terbangun sikap kritis dan peran sertanya yang bertanggung jawab sosial secara penuh terhadap lingkungan.
- ii. Menumbuhkan rasa nasionalisme dan nilai-nilai tradisi berbudaya dan beragama.
- iii. Memberikan kesejahteraan bagi semua pihak yang terlibat dalam proses siaran.

Awal mula berdirinya Radio Persada FM ini diawali dari keinginan KH. Abdul Ghofur pengasuh PP. Sunan Drajat, untuk sarana menyiarkan agama islam dengan jangkauan wilayah yang lebih luas dan juga untuk media informasi bagi masyarakat. Gagasan KH. Abdul Ghofur ditanggapi ole pemerintah, sehingga akhirnya pondok pesantren pada tahun 2003 mendapat bantuan berupa antena dan pemancar FM yang kemudian dilengkapi dengan peralatannya sehingga mengudara. Media penyiaran ini memulai siaran percobaan sampai pertengahan bulan Maret 2004. Media penyiaran itu dinamakan Radio Persada yang menempati gelombang 97,2 FM dengan sasaran

---

<sup>102</sup>Profil Unit Usaha Aidrat (Air Minum Sunan Drajat) Lamongan.

pendengar daerah Kabupaten Lamongan, Bojonegoro, Tuban, Gresik, Jombang, Mojokerto dan Sidoarjo. Bantuan tersebut diberikan langsung oleh pejabat di lingkungan Departemen Pertanian. Yang nantinya selain sebagai sarana dakwah dan penyuluhan juga sebagai media hiburan yang bisa diterima masyarakat.

Radio ini merupakan hasil kerjasama dengan badan pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia departemen pertanian menyelenggarakan program penyiaran edukatif dan informatif yang tidak meninggalkan sisi hiburan dan tidak meninggalkan nuansa kepesantrenan. Program ini diproyeksi sebagai sarana dakwah, media informasi dan hiburan untuk masyarakat pantai utara Jawa Timur. Para pejabat yang pernah berkunjung dan memberikan ucapan selamat atas berdirinya Radio Persada FM adalah Menteri Kelautan dan Perikanan, Menteri Perindustrian dan Perdagangan. Selain itu penyanyi dangdut Evi Tamala juga membrikan ucapan selamat secara on air. Radio Persada FM terus mengikuti perkembangan zaman, dan mulai tahun 2010, radio persada FM tealh menyiarkan siarannya melalui website dan dapat didengarkan *online live streaming* di *website* persada di *www.persadafm.com*. Diharapkan Radio Persada FM kedepan dapat memberi manfaat kepada masyarakat sekitar tanap harus ketinggalan dengan radio-radio lain.

103

#### 7) Sunan Drajat Televisi (SD TV)

Sunan Drajat Televisi (SDTV) berdiri pada tanggal 22 Juni 2009, SDTV ini berdiri dimulai dari adanya ide untuk mendirikan media penyiaran berisi dakwah

---

<sup>103</sup>Media Informasi Tahunan Sunan Drajat. Edisi 1425/2004,69.

yang menghibur dengan cakupan yang luas dan pengemasan program secara menarik, sederhana, dan universal. Fokus utamanya adalah memberikan tontonan berkualitas kepada masyarakat melalui acara yang sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas pemirsa.<sup>104</sup>

#### 8) Persada Tour dan Travel

Persada Tour dan Travel ini berada didalam lingkungan PP. Sunan Drajat dan menyediakan jasa pemberangkatan umroh dan haji, yang terkadang mengadakan promo umroh bareng pengasuh.<sup>105</sup>

#### 9) Toserba Sunan Drajat

Toserba Sunan Drajat didirikan pada tahun 2006 dengan nama awal adalah Smesco Mart. Tujuan dari pendirian ini adalah untuk memenuhi kebutuhan santri PP. Sunan Drajat dalam memenuhi kebutuhan sehari-harinya secara murah, mudah dan lengkap. Setelah berubah nama menjadi Toserba Sunan Drajat kepemimpinan diambil alih oleh putri Pengasuh PP. Sunan Drajat, Biyati Ahwarumi atau biasa dipanggil dengan “Neng Bety”.

Setelah kepemimpinan diambil oleh sang putri Toserba mengalami perubahan sedikit demi sedikit, baik dalam sistem yang dibangun ataupun dalam gaya kepemimpinannya. Manajemen Toserba Sunan Drajat perlahan semakin baik, dibuktikan dengan semakin luasnya bangunan Toserba Sunan Drajat, bertambahnya pendapatan, serta struktur organisasi yang perlahan terstruktur dengan baik. Bahkan

---

<sup>104</sup>Profil Sunan Drajat Televisi (SDTV).

<sup>105</sup>Profil Persada Tour & Travel Pondok Pesantren Sunan Drajat.

Toserba Sunan Drajat juga telah menajlin kerjasama dengan BNI dan Bank Jatim dalam hal pendirian ATM. <sup>106</sup>

#### 10) Koperasi PP. Sunan Drajat

Koperasi PP. Sunan Drajat dirikan pada tanggal 28 Maret 1992 dengan nama Koperasi Al-Mu'awanah dengan badan hukum No:7247/BH/II/1992, koperasi mengalami pasang surut sehingga pada tanggal 20 Juli 1999, diubah nama menjadi Kopontren Sunan Drajat dengan NPWP: 02.255.441.4-601.000. Usaha yang dikembangkan Kopontren adalah Waserda, Wartel, Kantin dan beberapa unit kecil yang kini telah berkembang menjadi unit usaha mandiri.<sup>107</sup>

#### 11) Bordir dan Konveksi

Unit usaha ini didirikan pada bulan Mei 2004 dengan sasaran utama adalah pengelolaan seragam santri dan siswa seluruh lembaga pendidikan yang ada di bawah naungan Yayasan PP. Sunan Drajat. Diharapkan para santri dapat menggunakan fasilitas ini selanjutnya, mengaplikasikan setelah kembali ke masyarakat.<sup>108</sup>

### **B. Paparan Data**

Pada paparan ini, data akan difokuskan pada 4 pembahasan yang sudah ditentukan sebelumnya yakni: 1) Value Chain pada unit usaha 2) Porter Diamond Model pada unit usaha 3) Five Forces pada unit usaha PP. Sunan Drajat. Namun

---

<sup>106</sup>Profil Toserba Sunan Drajat

<sup>107</sup>Profil Koperasi Pondok Pesantren Sunan Drajat.

<sup>108</sup>Profil Bordir dan Konveksi Sunan Drajat

sebelum pemaparan data tersebut terlebih dahulu dilakukan analisis faktor internal dan eksternal unit usaha.

## **1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

### **a. Analisis Lingkungan Internal**

#### **1) Sumber Daya Manusia**

Unit usaha PP. Sunan Drajat melakukan perencanaan sumber daya manusia sesuai dengan visi, misi, dan standar perekrutan dari masing-masing unit usaha. Perekrutan karyawan yang dilakukan di PP. Sunan Drajat ini dengan cara mengisi suatu posisi jabatan tertentu atau dengan mempersiapkan peserta untuk melakukan pekerjaan tersebut, terutama dalam pemilihan atasan unit usaha. Berbeda untuk santri yang melakukan interview terlebih dahulu dengan manajer dan Kepala Perekonomian untuk bisa bergabung dengan unit usaha PP. Sunan Drajat. Hal tersebut sesuai dengan pemaparan Manajer Toserba Septian Adiansyah, sebagai berikut:

*“Jadi mbak, untuk pengisian posisi atasan biasanya langsung dari pengasuh Pondok (Abah Yai), jadi beliau langsung yang mempersiapkan seorang karyawan atau seseorang yang beliau percaya dan sesuai dengan bidangnya untuk mengisi jabatan dari masing-masing unit usaha yang dibutuhkan oleh Pondok Pesantren mbak. Berbeda dengan pegawai biasa mbak yang langsung rekrut dari santri mahasiswa” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Tidak jauh berbeda dengan yang dikemukakan oleh manajer toserba diatas, manajer percetakan dan konveksi Anang juga memaparkan hal yang sama tentang perekrutan karyawan pada unit usaha:

*“Berbeda untuk karyawan biasa mbak, yang ini kita ambil dari santri mahasiswa dan alumni bahkan juga dari masyarakat sekitar pondok yang mendaftar sebagai karyawan di unit usaha PPSD. Tetapi untuk mencari yang sesuai dengan bidangnya ini yang susah mbak, kadang kita ingin karyawan yang memiliki skill di bidang A, tapi kita mendapatkan karyawan yang kurang*

*menguasai bidang A itu. Tapi mbak ini beda juga untuk unit pabrik, kan kalau yang unit usaha pabrik gitu itu kita langsung ambil dari santri atau siswa dr SMK, semisal dari jurusan perkapalan berarti kerja di pabrik kapal, jadi sudah sesuai dengan bidang atau unit usahanya” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Kepala perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni juga menambahkan bahwa sumber daya manusia yang ada, khususnya unit usaha pabrik atau eksternal memang sudah teruji secara kompetensi dan keterampilannya. Terutama dalam pabrik perkapalan dan pabrik pupuk. Berikut hasil wawancara kepala perekonomian PP. Sunan Drajat:

*“Kalau yang ada di internal kan rata-rata dari santri mbak tapi yang mahasiswa kalau yang sekolah tidak boleh, dan sebagian dibantu dengan masyarakat sekitar. Nah berbeda dengan yang pabrik mbak, yang pastinya dengan prosedur perusahaan. Tapi juga tergantung pada kebutuhan perusahaan ya, tidak bisa serta merta karena alumni atau santri. Kalau yang internal ini cukup sebagai praktek saja. Cuma bedanya kalau di sini mereka kita bayar berbeda dengan pondok-pondok lain, jadi kalau dia sudah bekerja di unit bisnis pondok mana saja walaupun itu statusnya santri atau santri pengabdian sekalipun itu tetap mendapatkan hak, masyahnya tetap dapat. Kenapa? Karena kita berprinsip santri baru bisa profesional kalau dia dibayar dan itu di semua unit sama seperti itu mbak”*  
(Wawancara 2 Juni 2021)

Kemudian setelah perekrutan, karyawan yang terpilih akan diberikan program pelatihan dan pengembangan. Unit usaha PP. Sunan Drajat memberikan pelatihan dan pengembangan berbagai program peningkatan kemampuan diri dan organisasi serta akan semakin intensif pada saat ada kebijakan baru, perlu adanya pemahaman mengenai peralatan baru dan peraturan baru. Terutama pada santri yang belum memiliki skill dan pengalaman tertentu. Selain itu, seluruh karyawan baik santri mahasiswa atau santri pengabdian yang bekerja di berbagai unit usaha PP. Sunan

Drajat diberikan hak atau bayaran dari hasil mereka bekerja. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Fatkhiyatus Zahro wakil manajemen unit usaha PP. Sunan Drajat, sebagai berikut:

*“Kita kan tahu masing-masing orang tuh beda-beda ya skill nya mbak, tapi kan bisa kita perbaiki dengan memberi pelatihan atau pemahaman dan kajian-kajian tentang unit usaha dan semacamnya. Makanya butuh peningkatan SDM pada tiap-tiap unit usaha mbak, nah pengelola unit usaha yang membutuhkan pelatihan-pelatihan yang harus dipraktekkan secara langsung, itukan, misalnya pembuatan air mineral AIDRAT, garam dan jus mengkudu sunan. Ataupun bagi pengelola unit usaha yang membutuhkan contoh dalam bidang pembuatan dan penjualan, misalnya toserba, kantin, laundry, konveksi dan percetakan. Tapi mbak enak nya disini kita tuh dibayar dan sistem nya beda dengan karyawan yang sudah menikah mbak karena kan biaya mereka lebih besar”* (Wawancara 2 Juni 2021)

Bukan hanya itu, peran seorang kyai juga sangat berpengaruh terhadap karyawan atau pengelola unit usaha Pondok Pesantren. Peran kyai dalam meningkatkan kualitas pengelola unit usaha adalah dengan memberikan *taujihat*. Terutama terhadap kepala pengelola unit usaha dan kepala perekonomian unit usaha. Namun berbeda dengan pegawai dari santri mahasiswa yang langsung diberikan *taujihat* oleh kepala perekonomian unit usaha. Pemberian *taujihat* dilaksanakan setiap minggu, yaitu ketika para karyawan melakukan evaluasi kinerja mereka. Seperti yang telah dipaparkan oleh Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni dalam wawancara:

*“Jadi untuk meningkatkan kualitas para kepala pengelola unit usaha itu mbak, pengasuh langsung yang memberikan *taujihat* pada para ketua pengelola unit usaha, berbeda dengan pegawai dari santri nah itu yang memberikan *taujihat* ya dari kita, ya seperti di unit usaha luar pondok kan yang memberi nasehat atau saran itu kan atasannya ya mbak, contohnya sabar, ikhlas dan tanggung jawab. Soalnya kan terkadang santri atau para konsumen mintanya harus*

*cepat2 toh mbak, nah itu kan berkaitan dengan etos kerja kita, selain itu kan juga punya tanggung jawab pada pondok pesantren dan usaha mbak. Nah taujihah itu biasanya ya pas kita evaluasi setiap seminggu sekali mbak” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Bagian Pembelian dari unit usaha Toserba Siti Nur Khasanah menuturkan,

*“Saya kurang tahu ya mbak, kalau kita sih biasanya di kumpulna sama ketua perekonomian, ya disitu kita dapat taujihah dari beliau, jadi tidak langsung dari pengasuh mbak” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Jika di lihat dalam praktek para pegawai unit usaha PP. Sunan Drajat melakukan pelayanan dengan ramah dan sopan sehingga para pengunjung tidak segan-segan untuk kembali lagi. Selain pelayanannya yang baik, para pengelola atau karyawan unit usaha PP. Sunan Drajat juga terlihat rapi, bersih, ramah dan cekatan. Sehingga menimbulkan kenyamanan antara pengelola dengan pegawai.

## 2) Pemasaran

Fungsi manajemen menjelaskan bahwa pemasaran memiliki 7 fungsi, yaitu : Analisis konsumen, Penjualan produk atau jasa, Perencanaan produk atau jasa, Penetapan harga, Distribusi, Riset pemasaran, Analisis peluang.

- Analisis Pelanggan: unit usaha PP. Sunan Drajat telah melakukan survey kepada pelanggan secara langsung melalui orderan yang diminta oleh para pelanggan, sehingga dari pihak unit usaha dapat mengetahui barang apa yang harus disediakan. Hal tersebut dilakukan oleh perusahaan agar terus dapat mengupdate data-data dan juga informasi-informasi dari para konsumen, sehingga perusahaan dapat terus memenuhi kebutuhan para konsumen sesuai dengan yang diharapkan.

- **Penjualan Produk:** Proses pemasaran yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat ini secara retail dan partai, unit usaha PP. Sunan Drajat menyediakan counter untuk melayani pembelian secara langsung. Para karyawan di bagian pemasaran rutin melakukan kunjungan ke daerah-daerah untuk menjangkau konsumen. Di samping itu, unit usaha PPSD melakukan pembentukan distributor atau bekerjasama dengan perusahaan lain di berbagai daerah yang bertujuan untuk menjangkau dan melakukan penawaran kepada konsumen secara langsung. Unit usaha PP. Sunan Drajat ini sudah mendistribusikan produknya ke berbagai provinsi di Indonesia yaitu: Jawa Timur, Jawa Barat, Jawa Tengah, Sumatra dan Sulawesi Selatan, Kalimantan Timur, Lampung dan lain-lain atas pesanan pihak-pihak tertentu. Bahkan membuka unit usaha di Negara Malaysia.
- **Perencanaan produk/jasa:** Strategi yang diterapkan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat dalam perencanaan produk dan jasanya adalah berupaya untuk menjual produk yang mutakhir dan yang dibutuhkan oleh konsumen, perusahaan juga memberikan pelayanan maksimal dan tepat waktu karena unit usaha PP. Sunan Drajat sangat mengutamakan kepuasan pelanggan.
- **Harga:** Penentuan harga produk sangat tergantung dari biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, produk yang akan dikirim dalam skala besar atau kecil, dan memperhatikan harga pasar juga turut berperan penting dalam penetapan harga.
- **Distribusi:** Sistem distribusi yang diterapkan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat adalah distribusi langsung dan tidak langsung. Barang konsumen biasanya

dikirim oleh pabrik atau barang diambil sendiri oleh konsumen di gudang unit usaha PP. Sunan Drajat dan bisa juga diambil di distributor. Para konsumen dapat memilih sendiri sesuai dengan keinginan mereka.

- Promosi: Sistem promosi yang diterapkan unit usaha PP. Sunan Drajat adalah dengan cara online dan offline yakni dengan membagikan pamflet atau brosur kepada para pengunjung dan distributor, memasang iklan di media cetak dan sosial media, dan membentuk toko online serta menyelenggarakan pameran-pameran didalam acara yang diadakan PP. Sunan Drajat, ini dinilai sangat efektif karena banyak orang yang mengenal unit usaha PP. Sunan Drajat dari event-event dilaksanakan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat. Selain itu, juga dengan melakukan canvasing, promosi ini merupakan salah satu aktivitas sales untuk melakukan kontak dengan pelanggan atau calon pelanggan. Kontak bisa dilakukan melalui telpon, email ataupun melakukan kunjungan langsung ke tempat pelanggan. Semakin sering melakukan canvasing akan semakin banyak terjadinya komunikasi dan akan meningkatkan kemungkinan untuk terjadinya penjualan.

Dalam dunia bisnis perlu adanya teknik pemasaran untuk memperkenalkan produk yang dijualnya. Terdapat banyak hal yang dilakukan untuk mempromosikan produk-produk yang di milikinya. Hal tersebut juga dipaparkan oleh Wakil manajemen Fatkhiyatus Zahro, sebagai berikut:

*“Untuk pemasaran itu ya mbak kita lewat offline dan online, jadi kita memberikan brosur itu didepan toko offline juga di upload di toko online kita. Kita juga membuka akun toko online di Instagram, Shopee dan Tokopedia*

*mbak. Trus biasanya kita buka stand mbak di waktu ada event di pondok baik dalam acara Haul dan lainnya. Juga melakukan kerjasama kemitraan dengan beberapa pihak. Untuk wilayahnya yang saya tahu itu seluruh pulau jawa mbak dan medan, gak tau yang provinsi lainnya.” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Penjelasan dari manager unit usaha tersebut diperjelas dengan ungkapan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat. Tanggapan ini menunjukkan bahwa beliau yang lebih mengetahui pemasaran untuk seluruh unit usaha yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat bahkan beliau juga menambahkan bahwa akan ada beberapa langkah promosi lainnya yang sedang digalakkan. Beliau menjelaskan kepada penulis sebagai berikut:

*“Jadi untuk pemasaran nya mbak kita biasanya membentuk distributor, mitra kerja dan juga dengan memberikan brosur atau pamflet baik secara online atau offline. Selain itu juga door to door atau mendatangi langsung para konsumen. Dan untuk wilayahnya sendiri mbak kita sudah mendistribusikan isyaallah sudah seluruh pulau jawa ini, untuk yang sumatra itu medan dan sulawesi selatan dan yang belum itu papua. Karena papua itu kan jauh yaa mbak jadi untuk biaya transportasinya itu tinggi. Berbeda dengan pupuk ya mbak, kalau pupuk ini sudah seluruh Indonesia karena kan pengirimannya kan banyak, jadi bisa mencapai 1000 ton atau 2000 ton” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Promosi melalui kemiraan ini pulalah yang kemudian meroketkan produk unit usaha PP. Sunan Drajat ke dunia internasional. Dari penjelasan pengasuh Pondok Pesantren yang sering peneliti dengar dalam pengajian juga menyebutkan bahwa unit usaha bisa meroket ini juga dengan bantuan Menteri Perdagangan yang telah berkunjung ke Pondok Pesantren tersebut, yang kemudian pengasuh memberi msukan untuk dibantu mempromosikan ke dunia internasional. Begitu juga dengan suluruh Menteri-menyeri yang lain yang pernah berkunjung. Mereka sangat antusias untuk membantu proses pemasaran karena hasil yang didapat untuk kemandirian atau ekonomi Pondok Pesantren.

Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni juga menambahkan:

*“Nah kita ketika promosi itu dengan menyebutkan kalau hasil penjualannya akan di alokasikan pada pembangunan PP. Sunan Drajat. Dengan begitu para konsumen itu akan lebih respect mbak untuk membeli”*

### 3) Keuangan

Modal merupakan variabel yang sangat penting dalam menjalankan suatu kegiatan usaha terkait dengan bagaimana perusahaan mendapatkan modal usaha. Terdapat sejumlah keputusan investasi yang telah dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat. Beberapa keputusan investasi yang sudah dilakukan, misalnya: pembukaan cabang-cabang di berbagai daerah, penambahan peralatan, serta penambahan varian produk. Semua keputusan investasi tersebut selain untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan juga digunakan untuk meningkatkan keuntungan yang diperoleh unit usaha PP. Sunan Drajat di masa mendatang. Sumber dana untuk pembiayaan unit usaha PP. Sunan Drajat ini dari perputaran keuntungan yang diperoleh oleh beberapa unit usaha yang dimiliki PP. Sunan Drajat. Keuntungan yang diperoleh unit usaha dibagi dengan pengasuh sebesar 30% sedangkan untuk perputaran unit usaha sebesar 70%. Berikut data keuangan yang tercatat di Unit Usaha PP. Sunan Drajat:

**Tabel 4.1**  
**Pendapatan Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

<b>Jenis Pendapatan</b>	<b>2020</b>
<b>Internal</b>	
Garam Samudra	870 juta

Aidrat	700 juta
Percetakan Persada Press	500 juta
Toserba Sunan Drajat	878 juta
Kantin	120 juta
Laundry	53 juta
Konveksi	765 juta
Roti	450 juta
BMT	50 M
Koppontren	1 M
<b>Jumlah Internal</b>	<b>55 M</b>
<b>Eksternal</b>	<b>443 M</b>
<b>Jumlah</b>	<b>498 M</b>

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Data diatas menunjukkan omset pada tahun 2020 sebesar 498M, hasil tersebut artinya pencapaian omset dari unit usaha yang dimiliki PP. Sunan Drajat sangatlah besar. Hal tersebut sesuai dengan pemaparan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni sebagai berikut:

*“Gini ya mbak, untuk penghasilan kita semisal 100% itu kita bagi 30% untuk kyai dan 70% untuk perputaran unit usaha mbak. Kalau aset kita dari seluruh unit usaha itu mbak hingga 2020 ini diperkirakan mencapai 2 Triliun lebih mbak. Kenapa bisa sebanyak itu mbak? Karena kita memiliki aset paling banyak itu tanah jadi kalau di uangkan ya perkiraan sebanyak itu. Kalau dari omset mbak, dari Perkom saja ini tahun 2020 kemarin mencapai 55M, BMT 50M, belum PT. SDL dan lainnya mbak, jadi diperkirakan mencapai 500M untuk 2020 ini” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Selain itu, wakil manajemen unit usaha PP. Sunan Drajat Fathkhiyatuz Zahro juga menjelaskan untuk perolehan omset dari unit usaha PP. Sunan Drajat dari semua unit usaha itu akan di bagi dengan pengasuh dan akan diserahkan secara langsung

kepada pengasuh PP. Sunan Drajat. Sedangkan sisanya akan digunakan untuk pembangunan unit usaha. Dia mengatakan bahwa:

*“Untuk omset dibagi dengan pengasuh mbak, jadi pengasuh 30% dan 70% kembali ke kita untuk pembangunan unit usaha. Nah untuk omsetnya tuh mbak diperkirakan sebesar 400M lebih karena paling banyak kan dari kapal dan PT. SDL ya. Nah yang di bayarkan santri atau SPP santri itu kita tidak ikut mengelola mbak karena itu sudah dipegang bagian pengurus yayasan, uang bayar santri kan murni untuk kegiatan belajar mengajar santri. Sedangkan untuk pembangunan pondok itu sebagian uang abah yai tadi yang 30% tadi dan sebagian dari sumbangan masyarakat” (Wawancara 2 Juni 2021)*

#### 4) Produksi

Selama ini unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki SOP yang diberlakukan pada setiap unit usaha yang ada. Hal tersebut dilakukan supaya proses kegiatan operasional yang dilakukan dapat berjalan lancar dan sesuai aturan yang ada pada unit usaha PP. Sunan Drajat. Kualitas produk harus sesuai dengan keinginan para konsumen dan sesuai kebutuhan dengan mengutamakan ketepatan dan efektifitas. Dalam penetapan standar kualitas produk unit usaha PP. Sunan Drajat menjamin bahwa semua produk yang di pasarkan dari berbagai unit usaha yang ada di PP. Sunan Drajat ini telah memenuhi standar QC perusahaan dan standar sertifikasi BPOM.

Proses produksi dan operasional unit usaha ini menggunakan mesin yang dioperasikan dan di awasi oleh para pegawai unit usaha, pengawasan tersebut dilakukan untuk melihat hasil produksi sudah sesuai dan tidak terdapat kecacatan produk. Yang menjadi penghambat dalam proses produksi adalah bahan baku yang terkadang terjadi keterlambatan pengiriman yang menjadikan proses produksi tertunda. Menurut penuturan manajer Toserba Septian Adiansyah:

*“Gini nggeh mbak, kita disetiap unit itu mempunyai SOP masing-masing, jadi kita menjalankan sesuai dengan SOP itu. Dan untuk produk nya kita akan menambahkan produk-produk yang di inginkan oleh konsumen kita, makanya kita adakan kanvasing itu mbak kan biar kita tau keinginan para pelaggar, mereka minta apa kan biasanya bilang “mas produk ini loh lagi ramai di toko saya” yaa kaya gtu kan mbak” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Pemaparan manajer toserba tersebut sejalan dengan yang dipaparkan oleh

Manajer Toko Buku Supri:

*“Iya mbak jadi kita menjalankan sesuai dengan SOP, dan biasanya kita ada pengawasan saat produksi mbak, jdi langsung di awasi oleh tia-tiap manajer unit usaha, karena kan kalau ada pengawasan kita tahu standar produksi kita bagus dan layak atau tidaknya barang di jual” (Wawancara 10 Juni 2021)*

#### 5) Sistem Informasi Manajemen

Kepala Perekonomian Unit Usaha PP. Sunan Drajat menuturkan bahwa:

*“Ooh iya mbak, jadi kita sudah menjual produk-produk melalui sosial media ataupun komunikasi kita sendiri juga melalui media sosial. Hingga pencatatan pun sudah online, jadi memudahkan untuk pembukuan nya mbak, kan susah ya kalau misal kita dapat laporan dari cabang yang lumayan jauh gitu kalau tidak melalui online. Dengan para konsumen pun kita bisa online contohnya mendapat pesanan gitu ya biasanya mereka pesan lewat online baru kita mengirim barang, kecuali yang pabrik-pabrik gitu kan perlu ketemu langsung, tapi konfirmasi nya kan lebih dulu dengan online mbak, memudahka para konsumen kalau seperti itu” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Berdasarkan hasil wawancara penelitian tersebut maka dalam sistem informasi manajemen yang ada di unit usaha PP. Sunan Drajat ini sudah termasuk baik dan dapat membantu fungsi-fungsi manajemen yang ada di Unit Usaha PP. Sunan Drajat. Sistem informasi manajemen pada Unit Usaha PPSD sudah bersifat online seperti internet, email, *website* dan banyak lagi yang lainnya. Hal ini, dapat memudahkan dan mempercepat akses terhadap data-data yang dibutuhkan oleh Unit Usahnya. Sistem informasi manajemen yang ada di Unit Usaha PP. Sunan Drajat juga dianggap

mampu mendukung pengontrolan terhadap cabang-cabang yang dimiliki Unit Usaha PP. Sunan Drajat seperti mengontrol Informasi mengenai omset, stok barang, keuangan, hingga KPI dapat diakses dengan program yang tersedia. Bahkan semua karyawan atau manajer Unit Usaha PPSD juga menyebutkan sistem informasi manajemen yang ada Unit Usaha PP. Sunan Drajat sangat membantu tiap unit dalam merumuskan strategi-strategi manajemen. Selain itu, melalui internet dapat terjalin komunikasi yang interaktif antara pelanggan dengan unit usaha, misalnya saja melalui email marketing, kotak saran atau ruang comment, serta forum diskusi antar konsumen sehingga bila komunikasi terjaga dengan baik, loyalitas konsumen terhadap bisnis juga dapat meningkat. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bagian Pembelian Toserba Siti Nur Khasanah:

*“Unit usaha ini sudah enak mbak sudah menggunakan sistem internet, jadi kalau ada pembukuan atau laporan lainnya kita bisa menggunakan email dll. Kalau sama konsumen juga enak jadi mereka bisa hubungi kita lewat internet, mau pesan atau apa-apa bisa lewat online tanpa harus datang ke kantor. Dan dari situ juga jadi kita sama pelanggan itu semakin dekat mbak, artinya kita bisa diskusi antara konsumen, jadi tahu keinginan konsumen atau pelanggan itu kaya gimana” (Wawancara 10 Juni 2021)*

## **b. Analisis Lingkungan Eksternal**

### **1) Faktor Ekonomi**

Faktor ekonomi adalah faktor yang sangat berpengaruh dan penting pada kelangsungan unit usaha PP. Sunan Drajat. Faktor Ekonomi mempengaruhi berbagai faktor strategis pada semua unit usaha. Peningkatan jumlah santri di PP. Sunan Drajat juga berpengaruh terhadap permintaan barang dan jasa berbagai unit usaha. Peningkatan santri tersebut pasti akan meningkatkan tingkat konsumsi. Jumlah santri

dari tahun 2017 hingga 2021 mencapai 10.000 santri yang menimba ilmu di pesantren tersebut. Sebagaimana pemaparan wakil manajemen Fatkhiyatus Zahro:

*“Tahun 2021 ini kurang lebih ya sudah mencapai 12.000 santri mbak, wong tahun 2018 saja sudah 8.700 apalagi kan sekarang menerima banyak santri karena gedung asrama dan sekolah kan sudah di bangun, gedung perekonomian ini kan baru juga, di jamannya sampean mondok disini dulu kan belum ada ya gedung ini masih menjadi lapangan putra” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Hal tersebut dapat menjadi peluang untuk perekonomian PP. Sunan Drajat. Karena dengan meningkatnya jumlah santri, maka akan meningkat pula konsumsi santri. Selain itu, pertumbuhan penduduk juga dapat meningkatkan konsumsi pada unit usaha PP. Sunan Drajat. Karena semakin banyaknya penduduk maka akan menambah jumlah konsumsi. Kemudian dapat dilihat dari peningkatan pendapatan masyarakat. Hal ini sangat berpengaruh terhadap daya beli masyarakat yang semakin meningkat pula, dengan begitu dapat mendorong pertumbuhan ekonomi di PP. Sunan Drajat.

## 2) Faktor Sosial, Budaya, dan Lingkungan

Perubahan yang terjadi pada faktor sosial, budaya dan lingkungan sangatlah berpengaruh terhadap produk, pasar dan konsumen. Dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk atau santri maka gaya hidup masyarakat atau santri di dalam sebuah pondok pesantren pun akan berubah. Oleh sebab itu, di dalam faktor sosial suatu unit usaha PP. Sunan Drajat sangatlah memerlukan sebuah inovasi untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan para konsumen atau masyarakat yang beragam. Perubahan

gaya hidup masyarakat tersebut membuka peluang bagi unit usaha PP. Sunan Drajat untuk meningkatkan eksplorasi guna meningkatkan unit usaha.

Hingga saat ini unit usaha PP. Sunan Drajat sudah melakukan inovasi produk yang cukup banyak, inovasi tersebut akan terus di sesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen dan perkembangan teknologi. Hal ini dilakukan untuk menarik konsumen, supaya mereka dapat menerima produk dengan baik dan tidak tertinggal dengan produk lainnya. Disamping itu budaya saling membantu antar unit usaha satu dengan yang lainnya dan antara pegawai ini selalu diterapkan pada semua jebis unit usaha yang ada di PP. Sunan Drajat. Selain itu unit usaha PP. Sunan Drajat ini telah mendapatkan pengakuan dan penghargaan diantaranya: (1) Pondok pesantren pertama yang memiliki pabrik garam dan kapal, (2) Pondok Pesantren sebagai pengusaha UKM terbaik. Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni pun menegaskan bahwa:

*“Untuk produk itu kita membuat inovasi mbak, jadi misalnya garam ya kita akan membuat beberapa varian sesuai yang pabrik hasilkan dan sesuai keinginan konsumen. Jadi ketika konsumen tidak cocok dengan satu produk dia akan memilih produk yang lain mbak. Jadi kita berfikirnya akan terus berinovasi mbak, karena kuncinya ada pada inovasi bukan pada stagnasi”* (Wawancara 2 Juni 2021)

Hal senada dengan pemaparan Kepala Pabrik Pupuk Bapak Hasan:

*“Kita perbanyak inovasi produk mbak, kita bisa menambahnya juga karena permintaan pelanggan. Nah misalnya dari pabrik garam tadi itu mbak jadi kita bisa mengembangkan inovasi produk minyak goreng, kenapa harus minyak goreng? Karena kita berfikir mbak kan kalau didapur itu ya.. orang masak selain butuh garam juga akan butuh minyak goreng. Nah hal yang baru ini yang sedang kami lakukan adalah proses produksi beras kemasan sendiri mbak, kenapa beras? Karena kami kalau kita berfikir ya selain butuh garam*

*dan minyak goreng malah yang paling orang-orang butuhkan itu kan beras ya mbak” (Wawancara 10 Juni 2021)*

### 3) Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Faktor politik dan hukum adalah undang-undang, peraturan dan keputusan pemerintah yang mengatur perilaku usaha. Faktor tersebut yang akan menentukan operasi perusahaan dimana akan berpengaruh kepada kebijakan tentang pajak, peraturan ketenagakerjaan, peraturan perdagangan dll. Sehingga unit usaha PP. Sunan Drajat telah memenuhi peraturan perpajakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Sedangkan dalam peraturan perdagangan makanan dan minuman harus memenuhi standar makanan BPOM. Oleh karena itu unit usaha PP. Sunan Drajat telah memenuhi standar sertifikasi BPOM. Unit usaha PPSD juga telah memberi gaji pada seluruh anggota sesuai dengan aturan UMK. Akan tetapi, berbeda dengan anggota yang diambil dari santri, karena ketentuan upah mereka mengikuti ketentuan dan peraturan dari Bidang Perekonomian PP. Sunan Drajat. Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni menjelaskan:

*“Kualitas produk kita sudah sesuai dengan standar BPOM mbak, gaji sudah sesuai umk. Nah tadi yang saya sebutkan itu yang santri di gaji itu beda mbak, jadi gaji mereka ya sesuai dengan ketentuan bidang perekonomian, kita juga selalu tepat bayar pajak pemerintah karena Pemerintah daerah Lamongan juga Pemerintah Pusat kan selalu mendukung program-program ekonomi pesantren” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Pemerintah sangat mendukung kekuatan ekonomi PP. Sunan Drajat. Dukungan pemerintah ini yang akan mempercepat proses bisnis pondok pesantren sebagai sentra sistem ekonomi ummah. Upaya pemerintah untuk mendukung unit usaha PP. Sunan Drajat dengan mempromosikan dan membeli produk-produk PP. Sunan Drajat.

Pemerintah juga berperan sebagai pelindung dan penyedia modal bagi unit usaha pondok pesantren. Perlindungan ekologis akan mewujudkan konsep bottom-up (pesantren) dan topdown (dukungan dan perlindungan pemerintah), ekonomi pesantren bisa berhasil, dan pesantren bisa memberdayakan masyarakat.

#### 4) Kekuatan Teknologi

Pemanfaatan teknologi pada unit usaha PP. Sunan Drajat sudah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Sehingga dapat dengan mudah berkomunikasi dengan pemasok atau pelanggan. Teknologi mampu memberikan kemudahan pada fungsi manajemen dan membuat sistem manajemen unit usaha semakin baik. Selain itu, teknologi juga mempermudah hubungan antara karyawan satu dengan lainnya. Juga antara unit usaha dengan para pelanggan yang mempermudah transaksi pembelian atau pemasaran. Dengan mengikuti perkembangan teknologi saat ini diharapkan mempermudah unit usaha dalam operasinya. Sebagaimana pemaparan manajer Percetakan Anang:

*“Ya.. kita pakai Whatsapp, Email, Telepon mbak ketika komunikasi dengan pelanggan atau pemasok. Dulu kan masih pakai fax/ mesin ketik yaa mbak. Sekarang kan sudah ada komputer, Android dll. Jadi enak makin mudah komunikasinya. Komunikasi sesama karyawan ya mudah, sama pelanggan ya mudah”* (Wawancara 10 Juni 2021)

### **c. Analisis SWOT Pada Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat**

#### 1) Kekuatan (Strength)

Unit Usaha PP. Sunan Drajat memiliki faktor-faktor kekuatan internal di dalam semua jenis unit usahanya. Berikut pemaparan dari faktor-faktor kekuatan internal yang dimiliki oleh Unit Usaha PP. Sunan Drajat:

- a) Adanya dukungan pemerintah baik pusat maupun daerah Kabupaten Lamongan.

Melalui dukungan pemerintah tersebut, unit usaha yang berada di PP. Sunan Drajat semakin berusaha untuk meningkatkan jenis-jenis unit usaha lain yang belum dimiliki oleh PP. Sunan Drajat, karena memiliki izin akses untuk segala bidang unit usaha. Sehingga para pelanggan atau santri yang membutuhkan barang jenis lain tidak perlu pergi terlalu jauh dan secara tidak langsung hal ini juga dapat meningkatkan pangsa pasar unit usaha PP. Sunan Drajat.

- b) Adanya kerjasama antara pengasuh PP. Sunan Drajat dengan Ketua Perekonomian dan karyawan.

Unit usaha PP. Sunan Drajat ini berusaha untuk menjadikan karyawan semakin semangat untuk melakukan segala pekerjaan yang ada di unit usaha Pondok Pesantren. Taujihat seorang pengasuh merupakan sumber kebahagiaan dan semangat tersendiri untuk para santri yang bekerja di Unit Usaha Pondok Pesantren. Selain itu, para santrri yang bekerja di semua unit usaha juga mendapatkan gaji dari hasil mereka bekerja untuk PP. Sunan Drajat.

- c) Alumni PP. Sunan Drajat yang semakin banyak dan tersebar hampir di seluruh Indonesia.

Melalui kekuatan ini, menjadikan nama Pondok Pesantren dan Unit usaha yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat semakin tersebar pula karena para alumni ikut serta untuk mempromosikan unit usaha yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat.

- d) Nama dan kualitas produk PP. Sunan Drajat yang sudah terkenal.

Nama atau *brand image* PP. Sunan Drajat ini sudah terkenal luas hampir diseluruh mancanegara khususnya di pulau Jawa, karena pondok pesantren ini berdiri dari reruntuhan tanah peninggalan Wali Allah Kanjeng Sunan Drajat (Raden Qosim), dimana para jamaah atau masyarakat terbiasa berkunjung untuk ziarah di makam Wali Allah tersebut. Bahka produk yang dimiliki unit usaha Pondok Pesantren ini sudah terbukti kualitasnya dengan peningkatan pangsa pasar hampir di seluruh Indonesia dengan menjalin kerjasama antara pondok-pondok pesantren. Produk yang dihasilkan dari semua jenis unit usaha sudah memenuhi standar BPOM dan pemasok unit usaha juga bersertifikat ISO (International Standart Operation).

- e) Memiliki hubungan baik dengan para mitra kerja dan pelanggan.

Hubungan yang dibangun antara mitra dan unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat cukup baik, karena pelayanan dari unit usaha dilakukan secara maksimal, yang menjadikan para mitra dan pelanggan semakin percaya dengan unit usaha PP. Sunan Drajat. Selain itu, karena unit usaha ini dimilik

oleh Pondok Pesantren dan pengasuh yang begitu di segani di masyarakat sehingga para mitra sopan terhadap karyawan.

- f) Memiliki 13 Unit Usaha yang berada di kawasan pondok pesantren dan mayoritas masyarakat sekitar sangat taat terhadap pengasuh dan guru.

PP. Sunan Drajat memiliki unit usaha bermacam-macam bahkan memiliki cabang di Negara-negara tetangga. Unit usaha yang banyak tersebut semakin memudahkan santri dan masyarakat untuk melakukan pembelian segala jenis barang, tidak harus keluar daerah. Segala jenis usaha ada di Pondok Pesantren ini bahkan sampai pabrik kapal.

- g) Modal sendiri dan omset semakin naik setiap tahun mencapai 500 M

Unit usaha yang dimiliki PP. Sunan Drajat ini tidak pernah bergantung dengan modal hutang baik dari bank atau perusahaan lain, bahkan bantuan dari pemerintah, Unit Usaha PP. Sunan Drajat menggunakan sekitar 70% dari penghasilan di peroleh nya untuk di gunakan kembali sebagai modal semua jenis unit usaha.

- h) Gedung milik sendiri

Seluruh gedung unit usaha PP. Sunan Drajat di bangun dan di dirikan sendiri oleh PP. Sunan Drajat. Pendirian seluruh gedung unit usaha ini atas izin pengasuh dan arahan dari pengasuh PP. Sunan Drajat.

## 2. Kelemahan (Weakness)

Kelemahan merupakan faktor internal perusahaan yang berada dalam sebuah perusahaan itu. Kelemahan dalam perusahaan yang tidak diminimalkan secara terus-

menerus akan menimbulkan dampak negatif dan tentunya dapat merugikan perusahaan. Unit Usaha PP. Sunan Drajat memiliki kelemahan internal dalam usahanya, yaitu:

a) Lokasi unit usaha yang jauh dari pusat kota

Lokasi semua unit usaha yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat hanya berada di kawasan pondok pesantren saja, dimana kawasan ini terbilang terlalu jauh dari pusat kota. Kawasan PP. Sunan Drajat berada tepat di dekat pantai utara Kabupaten Lamongan 35 Km dari kabupaten Lamongan. Hal ini menjadikan masyarakat yang berkeinginan untuk membeli produk hasil unit usaha PP. Sunan Drajat tersebut merasa terlalu jauh dari tempat tinggal atau toko mereka yang berada di daerah kabupaten Lamongan. Meskipun bisa dikirim oleh unit usaha dari kawasan Pondok Pesantren menuju kabupaten namun, para pelanggan akan merasa keberatan dengan ongkos pengirimannya, jika pembeliannya tidak berjumlah besar.

b) Kualitas SDM yang terbatas dan masih memerlukan pelatihan serta pengembangan.

Kurangnya kualitas SDM yang handal pada masing-masing bidang atau unit usaha yang ada di PP. Sunan Drajat ini menjadikan manajemen unit usaha kurang maksimal. Kurangnya skill para karyawan ini akan menimbulkan pendapatan unit usaha menurun. Sehingga tenaga kerja pada pabrik diharuskan yang sudah profesional.

c) Kurangnya waktu produksi

Ini terjadi karena sebagian besar tenaga kerja yang ada pada unit usaha PP. Sunan Drajat adalah santri mahasiswa, oleh sebab itu, pastinya mereka memiliki kewajiban untuk pendidikan mereka, sehingga jika sudah masuk waktunya memulai perkuliahan maka produksi akan berhenti pula. Hal ini khususnya unit usaha internal, karena untuk unit usaha pabrik lebih banyak tenaga kerja ahli dibandingkan santri.

d) Produk yang kurang bervariasi.

Produk yang dihasilkan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat masih kurang bervariasi, mereka hanya menghasilkan satu atau dua produk saja dalam satu unit usaha. Karena itu pada unit usaha koperasi masih banyak menggantungkan supplier atau bermitra dengan pabrik.

e) Peralatan produksi yang masih sederhana

Sebagian unit usaha PP. Sunan Drajat masih menggunakan alat yang sederhana, produksi masih dilakukan dengan cara manual sehingga menghabiskan banyak waktu dan kurang efisien. Hal tersebut akan membutuhkan lebih banyak tenaga kerja.

f) Pemasaran/ promosi yang masih kurang efektif

Pemasaran yang dilakukan lebih banyak dengan door to door atau bermitra untuk menawarkan produk kepada pelanggan, memberikan informasi mengenai harga dan kualitas produk. Masih banyak unit usaha yang masih belum memanfaatkan teknologi internet atau dengan membuka toko online,

hanya sebagian unit usaha saja yang membuka seperti toko buku. Selain itu unit usaha yang sudah melakukan kegiatan pemasaran kepada pelaku usaha diluar daerah, terutama di luar pulau Jawa, sejauh ini hanya PT. SDL, Kapal dan Garam Samudra yang sudah melakukan pemasaran hampir diseluruh wilayah Indonesia dan untuk unit usaha lain hanya melakukan pemasaran di daerah Jawa Timur saja.

### 3. Peluang (Opportunities)

#### a) Dukungan pemerintah sangat besar terhadap unit usaha PP. Sunan Drajat.

Beberapa dukungan pemerintah seperti pemberian mesin peralatan, bantuan dana dan pelatihan. Pada tahun 2017 Kementerian Perindustrian (Kemenperin) menjadikan PP. Sunan Drajat sebagai pilot project dalam menjalankan Santripreneur. Selain itu, pada tanggal 15 April 2021 Bank Indonesia meresmikan salah satu Distribution Center (DC) Koperasi Serekat Bisnis Pesantren (KSBP) Jawa Timur sebagai bagian dari Program Pengembangan Kemandirian Pesantren di PP. Sunan Drajat, dengan pemberian bantuan dana bergulir oleh Kementerian Koperasi dan UMKM sebesar Rp. 4,5 Miliar. PP. Sunan Drajat juga bergabung dalam One Pesantren One Product atau OPOP yang menjadi andalan Gubernur Jawa Timur. Yang mana kiprahnya memberikan nilai tambah bagi ratusan pesantren di Provinsi Jawa Timur yang terus berupaya mengembangkan berbagai jenis usaha.

#### b) Budaya masyarakat sekitar tentang manfaat penggunaan produk Pondok Pesantren peninggalan Wali Songo.

Masyarakat sekitar menganggap dengan membeli dan menggunakan produk-produk yang di perjual-belikan oleh PP. Sunan Drajat ini lebih bermanfaat dari pada membeli produk yang bukan hasil dari Pondok Pesantren dan dianggap juga sebagai sadaqah dan amal jariyah oleh masyarakat, karena dari hasil pembelian mereka yang akan digunakan untuk pembangunan gedung pada PP. Sunan Drajat yang akan digunakan oleh para santri untuk menimba ilmu. Apalagi PP. Sunan Drajat merupakan pondok peninggalan salah satu Wali Songo, yang mana masyarakat lebih mengagumi dan menganggap bahwa nilai-nilai religiulitas dalam Pondok Pesantren tersebut sangat tinggi atau sering disebut dengan Pondok Pesantren penyatu Ilmu dan Ekonomi.

- c) Berada dikawasan pondok pesantren dan mayoritas penduduk sekitar sangat taat terhadap pondok dan guru.

Karena PP. Sunan Drajat merupakan salah satu Pondok Pesantren peninggalan Wali Songo dan banyaknya peziarah yang berkunjung untuk mendo'akan Wali Allah tersebut, ini menjadikan peluang bagi unit usaha PP. Sunan Drajat untuk menunjukkan unit-unit usaha dan produk-produk yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat. Selain itu, masyarakat sekitar juga sangat mematuhi pengasuh pondok pesantren, dimana selain menjadi pengasuh PP. Sunan Drajat beliau juga dianggap sebagai kyai yang dapat menyembuhkan orang sakit dengan ilmu kanuragan atau dengan pengobatan-pengobatan secara Islam yang beliau lakukan, juga dengan keahlian-keahlian lain yang beliau miliki.

d) Peluang dalam penerimaan anggota baru.

Banyaknya santri yang ada di PP. Sunan Drajat dapat menjadi peluang yang cukup besar bagi unit-unit usaha yang ada di PP. Sunan Drajat, dengan begitu tidak harus bersusah payah untuk merekrut anggota baru. Jika salah satu anggota dari santri mahasiswa sudah lulus dan berkeinginan untuk kembali ke kampung halaman, maka unit usaha dapat dengan mudah merekrut anggota baru dari santri mahasiswa yang lain. Begitu juga dengan banyaknya masyarakat sekitar yang membutuhkan pekerjaan.

e) Potensi membangun kemitraan yang luas dengan lembaga atau unit usaha lainnya.

Pondok Pesantren di Jawa Timur cukup banyak, sekitar 4.718 Pondok Pesantren. Ini berpotensi untuk membangun kerjasama antar Pondok Pesantren terutama bagi Pondok Pesantren yang memiliki unit usaha. Karena PP. Sunan Drajat sudah cukup terkenal di masyarakat apalagi dengan diangkatnya sebagai Pondok Pesantren yang Dan dengan memiliki 110 marketing tentunya dapat meningkatkan kemitraan dengan unit-unit usaha lain yang sebidang dengan unit usaha yang ada PP. Sunan Drajat. Dengan diangkatnya PP. Sunan Drajat sebagai pilot project dalam menjalankan Santripreneur juga dapat mempermudah PP. Sunan Drajat untuk membangun kemitraan antar pesantren dan unit usaha lain.

- f) Potensi menambah anggota baru dengan bertambahnya alumni dan santri.

Setiap tahun santri di PP. Sunan Drajat semakin meningkat, maka akan semakin banyak pula lulusan atau alumni dari PP. Sunan Drajat setiap tahunnya. Hal tersebut berpotensi untuk menambah anggota dan mitra pada unit usaha PP. Sunan Drajat. Semakin banyak santri, semakin banyak peluang unit usaha untuk bermitra dengan orang tua atau wali santri yang memiliki unit usaha atau koperasi dll.

- g) Pemanfaatan kemajuan teknologi.

Penggunaan internet di Indonesia pada tahun 2019 mencapai 150 juta jiwa, hingga tahun 2021 penggunaan internet sudah mencapai 202,6 juta jiwa. Hal tersebut dapat dimanfaatkan dalam melakukan pemasaran produk melalui internet, saat ini terdapat beberapa unit usaha PP. Sunan Drajat yang sudah memanfaatkan penggunaan internet hingga membuat toko online, akan tetapi masih lebih banyak unit usaha yang belum menggunakan media online secara maksimal.

#### 4. Ancaman (Threat)

- a) Munculnya usaha yang cenderung sama.

Munculnya usaha yang sama tentunya akan menjadi ancaman bagi suatu unit usaha. Meskipun demikian ancaman bukan sesuatu yang dihindari sebaliknya unit usaha PP. Sunan Drajat menganggap bahwa hadirnya usaha sejenis tersebut adalah suatu motivasi dalam memperbaiki kualitas dan manajemen unit usaha sehingga unit usaha PP. Sunan Drajat mencoba untuk menghadirkan

produk-produk baru. Unit usaha PP. Sunan Drajat dapat menjalin kerjasama dengan antara unit usaha misalkan melakukan promosi, event atau yang lainnya.

b) Rumor politik membela salah satu partai politik.

Rumor bahwa PP. Sunan Drajat membela salah satu partai politik atau salah satu pasangan calon presiden sangatlah berpengaruh terhadap pembelian dan penawaran pada unit usaha PP. Sunan Drajat, masyarakat beranggapan bahwa PP. Sunan Drajat mendukung parta politik tertentu dengan cara memberikan dukungan dibalik layar. PP. Sunan Drajat menginisiasi berbagai kegiatan keagamaan yang dimanfaatkan oleh parta politik untuk menyosialisasikan visi politiknya. Banyak Pondok Pesantren yang menggelar berbagai even keagamaan yang disponsori oleh kekuatan politik tertentu yang melibatkan umat Islam dalam jumlah besar. Juga sebagai legitimasi politik yang sering dimanifestasikan dalam bentuk restu politik oleh partai atau toko politik tertentu yang tidak berasal dari lingkungan Pondok Pesantren. Namun hal tersebut akan berpengaruh terhadap unit usaha PP. Sunan Drajat jika masyarakat atau mitra kerja tidak mendukung partai yang sama dengan PP. Sunan Drajat.

c) Unit usaha lain yang menawarkan harga rendah.

Adanya penawaran harga rendah dari perusahaan lain akan berpengaruh terhadap unit usaha PP. Sunan Drajat. Hal tersebut akan menjadikan unit

usaha kesulitan melakukan penjualan kepada calon konsumen baru, khususnya yang peka terhadap perbedaan harga barang.

d) Munculnya produk baru dari usaha sejenis.

Kebutuhan masyarakat tidak pernah terbatas akan kebutuhan sehari-hari, untuk itu perusahaan memanfaatkan momen tersebut dengan menyediakan dan memperbanyak variasi produk yang akan disediakan. Sehingga munculnya produk baru yang di hasilkan oleh perusahaan lain yang sejenis ini merupakan ancaman bagi unit usaha PP. Sunan Drajat. Namun dengan munculnya produk baru dari unit usaha lain ini tidak dianggap sebagai ancaman yang sangat tinggi, karena dengan begitu PP. Sunan Drajat dapat bekerjasama dengan unit usaha tersebut dengan pembelian barang untuk stok koperasi yang di miliki PP. Sunan Drajat.

**d. Analisis menggunakan Matriks SWOT**

**Tabel 4.2**

**Matriks SWOT Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

Internal	<p><i>Strenght/Kekuatan:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya dukungan pemerintah baik pusat maupun daerah Kabupaten Lamongan.</li> </ol>	<p><i>Weakness/Kelemahan:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Lokasi unit usaha yang jauh dari pusat kota</li> <li>Kualitas SDM yang terbatas dan masih memerlukan pelatihan serta pengembangan</li> </ol>
Eksternal		

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Adanya kerjasama antara pengasuh pondok pesantren dan ketua perekonomian dan anggota karyawannya</li> <li>3. Alumni PP. Sunan Drajat yang semakin banyak dan tersebar hampir di seluruh Indonesia.</li> <li>4. Nama dan kualitas produk PP. Sunan Drajat yang sudah terkenal</li> <li>5. Hubungan baik dengan mitra kerja dan pelanggan</li> <li>6. Memiliki 13 unit usaha yang berada di kawasan pondok pesantren dan mayoritas masyarakat sekitar sangat taat terhadap pengasuh dan guru</li> <li>7. Modal sendiri dan omset semakin naik setiap tahun</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Kurangnya waktu produksi</li> <li>4. Produk yang kurang bervariasi</li> <li>5. Peralatan produksi yang masih sederhana</li> <li>6. Pemasaran/ promosi yang masih kurang efektif</li> </ol>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	mencapai 500 M	
	8. Gedung milik sendiri	
<p><i>yang kurang efektif Opportunity/Peluang:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan pemerintah daerah sangat besar terhadap unit usaha pondok pesantren</li> <li>2. Budaya masyarakat sekitar tentang manfaat penggunaan produk Pondok Pesantren peninggalan Wali Songo</li> <li>3. Berada dikawasan pondok pesantren dan mayoritas penduduk sekitar sangat taat terhadap pondok dan guru</li> <li>4. Peluang dalam penerimaan anggota baru</li> <li>5. Potensi membangun kemitraan yang luas dengan lembaga atau unit usaha lainnya.</li> <li>6. Potensi menambah anggota baru dengan bertambahnya</li> </ol>	<p>Strategi SO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadakan rangkaian acara yang melibatkan santri dan alumni untuk menarik masyarakat yang datang ke acara tersebut.</li> <li>2. Membuka cabang baru di daerah yang sudah mengenal PP. Sunan Drajat</li> <li>3. Mempertahankan citra unit usaha PP. Sunan Drajat dan kualitas produk</li> <li>4. Memperluas cakupan pemasaran untuk dijadikan pelanggan tetap</li> <li>5. Menggunakan teknologi modern untuk meningkatkan produksi</li> <li>6. Memanfaatkan dengan maksimal penjualan produk lewat media sosial</li> </ol>	<p>Strategi WO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadakan pelatihan terhadap pegawai</li> <li>2. Merekrut tenaga ahli</li> <li>3. Bekerjasama dengan pedagang kecil dan besar</li> <li>4. Meningkatkan promosi dengan membuat iklan di internet</li> <li>5. Menambah alat atau mesin produksi</li> </ol>

<p>alumni dan santri</p> <p>7. Pemanfaatan kemajuan teknologi</p>		
<p><i>Treats/Ancaman:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Munculnya pesaing sejenis dan cenderung sama</li> <li>2. Rumor politik membela salah satu partai politik</li> <li>3. Unit usaha lain yang menawarkan harga rendah</li> <li>4. Munculnya produk baru dari usaha sejenis</li> </ol>	<p>Strategi ST:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap mitra kerja sehingga meningkatkan loyalitas mitra kerja</li> <li>2. Mengontrol permainan harga produk untuk meningkatkan daya beli masyarakat</li> <li>3. Melakukan inovasi produk</li> <li>4. Memaksimalkan promosi produk-produk pesantren terhadap alumni PP. Sunan Drajat dan masyarakat</li> <li>5. Menjadi sponsor disetiap acara yang dilaksanakan oleh yayasan pondok pesantren</li> </ol>	<p>Strategi WT:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah modal dengan keuntungan unit usaha eksternal</li> <li>2. Menekan harga rendah lagi dengan penggunaan teknologi canggih</li> <li>3. Menambah saluran distribusi</li> </ol>

Matriks SWOT pada Tabel 5 tersebut dihasilkan empat sel alternative strategi yang dapat diambil kesimpulan oleh pimpinan Unit Usaha PP. Sunan Drajat dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif adalah:

1. Strategi *Strength – Opportunities*

Strategi *Strength–Opportunities* ini menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh Unit Usaha PP. Sunan Drajat untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga unit usaha dapat memiliki keunggulan bersaing (*core adfentage*) jika dibandingkan dengan unit usaha sejenis.

- a. Mengadakan rangkaian acara yang melibatkan santri dan alumni untuk menarik masyarakat datang ke acara

Unit Usaha PP. Sunan Drajat dapat membuka stand untuk mempromosikan produk atau menunjukkan semua jenis unit usaha yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat. Pembukaan stand dapat dilaksanakan ketika PP. Sunan Drajat mengadakan acara besar seperti pada saat Haul Akbar PP. Sunan Drajat atau acara-acara lain yang melibatkan masyarakat umum untuk menghadiri acara tersebut. Dengan adanya stand tersebut, maka dapat lebih mudah untuk menarik pelanggan dan mitra baru karena masyarakat umum yang belum pernah mengetahui unit-unit usaha yang dimiliki oleh Pondok Pesantren

- b. Membuka cabang baru di daerah yang sudah mengenal PP. Sunan Drajat

Banyaknya alumni yang tersebar hampir di seluruh Indonesia dan santri dari berbagai daerah yang menuntut ilmu di PP. Sunan Drajat memberi peluang yang sangat besar pada unit usaha PP. Sunan Drajat untuk mendirikan cabang

baru di berbagai lokasi. Karena dengan pembukaan cabang maka produk yang dihasilkan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat akan lebih dikenal oleh masyarakat luas. Semakin banyaknya santri dan alumni tersebut juga akan lebih mempermudah unit usaha PP. Sunan Drajat merekrut anggota baru untuk bekerja pada unit usaha PP. Sunan Drajat.

c. Mempertahankan citra unit usaha PP. Sunan Drajat dan kualitas produk

Dalam kondisi persaingan sekarang ini, setiap unit usaha harus mampu untuk bertahan bahkan harus lebih berkembang. Salah satu hal yang harus dilakukan dan diperhatikan adalah mempertahankan citra unit usaha dan kualitas produk. Menjaga kualitas produk adalah kunci utama agar produk dikenal dan dipercaya oleh masyarakat luas. Saat ini konsumen cenderung memilih sebuah produk yang memiliki kelebihan tersendiri dari unit usaha tersebut dibandingkan dengan produk yang di hasilkan oleh perusahaan lain. Maka dari itu unit usaha PP. Sunan Drajat. Oleh karena itu, persoalan kualitas produk harus selalu dipantau oleh unit usaha PP. Sunan Drajat secara terus menerus agar unit usaha dapat menarik pelanggan lebih banyak lagi.

d. Memperluas cakupan pemasaran untuk dijadikan pelanggan tetap

Unit usaha PP. Sunan Drajat dalam memasarkan produknya selama ini baru di daerah pulau Jawa. Dan untuk unit usaha pabrik pasar perusahaan berada di Pulau Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Sumatra. Maka unit usaha seharusnya lebih memperluas pemasaran dari seluruh unit usaha yang dimiliki ke seluruh daerah yang ada di Pulau Jawa bahkan di seluruh Indonesia.

e. Menggunakan teknologi modern untuk meningkatkan produksi

Menghasilkan produk yang berkualitas perlu adanya teknologi yang memadai dan baik sehingga dapat menghasilkan produk yang baik pula. Sebagian unit usaha yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat dalam memproduksi produk saat ini masih ada yang mengandalkan dengan cara manual dengan mengandalkan tenaga SDM saja dan masih belum memiliki mesin untuk produksinya. Terkecuali untuk unit usaha eksternal seperti pabrik pupuk, garam dan kapal yang didalamnya sudah cukup memadai untuk mesin produksi. Oleh karena itu, unit usaha PP. Sunan Drajat seharusnya meningkatkan produksinya dengan menyediakan teknologi modern karena dengan adanya mesin atau teknologi modern ini unit usaha dapat meminimalisir waktu dan tenaga SDM serta dapat memproduksi lebih banyak produk.

f. Memanfaatkan dengan maksimal penjualan produk lewat media sosial

Melihat penggunaan internet saat ini sangat tinggi dan semakin beragam di dunia khususnya Indonesia, hal ini merupakan suatu peluang untuk melakukan pemasaran produk. Dengan adanya kemajuan teknologi tersebut unit usaha PP. Sunan Drajat dapat memaksimalkan penjualan dengan memanfaatkan teknologi canggih yang ada saat ini, seperti adanya aplikasi toko online, akun media social dan website akan lebih meningkatkan tingkat penjualan unit usaha PP. Sunan Drajat.

## 2. Strategi *Weakness – Opportunities*

### a. Mengadakan pelatihan terhadap karyawan

Pelatihan karyawan merupakan pelatihan untuk meningkatkan penguasaan keahlian karyawan atas pekerjaan yang dilakukan saat ini atau dapat dikatakan untuk pengasahan skill karyawan dalam bekerja. Pelatihan tersebut dapat diterapkan pada karyawan yang sudah berpengalaman ataupun karyawan baru. Tujuan dari pelatihan karyawan adalah meningkatkan produktivitas, kualitas kerja dan mengurangi resiko pekerjaan, karena jika karyawan semakin ahli dalam bidang pekerjaannya dan dapat mengembangkan cara atau metode baru yang membuat karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang sama atau berulang dengan lebih efektif dan efisien, maka hal tersebut akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan unit usaha.

### b. Merekrut tenaga ahli

Dalam segala pekerjaan diperlukan tenaga ahli dalam pekerjaan tersebut. Tenaga ahli akan bekerja secara professional sesuai dengan bidangnya dan dapat melakukan beberapa pekerjaan yang sangat penting bagi unit usaha. Oleh karena itu, unit usaha PP. Sunan Drajat memerlukan adanya tenaga ahli dalam mengelola dan bekerja di unit-unit usaha Pondok Pesantren dan tidak bisa hanya mengandalkan tenaga kerja santri yang belum berpengalaman dan tidak mempunyai skill dibidangnya. Tenaga ahli sudah pasti memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam bekerja, dengan merekrut tenaga ahli, maka dia dapat

mengajarkan dan mengarahkan serta memberi pengetahuan seputar pekerjaan yang dikerjakannya.

c. Bekerjasama dengan pedagang kecil dan besar

Dalam dunia usaha perlu adanya kerjasama dengan pihak lainnya. Suatu bisnis tidak akan berkembang jika tidak menjalin kerjasama. Dengan bekerjasama unit usaha akan menjangkau target pemasaran yang lebih luas. Selain itu, bekerjasama juga dapat mendatangkan ide-ide yang inovatif, dimana nanti pedagang kecil atau besar akan memberikan inovasi pada produk pada unit usaha berdasarkan permintaan pasar.

d. Meningkatkan strategi *Digital Marketing*

Di dalam bidang pemasaran, tentunya teknologi yang semakin maju ini dapat dimanfaatkan terutama dalam meningkatkan kemajuan unit usaha. Unit usaha PP. Sunan Drajat dapat menggunakan internet untuk mempromosikan produk-produknya kepada masyarakat luas.

e. Menambah alat atau mesin produksi

Unit usaha PP. Sunan Drajat hingga saat masih ada yang mengandalkan dengan produksi secara manual, hal tersebut akan membuang waktu dan tenaga sumberdaya manusia saja. Hal tersebut mengharuskan unit usaha untuk menambah mesin produksi, sehingga para karyawan dapat maksimal dalam bekerja dan memproduksi barang. Dengan adanya mesin mereka dapat menghasilkan produk yang lebih besar, yang awalnya hanya dapat

memproduksi 50% barang dan dengan mesin tersebut maka produksi dapat meningkat hingga 80% bahkan 100%.

### 3. Strategi *Strength – Threats*

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap mitra kerja sehingga meningkatkan loyalitas mitra kerja

Unit usaha PP. Sunan Drajat harus mampu menjaga dan mempertahankan konsumen yang ada dengan memberikan pelayanan yang terbaik terhadap mitra kerja. Dengan kata lain unit usaha harus mampu mempertahankan loyalist konsumen atau mitra kerja. Loyalitas konsumen terhadap pelayanan unit usaha merupakan konsp yang sangat penting terutama dalam persaingan bisnis. Pada kondisi demikian loyalitas pada pelayanan sangat dibutuhkan agar unit usaha dapat bertahan. Di samping itu, upaya mempertahankan loyalitas pelayanan ini merupakan upaya strategis yang lebih efektif dibandingkan dengan upaya menarik pelanggan baru.

- b. Mengontrol permainan harga produk untuk meningkatkan daya beli masyarakat  
Pimpinan unit usaha harus pintar melihat harga barang atau produk yang sedang bermain di pasaran. Penentuan harga barang harus disesuaikan dengan kualits barangnya, dan harus melihat peluang berapa harga barang yang ditawarkan agar barang tersebut dapat terjual atau laku di pasaran.

- c. Melakukan inovasi produk

Di era sekarang ini kebutuhan konsumen tentu akan selalu ada, oleh karena itu mitra kerja akan selalu menuntut unit usaha untuk memperbaiki agar semua

kebutuhan konsumen terpenuhi. Melakukan inovasi produk adalah salah satu pendorong kesuksesan suatu bisnis. Inovasi produk ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas barang, dimana produk yang mengalami inovasi akan memperoleh apresiasi oleh pelanggan dibandingkan dengan produk sebelumnya, sehingga unit usaha dapat dengan mudah menarik pelanggan.

- d. Memaksimalkan promosi produk-produk pesantren terhadap alumni PP. Sunan Drajat dan masyarakat

Memaksimalkan promosi produk yang sudah di kenal oleh alumni dan masyarakat adalah salah satu cara untuk mengantisipasi pemasalahan unit usaha, dimana unit harus berusaha memasarkan produknya dengan cara yang berbeda dan unik supaya konsumen dapat menerima dan tertarik dengan produk tersebut.

- e. Menjadi sponsor disetiap acara yang dilaksanakan oleh yayasan pondok pesantren

Menjadi sponsor disetiap event bertujuan agar para konsumen dapat melihat produk yang ditawarkan. Dalam artian para konsumen berpotensi besar untuk menggunakan produk unit usaha tersebut bukan hanya sekedar melihat. Hal ini juga akan akan melancarkan iklan dari produk unit usaha melalui publikasi ata media massa yang meliputi event yang telah di sponsori dan dapat mendukung strategi pemasaran unit usaha. Untuk memperlihatkan niat baik unit usaha guna melaksanakan tanggung jawab sosialnya.

#### 4. Strategi *Weakness – Threats*

##### a. Menambah modal dengan keuntungan unit usaha eksternal

Unit usaha yang sudah berkembang akan membutuhkan lahan yang lebih luas. Lahan yang lebih luas tersebut bisa jadi gudang penyimpanan, kantor tempat karyawan bekerja, tempat melakukan produksi maupun pembukaan cabang baru. Oleh karena itu hal yang perlu dilakukan unit usaha dalam meningkatkan unit usahanya adalah dengan perputaran pendapatan yang digunakan kembali untuk modal tanpa harus melakukan pinjaman modal dari perbankan ataupun unit usaha lain. Terutama pada unit usaha internal atau yang berada di dalam PP. Sunan Drajat.

##### b. Menekan harga rendah dengan penggunaan teknologi canggih

Karena banyaknya unit usaha baru yang menawarkan harga yang jauh lebih murah, maka unit usaha PP. Sunan Drajat harus memanfaatkan teknologi media sosial untuk memasarkan produknya, seperti; Online shop, instagram, web dll yang dapat mengurangi ongkos tenaga kerja dan biaya pengiriman sehingga unit usaha dapat menjual produk dengan harga murah. Juga dapat dengan mengadakan promosi atau potongan harga pada online shop yang akan membuat konsumen lebih tertarik dan mendapatkan harga murah.

##### c. Menambah saluran distribusi

Saluran distribusi tentu memiliki kaitan yang sangat erat dengan unit usaha. Hal ini tidak lepas dari peran serta usaha produsen dalam memasarkan produknya. Unit usaha PP. Sunan Drajat harus menambah saluran distribusi dengan cara

memperbanyak mitra kerja di berbagai daerah bahkan provinsi sehingga unit usaha dapat berkembang dan menjangkau pemasaran yang semakin luas. Tidak hanya mitra dalam unit usaha eksternal tetapi unit usaha internal juga perlu adanya mitra distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia, dengan begitu seluruh produk yang dihasilkan oleh PP. Sunan Drajat dapat dikonsumsi oleh seluruh masyarakat. Selain itu, untuk menambah saluran distribusi tersebut unit usaha PP. Sunan Drajat dapat bekerjasama atau bermitra dengan seluruh Pondok Pesantren baik di pulau Jawa atau lainnya, agar Pondok Pesantren lain dapat menggunakan produk hasil PP. Sunan Drajat.

## **2. Analisis Value Chain (Rantai Nilai) Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat**

Aktivitas rantai nilai dibagi menjadi dua aktivitas, yaitu aktivitas utama (primary activities) dan aktivitas pendukung (supporting activities). Dimana aktivitas utama terbagi menjadi lima kategori, yaitu:

### **1) Inbound Logistics**

PP. Sunan Drajat memiliki sumberdaya alam yang cukup banyak diantaranya gunung, laut dan lain sebagainya. Oleh karena itu, bahan baku yang digunakan oleh unit usaha sangat mudah untuk didapatkan karena sumberdaya alam yang melimpah disekitar PP. Sunan Drajat tanpa harus membeli bahan baku pada perusahaan lain. Namun terdapat unit usaha lain yang membeli bahan baku dari perusahaan lain seperti unit usaha garam. Bahan baku yang digunakan tentunya merupakan bahan

yang halal dikonsumsi, apalagi unit usaha ini merupakan unit usaha yang dimiliki oleh PP. Sunan Drajat.

Kemudian untuk proses penyimpanan bahan baku produksi produk-produk yang dihasilkan oleh Unit usaha PP. Sunan Drajat sebisa mungkin dilakukan secara efektif dan efisien. Unit usaha PP. Sunan Drajat tentunya memiliki teknik tersendiri dalam proses penyimpanan bahan produksinya. Berdasarkan pernyataan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, sebagai berikut:

*“Jadi mbak bahan bakunya pasti kita menjual bahan halal mbak, kita kan punya sendiri, seperti pupuk itu mandiri kita ambil dari gunung nya Sunan Drajat jadi kita gak beli, trus garam juga disini banyak petani garam, tapi sebagian kita produksi sendiri sebagian kita beli di Madura, trus jus mengkudu juga kita punya kebun sendiri. Jadi rata-rata bahan baku kita punya sendiri semua, kecuali untuk pabrik kapal ya. Dan untuk penyimpanan stok barangnya itu beda-beda ya mbak, maksudnya beda-beda kan ada unit usaha internal ada eksternal. Nah kalau yang eksternal kan otomatis mereka punya gudang sendiri karena kan unitnya besar. Jadi misal ambil garam dari petani gitu ya langsung dibawa ke pabrik di simpan dalam pabrik trus di kemas. Kalau masih ada sisa ya kita simpan di tempat kering kan biar produk gak rusak. Nah kalau yang internal itu ada gudang sendiri buat koperasi, kalau laundry, kantin kan beda lagi. Yang penting kita naruhnya ya ditempat yang bersih dan kering mbak”*(Wawancara 2 Juni 2021)

Hal senada juga disampaikan oleh ketua pabrik pupuk bapak Hasan:

*“Bahan baku pupuk ya kita ambil dari gunung mbak, kan itu awal dari abahtoh, abah juga dari orang tuanya dulu, sampek akhirnya abah punya ide dan nyari pedel itu bisa dibuat apa saja, itu jadi sampek sekarang ya kita bahan baku pupuk ya dari alam kita. Kalau garam ya dari etani gara disini mbak, trus aidrat ya dari sumur dan sumber sumur sunan drajat yang ada di makam sana.”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Penyimpanan barang yang dilakukan pada unit usaha PP. Sunan Drajat ini dengan menyimpan stok barang pada masing-masing gudang dari seluruh jenis unit

usaha, terutama pada unit usaha eksternal seperti pabrik garam, pabrik pupuk dan pabrik kapal, karena pabrik tersebut tergolong unit usaha yang besar, maka perlu adanya gudang khusus untuk unit usaha dan lebih luas. Sebagaimana yang disampaikan oleh manajer gudang Maghfur:

*“Penyimpanan kita ya sesuai jenis barang ya mbak, kalau yag garam, pupuk, aidrat sama mengkudu itu ada gudang sendiri mbak, kalau saya ngelola yang unit usaha internal, ya barang-barang toserba, konveksi, percetakan buku, itu yaa msing-masing dipisah mbak, kitas sesuaikan kalau barang toserba kaya sabun dan jenis makanan juga dipisah, kalau baju juga kana da gudang sendiri tapi saya yang ngelola barang-barang gudang ya semuanya lah. Ya kita harus bersih mbak, kalau gak bersih barang-barang bisa rusak mbak.”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Hasil pemaparan manajer gudang tersebut senada dengan yang disampaikan manajer percetakan dan konveksi Anang:

*“Untuk pnyimpanan ya kita ada gudang sendiri-sendiri mbak, ada yang mengelola itu mas maghfur manajernya, tapi ya sesuai mbak yang saya lihat ya gudang bersih, semua barang disesuaikan dengan jenisnya masing-masing tuh mbak.”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Selain itu, kebersihan tempat penyimpanan juga dijaga oleh unit usaha PP. Sunan Drajat karena kebersihan amat erat kaitannya dengan kesehatan. Islam memerintahkan untuk menjaga aspek kesehatan terhadap manusia karena kesehatan merupakan unsur penunjang utama dalam melaksanakan berbagai hal, jika bahan baku ditempatkan ditempat yang kotor maka akan terjadi kerusakan produk dan jika dikonsumsi orang banyak maka akan menimbulkan bahaya atau penyakit. Oleh karena itu, proses penyimpanan yang dilakukan unit usaha eksternal antara lain:

- a) Bahan baku yang sudah siap dikemas di simpan di dalam gudang dan ditempatkan pada wadah kering dan bersih sehingga tidak terkena paparan sinar matahari guna mencegah kerusakan produk tersebut.
- b) Produk yang sudah dalam kemasan disimpan ditempat teduh atau didalam gudang, jika diletakkan diluar gudang, harus menggunakan terpal dan di ikat dengan tali tambang.
- c) Alat-alat seperti mesin produksi, mesin kemasan dan lain sebagainya disimpan pada ruangan yang berbeda.

## 2) Operasi (Produksi)

Proses produksi merupakan kegiatan yang menambah nilai guna suatu barang untuk keperluan masyarakat, apabila barang tersebut tidak memiliki nilai guna untuk masyarakat maka barang tersebut tidak dapat dikatakan sebagai proses produksi. Unit usaha PP. Sunan Drajat dalam memproduksi suatu barang dari bahan mentah menjadi barang jadi dan dapat di konsumsi atau digunakan untuk masyarakat dan dapat meningkatkan nilai tambah bagi PP. Sunan Drajat. Sesuai dengan pernyataan Ketua Pabrik Pupuk Bapak Hasan, sebagai berikut:

*“Proses produksi yang pertama kita lihat ya bahan bakunya mbak, bagus atau gak dan bersih. Sampai pengemasan ya juga dilihat mbak, kalau ada yang cacat ya kita pisahkan gak kita jual. Nah yang penting kan yang saya sebutkan tadi mbak harus Halal. Kita mempunyai SOP juga mbak untuk peraturan produksinya seperti apa”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Hal senada juga dipaparkan oleh manajer Percetakan dan Konveksi Anang:

*“Jadi kita pilih mbak mana yang bagus mana yang cacat, ya kalau cacat tidak kita jual mbak, kan harus menjual barang bagus mbak, pondok ya jelas melarang mbak jual barang cacat”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer tersebut menyebutkan bahwa proses produksi unit usaha PP. Sunan Drajat harus selain memilih bahan baku yang baik dan halal juga tidak menjual barang yang tidak layak dikonsumsi atau barang cacat, hal tersebut dapat dikatakan bahwa antara unit usaha PP. Sunan Drajat dengan mitra kerja keduanya terdapat kepercayaan, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan atau merugikan, namun saling menguntungkan. Secara prinsip syariah unit usaha PP. Sunan Drajat dalam menjalankan usahanya dengan menjaga ketat semua prinsip kehati-hatian dan kejujuran dalam mengelola unit usahanya atau disebut dengan prinsip amanah.

Tujuan unit usaha PP. Sunan Drajat tidak semata-mata hanya mendapatkan keuntungan atau profit oriented, tetapi juga sosial oriented dengan kata lain bertujuan untuk kehidupan social masyarakat atau bertujuan untuk amal. Pernyataan manajer sejalan dengan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni dalam wawancara, sebagai berikut:

*“Kita hanya menjual barang yang bagus mbak, kan biasanya ada pabrik ya cari keuntungan dengan kecurangan ya, misal disetiap satu kardus minuman itu ada satu produk yang sudah basi seperti itu mbak. Kan gak boleh ya dalam agama. Jadi prinsip kita tuh ya yang penting amanah apalagi kan ini pondok ya, abah juga mengajarkan seperti itu, kita jual yang halal mbak sesuai syariah, sampean pasti tau. Kita tidak hanya fokus pada profit ya mbak, tetapi juga pada profit oriented atau social oriented” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Hasil pemaparan ketua Perekonomian tersebut sejalan dengan wakil manajer Fatkhiyatus Zahro:

*“Barang yang kita jual ya pasti yang bagus mbak, yang halal, kita tidak berani mbak jual barang-barang cacat, kan itu larinya ke konsumen nanti, jadi kita dianggap tidak amanah. Semua barang mbak yang kita jual harus keadaan bagus, cacat sedikit tidak kita perjual belikan”* (Wawancara 2 Juni 2021)

Ukuran utama dalam melakukan proses produksi adalah nilai manfaat (*utility*) yang diambil dari hasil produksi tersebut. Disamping itu, selain dilihat nilai *utility* juga kehalalan dan tidak membahayakan diri sendiri atau orang lain. Produksi adalah mewujudkan adanya barang yang memiliki tujuan kemaslahatan manusia dan unit usaha. Jadi, setiap tindakan atau keputusan unit usaha akan bergantung pada tujuan dan niatnya. Menurut Antonio (2001) suatu perusahaan yang berprinsip syariah dalam melakukan kegiatan operasionalnya tidak hanya untuk tujuan bisnis semata, yang berupa keuntungan materiil, akan tetapi juga mengejar kebahagiaan dunia. Tujuan yang baik harus dilakukan dengan cara yang baik pula sesuai dengan prinsip syariah.<sup>109</sup>

### 3) Outbound Logistics (Distribusi ke Konsumen)

Distribusi merupakan kegiatan pemasaran. Dimana kegiatan pemasaran tersebut berusaha untuk memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dari produsen ke konsumen. Kegiatan distribusi merupakan penghubung antara kegiatan produksi dan konsumsi.

Ketua pabrik Pupuk Bapak Hasan menyampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

---

<sup>109</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press dan Tazkia Institut, 2001).

*“Itu ya mbak, kita itu ya distribusinya ya langsung ke mitra kita nganter kesana, ke toko-toko mereka. Nah yang nganter ya dari pihak kita karyawan kita, kadang ya ada yang langsung kesini ambil barang. kita ngirimnya ya pakai pickup gitu mbak, kalau pabrik yaa kan pakai truk. Selain itu ya kita biasanya ngirim lewat cargo gitu mbak kan kalau jauh semisal di Kalimantan gitu kan kita gk bisa ngirim langsung ya, jadi dari pihak ekspedisi kaya git. Nah yang kita antar tu yang masih dekat-dekat lamongan mbak ya daerah gresik, tuban dll” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Dari hasil wawancara tersebut maka dapat dijelaskan bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat dalam menjalankan proses distribusi produknya ke para konsumen, sama halnya dengan proses distribusi pada umumnya. Unit usaha langsung mengantarkan barang ke mitra kerja yang berada di wilayah Jawa Timur, terutama daerah kabupaten Lamongan, Tuban, Bojonegoro dan Gresik.

Pemaparan wakil manajemen Fatkhiyatus Zahro senada dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Hasan, sebagai berikut:

*“Kalau proses pengiriman itu mbak kita yang daerah-daerah dekat sini sih, ya tuban, bojonegoro, gresik gitu. Kalau yang jauh ya jelas dikirim lewat ekspedisi gitu mbak. Tapi ada juga yang langsung ambil ke pabrik langsung mbak” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Sedangkan untuk kegiatan proses distribusi ke para konsumen unit usaha telah menyediakan kendaraan khusus dan karyawan yang di tempatkan pada bagiannya untuk mengantarkan barang produksi. Pendistribusian ini tergantung pada persediaan barang yang ada di pasaran, apakah masih atau tidak. Jadi, ketika barang habis maka pihak mitra akan meminta untuk mengirimkan barang ke tokonya. Dengan begitu unit usaha dapat mengantisipasi agar tidak terjadi penumpukan barang baik pada unit usaha dan pada mitra kerja.

Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni memaparkan sebagai

berikut:

*“Kita kalau pabrik pupuk, garam kaya gitu ya ngirim ke mitra kita mbak sesuai permintaan mitra kalau barang habis minta kirim sperti itu. Cara pengirimannya ya kita antar kesana ke tokonya, kecuali kalau beda pulau gitu ya ada pengiriman lewat yang lain ya mbak. Jadi kita produksinya itu ada waktunya mbak dan sesuai permintaan, kalau banyak yang minta ya kita produksi banyak, jadi kita gak menumpuk banyak-banyak digudang, yang pabrimlain juga sama mbak seperti aidrat atau jus mengkudu. Kalau harga sendiri ya kita tidak mematok harga tinggi mbak kita sesuaikan sama pengeluaran juga, tidak semena-mena mengambil keuntungan banyak gitu ya, karena kita kan tadi punya prinsip yang penting ekonomi islam ini sama-sama jalan”*(Wawancara 2 Juni 2021)

Sesuai dengan yang disampaikan oleh ketua perekonomian unit usaha PP.

Sunan Drajat ini menunjukkan bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat dalam menjalankan pendistribusian produk berdasarkan syariah Islam.

Menurut Iskandar (2003) menimbun barang (*Ihktikar*) mengandung kecurangan, ketidak-adilan dan sangat membahayakan terhadap stabilitas ekonomi. Dengan adanya *Ihktikar*, itu berarti hanya ada satu pihak yang sangat diuntungkan (dan pihak ini termasuk minoritas) dengan mengorbankan pihak mayoritas. Dan ini adalah masalah ketidak-adilan dalam ekonomi, padahal Islam memberikan porsi yang seimbang antara kepentingan umum (mayoritas) dan kepentingan pribadi (minoritas).<sup>110</sup>

Dalam hal penetapan harga unit usaha PP. Sunan Drajat menerapkan prinsip keadilan, dengan memperhatikan biaya produksi yang dikeluarkan oleh unit usaha karena tujuan utama pada unit usaha tersebut ada social oriented.

---

<sup>110</sup> Iskandar Putong, *Ekonomi Mikro & Makro Jilid 2* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003).

Sedangkan penyimpanan produk yang sudah jadi dari seluruh unit usaha internal atau unit usaha yang berada di dalam PP. Sunan Drajat dan eksternal dilakukan dengan cara terorganisir. Barang-barang dari masing-masing unit usaha diletakkan pada gudang unit usaha dan terpisah sesuai dengan sifat barangnya. Pemaparan kepala perekonomian tersebut sejalan dengan manajer gudang Ijad, berikut:

*“Barang-barang koperasi ya di simpan di gudang mbak, jadi kalau koperasi dapat kiriman stok barang dari pabrik nya pondok sendiri atau dari mitra yang langsung diletakkan di gudang, terus naruhnya juga dibedakan mbak, jadi yang di konsumsi ya kita kelompokkan sendiri, yang tidak bisa di konsumsi seperti sabun dan alat-alat gitu ya kita pisah juga. Ya kita menempatkan padatempat yang baik dan bersih jelasnya mbak”*(Wawancara 10 Juni 2021)

#### 4) Pemasaran dan penjualan

Pemasaran merupakan proses social dan manajerial di mana seseorang atau sekelompok orang memperoleh apa yang dibutuhkan dan diinginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai. Banyaknya unit usaha yang sejenis yang ada di kabupaten Lamongan membuat unit usaha berlomba-lomba untuk memperkenalkan produknya kepada para pelanggan atau konsumen agar produk yang dihasilkan dapat dikenal oleh seluruh masyarakat dan berbagai macam strategi pemasaran dilakukan oleh unit usaha tersebut. Akan tetapi unit usaha PP. Sunan Drajat dalam menyikapi unit usaha lain yang sejenis ini dianggap bukan sebagai pesaing namun sebagai mitra kerja. Unit usaha PP. Sunan Drajat memasarkan produknya dengan kejujuran tidak dengan cara menipu dan menjelek-jelekkan produk perusahaan lain. Hal ini menjadikan unit usaha PP. Sunan Drajat dianggap sudah

sesuai dengan prinsip syariah. sebagaimana yang telah disampaikan oleh Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni sebagai berikut:

*“Kita tidak pernah menganggap unit usaha lain itu pesaing mbak, kita anggap sebagai mitra kerja. Karena kita biasanya kerjasama, kerjasamanya ya sebagai contoh ketika ada garapan apa ya kita garap secara bersama-sama antara kita dan beberapa perusahaan jadi kita bersaing secara sehat dan baik. kan gak boleh mbak menggap pesaing apalagi menjelek-jelekan produk perusahaan lain. Yang penting kita memasarkan produk kita dengan jujur, sesuai dengan produknya. Apalagi kan produk pondok ya, kita bilang mbak kalau promosi itu uang yang kita dapat itu buat pembangunan pondok, tadi juga saya katakan kita tidak menjual barang cacat atau rusak. Mau penjualan di online atau offline ya kita tidak pernah merugikan orang lain mbak” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Demikian pernyataan yang diberikan oleh wakil manajemen Fatkhiyatus Zahro dalam memperkuat pernyataan ketua perekonomian unit usaha PP. Sunan Drajat sebagai berikut:

*“Promosi kita ya kita sampaikan produk kita sesuai aslinya ya mbak tidak mengada-ngada atau menambah apalagi menjatuhkan produk orang lain, itu tidak. Kita jelaskan pendapatan dari unit usaha itu dibuat untuk pembangunan pondok gitu kita perkenalkan dari mulut kemulut atau door to door ya, kan kalau kita bohong ya pasti akan menjelakkan nama pondok mbak, apalagi santri dan pondok pengaruhnya kuat dalam agama.” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Hal senada juga disampaikan oleh manajer percetakan dan konveksi Anang:

*“Ya kita sampaikan yang sesuai dengan kondisi mbak dalam pemasaran itu, kalau ada yang gimana-gimana ya kita sampaikan, pokoknya ya jujur lah mbak. Tidak menjatuhkan dagangan orang lain juga ya.” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat memasarkan produknya dengan kejujuran dan tidak menjatuhkan perusahaan lain atau dapat dikatakan tidak terdapat gharar dan ghibah. Selain itu unit usaha

tersebut juga memperhatikan zakat, infaq dan sadaqah sebagai kepentingan social. Sementara masih banyak perusahaan yang masih kurang untuk mengimplementasikan prinsip kejujuran dan tolong menolong dalam kebaikan hanya untuk kepentingan pribadi atau perusahaan sendiri tanpa memandang kepentingan orang lain atau perusahaan lain.

#### 5) Pelayanan

Pelayanan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dengan tujuan factor materiil melalui system, prosedur dan metode dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Seorang kayawan dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada konsumen. Agar pelayanan yang diberikan dapat memuaskan konsumen maka seorang karyawan diharapkan dapat melayani keinginan dan kebutuhan konsumennya.

Pelayanan merupakan poin penting dalam berbisnis, di mana konsumen akan merasa puas jika pelayanan yang diberikan cukup baik. Unit usaha PP. Sunan Drajat selalu memperhatikan layanan purna jual bagi para konsumennya. Para karyawan melayani dengan ramah, sopan dan memberi kemudahan ketika konsumen terdapat kesulitan dalam transaksi. Disamping itu para karyawan juga mampu berbicara kepada setiap konsumen serta memahami keinginan konsumen dan cepat tanggap dalam menanggapi masalah konsumennya. Hal tersebut dijelaskan oleh bagian pembelian unit usaha toserba Siti Nur Khasanah, sebagai berikut:

*“Cara kita memberi pelayanan ya dengan menyapa dan memberi salam mbak ketika ada konsumen yang mau membeli. Dari unit usaha yang lain juga sama mbak. Kita memberi pelayanan penuh pada pelanggan, kan*

*kalau pelayanan gak baik konsumen gak akan mau membeli lagi mbak. Ya kuncinya kita harus ramah. Di pabrik juga sama mbak, kita sebaga santri kan dituntut bersikap ramah ya mbak, pokok intinya abah kan pesennya juga jangan menyusahkan orang lain”(Wawancara 10 Juni 2021)*

Pelayanan lain yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat adalah dengan menjawab kebutuhan konsumen, menyikapi permintaan konsumen ketika memberikan pendapatnya kepada karyawan tentang bagaimana permintaan pasar. Dengan berbagai bentuk pelayanan tersebut maka keharmonisan antara konsumen dan perusahaan akan terus terjalin, yang nantinya mendorong terjadinya permintaan dan konsumen atau mitra kerja tidak merasa kecewa atas pelayanan unit usaha sehingga tetap setia untuk membeli produk unit usaha PP. Sunan Drajat. Hal senadat juga disampaikan oleh karyawan koperasi Andika:

*“Kita memberi salam mbak ketika ada pelanggan yang masuk koperasi untuk membeli barang, kita memberi pelayanan yang cukup baik lah mbak. Kalau lewat online ya kita sikapi dengan ramah apabila ada kendala dll. Pelayanan kan nomer satu mbak.” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Berdasarkan keterangan hasil wawancara maka dapat disimpulkan bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat melakukan pelayanan dengan prinsip *khidmad* (melayani dengan baik) kepada pelanggan, penyampaian dengan tutur kata yang baik, sopan, santun, jujur serta adanya *At-taysir* atau memberi kemudahan kepada pelanggan ketika pelanggan terdapat kesulitan dalam transaksi atau yang lain.

Kemudian dalam *value chain* (rantai nilai) terdapat aktivitas pendukung, dimana aktivitas tersebut dapat bertransformasi menjadi keunggulan bersaing kompetitif. Aktivitas pendukung terdiri dari empat bagian, yaitu:

- 1) Infrastruktur perusahaan

Infrastruktur merupakan semua struktur dan fasilitas infrastruktur dasar yang diperlukan untuk penyelenggaraan suatu masyarakat atau kegiatan perusahaan, termasuk fisik dan sosial (misalnya gedung, jalan, dan penyediaan listrik). Pandangan lain menyebutkan bahwa infrastruktur adalah segala jenis fasilitas yang dibutuhkan oleh masyarakat umum untuk menunjang berbagai aktivitas masyarakat dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kata lain, infrastruktur merupakan segala fasilitas baik berwujud ataupun tidak berwujud yang dibangun oleh perseorangan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang ekonomi dan sosial.

Infrastruktur merupakan hal yang dianggap sangat penting dan yang paling utama untuk dipenuhi. Setiap perusahaan sangat diperlukan infrastruktur untuk menunjang proses produksi dan pemasaran. Sebagaimana yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat, bahwa untuk mendirikan unit usaha tentunya sudah memikirkan secara matang tentang ketersediaan infrastruktur yang memadai dan lengkap. Modal yang dimiliki unit usaha Pondok Pesantren cukup besar yang didapat dari berbagai unit usaha sehingga dapat mendirikan unit usaha lainnya. Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, menyebutkan bahwa:

*“Gedung ya kita sendiri yang bangun sendiri mbak tidak ada yang menyewa tempat atau mengontrak. Jadi yang mengawali pembangunan itu pasti dari inisiatif abah, tapi untuk pembangunan itu saya dan biayanya juga dari hasil pendapatan dari unit-unit usaha yang dicadangkan itu.”*  
(Wawancara 2 Juni 2021)

Hal senada disampaikan oleh ketua pabrik pupuk bapak Hasan:

*“Semua unit usaha ini milik pondok sendiri mbak, dari awal pembangunan ya abah semua. Dari pertama ya pabrik pupuk itu ya abah itu yang tadi saya bilang kalau peninggalan orang tua beliau. Kalau unit yang lain itu*

*ya dari ide-ide nya abah yang kemudian kita yang merealisasikan.”*  
(Wawancara 10 Juni 2021)

Manajer unit usaha toserba Septian Adiansyah juga menyampaikan pendapatnya:

*“Kalau yang saya tau ya mbak, semua unit itu dari idenya abah, trus yang melaksanakan itu dulu ning betty sama mas anwar karena yang megang perekonomian duku kan beliau-beliau itu, nah sekrang mas anas suaminya ning betty, itu ya seperti itu mbak. Kalau yang pupuk itu dulu peninggalan orang tuanya abah.”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Dari hasil penelitian lapangan yang dilakukan oleh peneliti dan pada saat interview dapat dikatakan bahwa infrastruktur unit usaha PP. Sunan Drajat ini sudah lengkap dan telah memenuhi standar untuk dapat memenuhi standar produksi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya infrastruktur yang telah ada pada unit usaha PP. Sunan Drajat, yaitu:

- a) Tempat produksi, adanya pabrik sebagai tempat produksi garam, air, kapal dll dan tempat penyimpanan sebagai tempat untuk barang yang siap dikemas.
- b) Kelengkapan alat produksi, seperti: mesin pengolahan air (Water Treatment), mesin chrusser, mesin granulator, mesin pengemasan, mesin packaging dan lain sebagainya.
- c) Tempat pengemasan, adanya tempat khusus untuk pengemasan dan dilengkapi dengan mesin pengemasan atau mesin packaging.
- d) Adanya gudang yang digunakan untuk menyimpan bahan baku yang efektif dan efisien ataupun hasil produksi yang siap dipasarkan
- e) Adanya kendaraan yang digunakan untuk media pemasaran produk-produk hasil unit usaha kepada mitra atau pelanggan.

Infrastruktur memang merupakan hal yang dikatakan sangat penting. Pada masa Rasulullah SAW dibangun sumur umum, pos, jalan raya, pasar dan lainnya. Yang kemudian dilanjutkan pada zaman Khulafaurrasyidin, khususnya pada zaman pemerintahan Umar, dilakukan pembangunan dua kota dagang, yaitu Basrah (sebagai pintu masuk perdagangan dengan Romawi) dan Kufah (pintu masuk perdagangan dengan Persia). Khalifah Umar juga memerintahkan kepada Gubernur Mesir untuk membelanjakan minimal sepertiga untuk pengeluaran infrastruktur. Dengan memperbesar infrastruktur, maka akan meningkatkan kapasitas perekonomian. Itulah cara Rasulullah mengajarkan dan memberi contoh kepada para sahabatnya terkait pembangunan infrastruktur.

Dari berbagai kelengkapan infrastruktur yang dimiliki oleh unit usaha PP. Sunan Drajat maka dengan demikian unit usaha dikatakan sudah memenuhi standar dalam menunjang proses produksi dan pemasaran produk. Selain itu untuk mencapai tujuan bersama, unit usaha PP. Sunan Drajat memberikan tanggung jawab penuh serta kekuasaan pada masing-masing bidang. Seperti yang dijelaskan oleh manajer unit usaha laundry Yakin, sebagai berikut:

*“Unit usaha ini ya milik pondok semua mbak, maksudnya tempat atau gedungnya ya dibangun sama abah. Biasanya itu abah yang mulai yang yang minta mbak trus kita yang melaksanakan. Nah biasanya bangunan itu juga abah yang yang meresmikan pembangunan awal, ya kaya peletakan batu bata pertama sperti itulah. Alat-alat sih sudah lengkap mbak, ya kalau gak lengkap kan kita gak bisa produksi barang ya mbak.”*  
(Wawancara 10 Juni 2021)

Hal senada juga diungkapkan oleh karyawan Toserba Andika:

*“Kita para karyawan diberi tanggung jawab penuh sama unit usaha ini mbak, masing-masing bidang ya kita percayakan kepada mereka. Ya harus amanah ya mbak.” (Wawancara 10 Juni 2021)*

## 2) Manajemen sumberdaya manusia

Sumberdaya manusia merupakan satu-satunya sumberdaya yang memiliki akal pikiran, perasaan, pengetahuan, serta keterampilan. Semua potensi yang dimiliki SDM akan sangat berpengaruh pada perkembangan suatu organisasi maupun usaha. Seberapa majunya teknologi, modal, dan perkembangan suatu organisasi atau usaha akan sulit untuk berkembang dan mencapai tujuan. Manajemen sumberdaya manusia adalah suatu cara untuk mengatur hubungan dan peranan sumberdaya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal.

Suatu perusahaan harus mengangkat, memperkerjakan, dan menggaji karyawannya dengan tepat jika menginginkan perusahaannya dapat mencapai tujuan bisnisnya. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan perencanaan atas sistem pengupahan karyawan secara tepat, dalam arti memiliki keadilan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab serta tingkat yang dilakukan dalam pekerjaan, maupun sistem keamanan dan kesehatan yang memadai.

Pemenuhan sumberdaya manusia (SDM) yang telah dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat dapat dikatakan unit usaha tersebut sudah menjalankan pemenuhan SDM nya sebagaimana mestinya. Berdasarkan data hasil penelitian pada unit usaha PP. Sunan Drajat telah melakukan tahapan dalam pemenuhan kebutuhan

karyawannya, mulai dari perekrutan, memperkerjakan hingga sampai berbagai bentuk jenis kompensasi yang telah diberikan. Dari hal perekrutan karyawan unit usaha PP. Sunan Drajat dilakukan dengan mementingkan lingkungan sekitar yakni selain dari santri dan alumni, namun juga dari masyarakat sekitar PP. Sunan Drajat sebagai bentuk kepedulian PP. Sunan Drajat terhadap masyarakat. Selain itu untuk pengembangan karyawan unit usaha PP. Sunan Drajat memberikan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan unit usaha PP. Sunan Drajat terutama bagi karyawan baru yang belum mengetahui bidangnya masing-masing.

Selanjutnya peranan penting dari kebutuhan karyawan adalah gaji (upah) dan kompensasi. Unit usaha PP. Sunan Drajat dalam hal pemberian gaji dan kompensasi kepada para karyawan sudah dianggap baik. Gaji yang diberikan sesuai dengan tingkat pekerjaan dan status masing-masing karyawan. Hal tersebut akan memberikan dampak positif pada unit usaha terutama pada produktifitas produksi produk. Hal tersebut, sesuai dengan pemaparan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, sebagai berikut:

*“SDM kita ya dari alumni dan santri ada juga dari masyarakat sekitar, tapi kalau internal lebih banyak yang dari santri tapi bedanya disini tidak seperti pesantren lain, jadi di sini kalau dia sudah kerja di unit usaha walaupun statusnya santri atau santri pengabdian sekalipun itu tetap mendapatkan hak, maisyahnya tetap dapat. Karena kita berprinsip santri baru bisa profesional kalau dia dibayar, disemua unit kita seperti itu. Kita kasih pelatihan juga mbak, kan semua itu belum tentu ahli di bidangnya ya, makanya kita mendirikan SMK itu juga tujuannya alumni SMK bisa mengelola atau bekerja disini mbak”*(Wawancara 2 Juni 2021)

Dari pemaparan ketua perekonomian unit usaha tersebut sejalan dengan Andika karyawan unit usaha PP. Sunan Drajat sebagai berikut:

*“Kita dibayar mbak kerja di unit usaha pondok ini, kan ada ya mengira kalau karyawan dari santri tuh tidak dibayar tapi kita tetap dibayar sesuai ketentuan unit usaha. Seluh karyawan sih dibayar. Kalau karyawannya sih rata-rata yang saya tau karena saya bekerjanya di unit usaha bagian internal ya, ya rata-rata itu santri mbak tapi ya sebagian dari masyarakat. Dan biasanya ada pelatihan mbak buat karyawan kan semua karyawan tau ya terutama yang baru masuk gitu”*(Wawancara 10 Juni 2021)

Manajer percetakan dan konveksi Anang jug amemaprkan hal yang senada:

*“Disini seluruh karyawan yang bekera untuk unit usaha itu dibayar mbak,jadi beda mbak sama pondok-pondok lain kan kadang yang bantu pondok itu karena ngabdi ndalem gutu ya jadi gak dibayar, nah kita mau ngabdi atau nggak kalau udah jadi karyawan di unit usaha ya dibayar mbak”*(Wawancara 10 Juni 2021)

Berdasarkan hasil pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia pada unit usaha PP. Sunan Drajat sudah berjalan cukup baik. Unit usaha PP. Sunan Drajat sangat memperhatikan kemaslahatan dalam berbisnis, dimana unit usaha PP. Sunan Drajat memberikan imbalan upah, dan pelatihan kepada para karyawan baik dilakukan dengan kerjasama maupun sendiri.

### Pengembangan teknologi

Teknologi merupakan sebuah alat yang dirancang oleh manusia sebagai sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia. Teknologi saat ini menjadi kebutuhan dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam operasional perusahaan. Teknologi dapat dikatakan sebagai acuan kemajuan perusahaan. Meningkatnya perkembangan teknologi menjadikan pekerjaan karyawan semakin praktis dan mudah.

Pada umumnya setiap perusahaan kebutuhan teknologi sangat diperlukan dalam memproduksi produknya, karena hal ini akan sangat mempermudah dan mempercepat proses produksi, serta dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi.

Teknologi yang digunakan pada unit usaha PP. Sunan Drajat dikatakan sudah menggunakan alat berteknologi tinggi sehingga dalam pengerjaan produknya dapat dilakukan dengan baik. Namun, terdapat unit usaha yang masih menggunakan alat yang sederhana, hal ini tidak menjadikan kendala pada unit usaha PP. Sunan Drajat dan masih bisa bekerja secara efektif dan efisien, dikarenakan penggunaan alat sederhana atau manual ini hanya pada unit usaha internal atau unit yang berada di dalam kawasan PP. Sunan Drajat dimana hanya memfokuskan pemasaran untuk santri. Sebagaimana pemaparan manajer unit usaha laundry Yakin, sebagai berikut:

*“Sebagian sih masih dilakukan dengan manual mbak, misal pengerigan itu ya gak ada mbak jadi kita bergantung sinar matahari, kalau musim hujan ya agak lama mbak jadinya, sehingga kita perlu lebih banyak SDM, berbeda dengan unit usaha lain mbak, mereka ada mesin untuk produksinya”*(Wawancara 10 Juni 2021)

Selanjutnya manajer unit usaha Toko Buku Supri menambahkan pernyataan mengenai penggunaan teknologi dalam promosi produk unit usaha PP. Sunan Drajat, menyatakan bahwa:

*“Kita disini memanfaatkan teknolgi yang ada sekarang mbak, kan teknologi semakin canggih, mesin-mesin kita ya bisa dilihat sudah banyak dan memenuhi buat produksi, jadi bisa menghemat biaya tenaga kerja dan lain-lain. Pemanfaatan teknologi juga buat promosi mbak, kita kan promosinya lewat media online gitu, jadi kita buat desain trus di posting di web atau akun media sosial, tapi kita promosi sesuai syariat loh mbak*

*tidak menambah-nambah yang tidak ada, juga tidak menjatuhkan barang milik perusahaan lain”*(Wawancara 10 Juni 2021)

Pemaparan senada oleh manajer percetakan dan konveksi senada dengan manajer

Londry:

*“Kalau percetakan dan konveksi sih alhamdulillah mbak sudah menggunakan alat-alat modern ya, dulu sepatu juga masih manual tapi sekarang alhamdulillah sudah mulai ada alat-alat baru, berbeda kalau laundry ya mbak rata-raa masih manual, pegeringan juga kayanya ya bergantung sinar matahari. ”*(Wawancara 10 Juni 2021)

Selain teknologi yang digunakan untuk produksi, unit usaha PP. Sunan Drajat juga menggunakan teknologi modern dalam memasarkan produknya mulai dari desain promosi produk hingga pemasarannya. Namun hal tersebut tentunya dilakukan sesuai dengan syariat Islam. kejujuran dalam proses promosi produk selalu diterapkan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat dengan menyebutkan produk sesuai dengan aslinya. Karena Islam mempunyai landasan bahwa segala sesuatu yang dilakukan di dunia ini senantiasa dipertanggung jawabkan diakhirat nanti. Oleh karena itu unit usaha PP. Sunan Drajat menerapkan prinsip kejujuran dalam berbisnis dan tidak terdapat pihak yang dirugikan.

### 3) Pembelian

Persediaan barang atau jasa sangat diperlukan guna mempermudah dan memperlancar jalannya operasi perusahaan agar mampu melakukan produksi barang secara terus-menerus. Pengadaan barang tersebut dapat dilakukan dengan pembelian secara langsung maupun pemesanan.

Pengadaan barang pada unit usaha PP. Sunan Drajat sebagai pemenuhan kebutuhan produksi sudah sesuai dengan pengadaan barang pada umumnya. Dimana dalam hal pengadaan bahan baku seperti bahan untuk pupuk, garam dan lain-lain semua itu didapatkan dari hasil pondok sendiri dan pemesanan yang sudah terdapat kesepakatan dan kepercayaan antara kedua belah pihak. Bahan baku yang digunakan unit usaha ini seperti yang telah disebutka diawal bahwa hharus memilih yang baik dan halal.

Selain itu dalam mempermudah kinerja karyawan unit usaha PP. Sunan Drajat juga melakukan pengadaan barang-barang inventaris, mesin-mesin produksi untuk meningkatkan kapasitas produksi serta pembelian unit kendaraan operasional untuk menunjang kinerja perusahaan.

Hal ini dibuktikan dengan pemaparan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni sebagai berikut:

*“Untuk bahan baku ya kita ada sendiri mbak kita punya bahan baku sendiri tapi ada yang beli seperti garam itu, kalau barang yang lain seperti inventaris, kendaraan dll itu ya kita pasti beli ya, kalau tidak ada barang-barang itu ya kita susah mbak, apalagi kan itu untuk mempermudah kerja karyawan.”* (Wawancara 2 Juni 2021)

Hasil wawancara tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh manajer Toserba Septian Adiansyah, sebagai berikut:

*“Pengadaan barang bahan baku ya kita produksi sendiri mbak tapi ada yang beli sih, kalau koperasi kan lebih banyak yang beli mbak, yang lainnya yang barang inventaris, mesin, kendaraan mbak kan itu bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan mbak, biar lebih mudah juga kan.”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Wakil manajemen Fatkhiyatus Zahro pun memaparkan pendapatnya:

*“ Bahan baku ya awal tadi mbak kita sebutkan ya kita ada sendiri mbak sebagian ada yang beli. Tapi toserba ya rata-rata ngambil semua, tapi kalau unit nya produksi ya dari bahan bkau sendiri, kaya mengkudu itu kan susah ya mbak nyari buahnya akhirnya kita menanam sendiri.”*  
(Wawancara 2 Juni 2021)

Upaya yang telah dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat dalam pengadaan barang bagi operasional perusahaan semakin menguatkan bahwa apa yang telah dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat memberikan dampak yang positif bagi unit usaha dan karyawannya.

### **3. Analisis Dynamic Diamond Pada Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat**

Menurut Porter (1990) persaingan global suatu bangsa atau negara wajib memiliki *competitive advantage of nation* supaya dapat bersaing di pasar internasional. Keunggulan kompetitif suatu negara dapat dikaji dengan empat komponen yang dimilikinya dengan sebutan “*diamond model*” merupakan teori yang digunakan untuk mengukur daya saing secara kompetitif. Teori *diamond model* terdiri dari empat kategori komponen yang merupakan faktor penentu keunggulan bersaing industri nasional, yakni: kondisi factor, kondisi permintaan, *related industries* (industry terkait) dan *supporting industries* (industry pendukung) serta strategi. Sebagaimana penerapan strategi porter’s dynamic diamond pada unit usaha PP. Sunan Drajat sebagai berikut:

### 1) Kondisi faktor (*Factor Condition*)

Kondisi faktor merupakan faktor-faktor khusus yang diciptakan. Faktor-faktor khusus yang dinilai paling penting dalam mempengaruhi unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat adalah sumber daya fisik atau alam, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, sumber modal dan sumber daya infrastruktur.

#### a. Sumberdaya alam

##### 1. Syarat, Kondisi dan Luas Lahan

PP. Sunan Drajat terletak di daerah dekat pantai utara Kabupaten Lamongan, tepatnya di Desa Banjaranyar dimana desa tersebut berjarak 2 km dari Kecamatan Paciran dan berada 40 Km dari Kabupaten Lamongan. Dimana di daerah tersebut merupakan daerah yang cukup baik dan memiliki sumber daya alam yang cukup banyak. Sehingga Pondok Pesantren Sunan mempunyai banyak peluang untuk membuka usaha dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di sekitar pesantren. PP. Sunan Drajat berdiri diatas tanah seluas 140 Ha. Dari luas tersebut, sekitar 40% digunakan sebagai lahan unit usaha dan 60% digunakan sebagai asrama santri dan gedung sekolah.

Unit usaha yang berada di dalam kawasan Pondok Pesantren adalah Pembuatan air minum dalam kemasan “Aidrat”, Bordir dan konveksi, Toko Buku, Kantin, Koperasi PP. Sunan Drajat, Toserba Sunan Drajat, Percetakan Buku, Persada TV, Radio Persada Fm 97,2 MHz dan Persada Tour dan Travel. Sedangkan unit usaha PT SDL (Sunan Drajat Lamongan) berdiri diatas tanah seluas 2 Ha yang terdiri dari

bangunan kantor, gudang bahan baku, ruang proses produksi, gudang bahan jadi dan laboratorium uji.

Kemudian unit usaha Jus mengkudu “Sunan” berada diatas tanah seluas 11 Ha sebelah selatan Makam Sunan Drajat, dimana dari luas tanah tersebut 75% digunakan sebagai lahan penanaman buah mengkudu. Namun penanaman pohon mengkudu tidak hanya di lakukan di kawasan PP. Sunan Drajat, terdapat lima desa di Kabupaten Lamongan yang bekerjasama dengan Dinas Pertanian Kabupaten Lamongan. Saat ini jumlah tanaman mengkudu diperkirakan 50.000 pohon. Unit usaha lain yakni Pabrik Kapal dimana pabrik ini berdiri diatas tanah seluas 4.000 Ha, dari luas tanah tersebut baru 200 Ha atau 5% yang sudah dibangun dan sisanya masih dalam tahap pembangunan. Namun jika dilihat dari sisi persyaratan pembentukan sebuah kawasan industri unit usaha PP. Sunan Drajat sudah memenuhi bahkan melebihi standar minimal. Ha ini sesuai dengan yang paparkan oleh Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, sebagai berikut:

*“Pondok kan 140 hektar mbak, ya kira-kira gak sampek separuhnya ya untuk unit usaha lebih banyak buat gedung asrama, gedung sekolah, masjid, lapangan, aula dll, ya kira-kira 35%-40% ya mbak yang dibuat untuk bangunan unit usaha. Itu untuk unit usaha internal. Kalau unit usaha eksternal ya lebih luas lagi dan khusus unit usaha itu ajah ya mbak” (Wawancara 2 Juni 2021)*

## 2) Produktivitas

Berdasarkan hasil data lapangan diketahui bahwa produktivitas unit usaha Pondok Pesantren memiliki kapasitas produksi setiap tahunnya. Produktivitas pada unit usaha eksternal PT. SDL (Sunan Drajat Lamongan) memiliki kapasitas produksi

sebanyak 10.000-20.000 ton untuk pupuk Dolomite dan 10.000 ton untuk pupuk Phosphate. Sehingga pada tahun 2019 dapat memproduksi pupuk sebanyak 98.000 ton dan pada tahun 2020 dapat memproduksi hingga 100.000 ton. Sedangkan pada pabrik Garam Samudra dapat memproduksi 50 ton perhari, pada tahun 2019 sebesar 12.600 ton dan pada tahun 2020 mencapai hingga 13.000 ton.

Kemudian unit usaha Jus Mengkudu “Sunan” dapat memproduksi hingga 10.000 botol setiap tahun dengan kemasan 540 ml dan 110 ml. Adapun dari unit usaha internal seperti pabrik pembuatan Air Minum dalam Kemasan “Aidrat” dapat memproduksi sebanyak 12.000 galon dan 13.000 dalam kemasan botol 1500 ml, 600 ml dan gelas 250 ml. Usaha lain yakni pabrik pembuatan sandal dapat memproduksi 48.000 pasang sandal setiap tahun.

**Tabel 4.3**  
**Data Luas Lahan dan Produksi Unit Usaha Pondok Usaha PP. Sunan Drajat**

Jenis Unit Usaha	Luas Lahan	Produksi
PT. SDL (Produksi Pupuk Kisda)	2 Ha	100.000
Jus Mengkudu “Sunan”	51 Ha	10.000
Pabrik Kapal “Marine Sentosa”	200 Ha	5
Garam Samudra	140 Ha	13.000
Air Minum dalam Kemasan “Aidrat”		25.000
Pabrik Sandal		48.000
Toserba Sunan Drajat		-
Toko Buku		-

Percetakan Persada Press	140 Ha	60.000
Foto Copy		-
Bordir dan Konveksi		70.000
Laundry		-
Koperasi Sunan Drajat		-
Persada Tour dan Travel		-
Persada TV		-
Radio Persada FM		-

Selain data table diatas dapat dibuktikan dengan hasil wawancara dengan Kepala perekonomian unit usaha PPSD sebagai berikut:

*“Untuk unit usaha garam kita dapat memproduksi hingga 50 ton perhari mbak, kalau pupuk ya bisa sampai 20.000 ton setiap tahunnya, kalau aidrat bisa mencapai 10.000 botol, kalau konveksi gak pasti mbak karena kan kita lebih sering untuk seragam santri sendiri ya dari pada pesanan luar“(Wawancara 2 Juni 2021)*

Selanjutnya ketua Pabrik Pupuk Bakap Hasan menambahkan pernyataan yang sesuai dengan pemaparan ketua perkom sebagai berikut:

*“Kalau pupuk ya mbak kita bisa produksi sampai 100.000 an mbak, karena kan kadang ya buat banyak itu pesenan ya, apalagi kan kita jugangirim ke Negara-negara lain“(Wawancara 10 Juni 2021)*

Unit usaha PP. Sunan Drajat mendirikan unit usaha bertujuan untuk ibadah dan manifestasi amal baik (karya produktif), membantu santri yang tidak mampu dan juga masyarakat dengan cara mempertimbangkan kemaslahatan orang lain, pendirian unit usaha tersebut juga berlatar belakang pada filosofi Sunan drajat serta memanfaatkan

adanya sumber daya alam yang cukup banyak di sekitar PP. Sunan Drajat yang tidak di manfaatkan oleh masyarakat sekitar. Islam selalu menyuruh umatnya untuk bekerja, apapun bentuk pekerjaan itu. Karena rahmat Allah SWT akan diberikan kepada umat-Nya yang rajin bekerja. Hamba yang hidup sejahtera bahkan mampu membagi kesejahteraannya dengan orang lain, sangat terpuji dalam Islam. Islam juga mengancam umatnya yang malas bekerja. Islam menjamin industri yang melayani hajat hidup orang banyak akan dikuasai Negara atau diberikan haknya kepada industri yang diyakini tidak akan merugikan orang banyak.

b. Sumber daya manusia

Unit usaha PP. Sunan Drajat merupakan unit usaha yang didirikan oleh Pondok Pesantren, dimana unit usaha tersebut dapat menyediakan lapangan kerja bagi santri dan masyarakat. Dengan di dirikannya unit usaha tersebut tentunya banyak menyerap tenaga kerja, mulai dari tenaga kerja bidang operasional, keuangan, pemasaran dan lain-lain. Hingga saat ini unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki 450 jiwa tenaga kerja, baik yang bekerja di unit usaha internal Pondok Pesantren ataupun di eksternal Pondok Pesantren.

Dalam rangka meningkatkan kapasitas sumberdaya manusia atas unit usaha yang dimiliki, PP. Sunan Drajat berupaya dengan mendirikan sarana pendidikan yakni Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang terletak di dalam kawasan PP. Sunan Drajat. Dimana sekolah tersebut terdapat beberapa program keahlian yakni Agribisnis dan Tanaman Pangan dan Hortikultural, Akuntansi dan Keuangan Lembaga, Bisnis Daring dan Pemasaran, Desain Permodelan dan Informasi Bangunan, Konstruksi

Kapal Baja, Multimedia, Nautika Kapal Penangkapan Ikan, Tata Busana, Teknik dan Bisnis Sepeda Motor, Teknik Elektronika Industri, Teknik Kendaraan Ringan Otomotif, Teknik Komputer dan Jaringan dan Teknik Pemesinan. Hal ini sesuai dengan pemaparan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, berikut:

*“SDM kita ya dari alumni dan santri ada juga dari masyarakat sekitar, tapi kalau internal lebih banyak yang dari santri tapi bedanya disini tidak seperti pesantren lain, jadi di sini kalau dia sudah kerja di unit usaha walaupun statusnya santri atau santri pengabdian sekalipun itu tetap mendapatkan hak, maisyahnya tetap dapat. Karena kita berprinsip santri baru bisa profesional kalau dia dibayar, kan kita pengen nya santri yang jujur, sopan rapi nah semua itu dia bisa ikhlas melakukan mbak kalau ada maisyahnya, ini disemua unit kita seperti itu. Kita kasih pelatihan juga mbak, kan semua itu belum tentu ahli di bidangnya ya, makanya kita mendirikan SMK itu juga tujuannya alumni SMK bisa mengelola atau bekerja disini mbak”*(Wawancara 2 Juni 2021)

Kemudian beliau menambahkan sebagai berikut:

*“SDM kita kan dari santri mbak tentunya mereka tau gimana mengelola unit usaha pondok ini, mereka sudah belajar fiqh, hadits dan Al-Qur’an”*

Unit usaha PP. Sunan Drajat saat ini cukup mudah untuk mencari pekerja baru karena adanya santri atau alumni yang cukup banyak dan siap untuk bekerja pada unit usaha Pondok Pesantren, namun unit usaha PP. Sunan Drajat memberikan syarat pada para pekerja baik dari santri ataupun masyarakat harus bekerja dengan penuh semangat untuk pondok, jujur, rapi, sopan dan bisa bekerjasama dengan tim. Pada dasarnya karyawan unit usaha PP. Sunan Drajat ini harus memiliki pemahaman yang kuat terhadap semua aspek Syariah (Al-Qur’an, Hadits, Ushul Fiqh, Fiqh Muamalah dan Qaawaid Fiqhiyah). Sebagaimana Islam mendorong umatnya untuk memiliki

pekerjaan atau calon karyawan berdasarkan dua dimensi kompetensi, yaitu lahiriah dan batiniah.

c. Sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi

Teknologi merupakan hal yang sangat penting bagi keberlangsungan unit usaha PP. Sunan Drajat. Beberapa aspek yang termasuk pada sumber daya ini adalah lembaga penelitian, organisasi. Dalam upaya mencapai target pembangunan berkelanjutan, unit usaha PP. Sunan Drajat perlu mendapatkan dukungan riset terencana, terstruktur, dan terintegrasi lintas bidang. Penerapan proses budidaya, pengolahan bahan baku, pengembangan produk, dan pengelolaan lingkungan yang didasarkan kepada hasil riset akan berdampak kepada efektivitas dan efisiensi penggunaan input produk. Yang selanjutnya akan berdampak ada peningkatan produktivitas dan efisiensi biaya.

Unit usaha PP. Sunan Drajat pada sektor industri baik dari pabrik pupuk sudah memenuhi standar mutu pupuk yang ditetapkan oleh Badan Standarisasi Nasional (SNI), yakni:

- 1) Pupuk Dolomite sesuai SNI 02-2804-1992
- 2) Pupuk Phosphate untuk pertanian sesuai SNI 02-3776-1995
- 3) Pupuk NPK Padat sesuai SNI 02-2803-2000

Unit usaha pupuk ini memiliki laboratorium penelitian pengujian pupuk baatas izin laboratorium kementerian pertanian atau instansi pemerintah. Laboratorium uji pupuk mempunyai tugas utama melakukan penelitian dan pengembangan dalam segala aspek industri pupuk dan menyalurkan hasil uji tersebut dalam bentuk

pelayanan kepada masyarakat. Pupuk yang beredar di wilayah Negara Republik Indonesia wajib memenuhi standar mutu. Sedangkan dalam pemanfaatan teknologi, Unit usaha Pupuk PP. Sunan Drajat memperkuat digitalisasi dengan mendirikan peternakan kambing atau sapi, mengampanyekan pemupukan berimbang dan lain sebagainya.

Unit usaha lain pada sektor industri seperti CV. AIDRAT, Garam Samudra, Jus Mengkudu, Kemiri Sunan sudah memiliki jaminan produk halal atau bersertifikasi halal. Karena unit usaha PP. Sunan Drajat sudah menggunakan teknologi modern tidak dengan teknologi sederhana dimana dengan penggunaan teknologi modern tersebut dapat lebih menjaga kualitas bahan pada produk supaya lebih tahan lama. Selain itu unit usaha PP. Sunan Drajat sudah memiliki *software* untuk membantu memudahkan manajemen transaksi operasional. Namun *software* yang digunakan belum begitu sempurna, masih banyak data yang perlu di perbarui.

Manajer unit usaha Toserba Septian Adiansyah menjelaskan::

*“Ya.. kita pakai Whatsapp, Email, Telepon mbak ketika komunikasi dengan pelanggan atau pemasok. Dulu kan masih pakai fax/ mesin ketik yaa mbak. Sekarang kan sudah ada komputer, Android dll. Jadi enak makin mudah komunikasinya. Komunikasi sesama karyawan ya mudah, sama pelanggan ya mudah”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Hal senada juga di paparkan oleh Ketua Pabrik Pupuk Bapak Hasan, sebagai berikut:

*“Produk kita disini sudah berstandar SNI mbak dan bersertifat halal, ya itu kita memanfaatkan sumberdaya ilmu pengetahuan selain itu kalau teknologi ya mbak dulu kita menggunakan alat tradisonal sekarang berkembang bisa menggunakan alat-alat modern seperti pabrik-pabrik itu mbak. Kalau pupuk*

*itu sudah ada lab uji pupuk mbak jadi waktu produksi itu sambil di uji mbak, produk layak atau tidaknya dipasarkan.” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Meskipun sudah berstandar SNI dan bersertifikat halal dan memiliki *software* sendiri, namun pengembangan system TI produk unit usaha tidak harus mahal. Hal yang terpenting adalah ukhuwah dan kerja sama mencapai tingkat layanan yang lebih baik untuk unit usaha PP. Sunan Drajat.

d. Sumber modal

Modal merupakan satu aspek penting dalam mengembangkan unit usaha PP. Sunan Drajat dengan modal yang memadai unit usaha PP. Sunan Drajat akan berkembang dengan baik. Permodalan merupakan faktor kunci dalam unit usaha, dimana PP. Sunan Drajat dapat meningkatkan ekonomi pesantren jika modal yang dimiliki cukup banyak karena unit usaha terutama pada sektor industri merupakan kegiatan ekonomi yang padat modal.

Pada unit usaha PP. Sunan Drajat sumber modal yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan bibit, perkebunan, pabrik, batu kapur (pupuk dolomit) dan pelabuhan kapal sudah tersedia karena memiliki cukup banyak sektor unit usaha yang dirikan. Sumber dana unit usaha ini diperoleh dengan cara memutar dana yang didapat dari keuntungan seluruh unit usaha, yang kemudian dari keuntungan tersebut akan dibagi antara pengasuh Pondok Pesantren dan unit usaha. Selain itu, dukungan bantuan modal dan peralatan dari pemerintah dan tambahan modal dari perusahaan sejenis yang tertarik menjadi mitra kerja. Pemerintah menjanjikan memberikan peralatan untuk unit usaha PP. Sunan Drajat selain itu juga memberikan pembiayaan modal

kerja melalui Lembaga Pemberdayaan Dana Bergulir (LPDB). Permodalan ini diharapkan dapat memperkuat ekonomi pesantren. Hal tersebut sesuai dengan pemaparan Ketua Pabrik Pupuk Bapak Hasan:

*“Modal kita kan dari hasil penjualan itu mbak labanya dibagi kan untuk abah 30% untuk kita 70% ya uang itu yang kita gunakan untuk pengembangan, kita juga dapat bantuan dari pemerintah mbak baik pusat atau pemda Lamongan, berupa alat, bibit pohon mengkudu, uang dll”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Dari pemaparan manajer unit usaha tersebut dapat dikatakan sejalan dengan yang dipaparkan oleh Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni:

*“Sumber modal kita dari pendapatan 70% mbak, jadi itu kita simpan dan kelola kembali untuk modal juga untuk pengembangan unit usaha lain. Tetapi kita kadang dapat bantuan dari pemerintah, seperti awal tahun kemarin kita dapat modal kerja dari lembaga LPDB. Kadang ya bantuan alat dari Pemerintah Daerah. Kita tidak pernah sih mbak sampai pinjam bank atau lembaga keuangan lain ya, uang yang kita dapat ya itu yang kita putar”*(Wawancara 2 Juni 2021)

Berdasarkan hasil wawancara dan temuan peneliti sumberdana yang didapat oleh unit usaha ini terbebas dari transaksi riba, baik dari peminjaman atau hutang. Unit usaha PP. Sunan Drajat memahami bahwa pengembangan harta yang ditopang dengan riba adalah perbuatan yang dilarang oleh Allah SWT. Bahkan dari sisi ekonomi riba merupakan praktek yang merugikan tatanan ekonomi.

e. Sumberdaya infrastruktur

Sumber daya infrastruktur merupakan sarana dan prasarana yang menentukan daya saing unit usaha. Kebutuhan prasarana unit usaha sangat penting untuk menunjang aktivitas unit usaha lain yang menggunakan bahan baku dari unit usaha PP. Sunan Drajat. Adapun prasarana untuk mendukung unit usaha PP. Sunan Drajat

antara lain, kebun mengkudu, pabrik, pelabuhan kapal, penyimpanan dan pengangkutan, sarana air, listrik, dan transportasi, serta sarana pendukung lainnya.

Kondisi sumberdaya infrastruktur yang terdapat pada unit usaha PP. Sunan Drajat sudah memiliki kualitas yang baik, hal tersebut dapat dilihat melalui pembangunan pabrik, adanya kebun mengkudu pada beberapa desa dan pelabuhan kapal yang dibangun terkait permasalahan pengiriman kapal laut yang diproduksi oleh unit usaha PP. Sunan Drajat dengan bekerjasama dengan mitra kerja atau pabrik sejenis. Selain itu, alat-alat yang dimiliki unit usaha Pondok Pesantren ini sudah cukup lengkap dan mempermudah untuk proses produksi juga kebijakan pemerintah yang mendukung kegiatan PP. Sunan Drajat. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, sebagai berikut:

*“Infrastruktur yang kita miliki ya pabrik, kebun mengkudu, unit usaha yang ada di pondok atau luar berupa toko itu mbak, trus transportasi, pelabuhan kita juga ada mbak itu kita bangun dengan kerjasama dengan pabrik kapal yang ada di Surabaya. Alat-alat pabrik.” (Wawancara 2 Juni 2021)*

## 2) Kondisi permintaan (*Demand Condition*)

Kondisi permintaan memungkinkan semakin tingginya tuntutan pelanggan dalam ekonomi, sehingga menyebabkan semakin besarnya tekanan yang dihadapi perusahaan untuk terus meningkatkan daya saing mereka melalui produk inovatif dan kualitas tinggi. Hasil penelitian mengkonfirmasi hipotesis Porter (1990), bahwasanya dengan semakin berkembangnya Kabupaten Lamongan secara perekonomian, hal ini akan berdampak pada semakin diperhitungkannya Kabupaten Lamongan beserta daerah-daerah yang ada di Kawasan tersebut oleh masyarakat luas.

Hal ini menunjukkan bahwa produk unit usaha PP. Sunan Drajat menghadapi potensi peningkatan permintaan yang cukup besar. Kondisi permintaan dalam kajian ini dijelaskan dalam dua komponen utama, yakni jumlah permintaan dan pola pertumbuhan dan preferensi konsumen terhadap hasil produksi unit usaha PP. Sunan Drajat.

a. Jumlah permintaan dan pola pertumbuhan

Jumlah permintaan produk yang dihasilkan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat mengalami perkembangan seiring dengan berkembangnya unit usaha tersebut. Produk unit usaha PP. Sunan Drajat semakin dikenal masyarakat, hal tersebut disebabkan dengan adanya jumlah santri dan alumni yang semakin banyak, dan kunjungan peziarah makam Raden Qosim (Sunan Drajat) serta dengan berpartisipasi dalam kegiatan pemeran pembangunan baik yang dilaksanakan oleh pemerintah kabupaten, provinsi, nasional, perguruan tinggi maupun sesama pesantren. Kondisi tersebut menjadikan tingkat konsumsi produk unit usaha cenderung mengalami peningkatan. Bahan baku yang digunakan pun akan mengalami peningkatan. Hal tersebut dapat dilihat pada data jumlah produksi yang meningkat setiap tahunnya, sebagai berikut:

**Table 4.4**  
**Jumlah Produksi Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

<b>Jenis Unit Usaha</b>	<b>Produksi</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
PT. SDL (Produksi Pupuk Kisda)	100.000	110.000	110.000

Jus Mengkudu	9.500	10.000	10.000
Pabrik Kapal	1	-	-
Garam Samudra	12.200	12.600	13.000
Air minum dalam kemasan "AIDRAT"	25.000	25.000	25.000
Sandal	48.000	48.000	48.000
Toserba Sunan Drajat	-	-	-
Toko Buku	-	-	-
Percetakan Persada Press	50.000	55.000	60.000
Foto Copy	-	-	-
Bordir dan Konveksi	65.000	68.000	70.000
Laundry	-	-	-
Koperasi Sunan Drajat	-	-	-
Persada Tour dan Travel	-	-	-

Sumber: Data diolah (2021)

Meningkatnya permintaan produk dari unit usaha PP. Sunan Drajat karena seiring dengan pengetahuan konsumen akan produk yang sehat dan baik. Konsumen yang cerdas akan memilih produk dengan kualitas yang baik dan memberikan manfaat yang lebih baik untuk tubuhnya. Selain memiliki nilai produk yang baik, unit usaha tersebut juga dapat dikatakan amanah. Oleh karena itu, jumlah permintaan di pasar akan produk dari unit usaha PP. Sunan Drajat baik dari pupuk, garam, air minum dalam kemasan dan jenis unit usaha lainnya terus mengalami peningkatan.

Hal tersebut sesuai dengan yang dipaparkan oleh Kepala Perekonomian PP. Sunan

Drajat Gus Anas Alhifni:

*“Permintaan produk setiap tahun ini alhamdulillah naik terus mbak, karena mitra kerja dan pelanggan kita kan juga bertambah mbak. Perkiraan naiknya ya lumayan kaya pupuk itu tahun 2019 sekitar 98.000 trus tahun 2020 sudah bisa sampai 100.000, konveksi dari 60.000 lebih sekarang sampai 70.000, garam juga dari 12.000 an sekarang bisa 13.000. ya alhamdulillah ya mbak barakah nya pondok, kan abah prinsip nya abah wani mlarat gawe agomo (berani melarat untuk agama)” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Hasil pemaparan ketua perkom tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Ketua Pabrik Pupuk Bapak Hasan, sebagai berikut:

*“Alhamdulillah mbak setiap tahun sih naik terus, tahun kemarin itu pupuk bisa samapai 100.000 ton, garam 12.000 an sekarang bisa 13.000 ton, konveksi sekitar 60.000 an gitu mbak dan sekarang 70.000, ya mash banyak lagi dari unit usaha lain mbak yang permintaannya semakin bertambah” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Sejalan dengan peningkatan permintaan dalam negeri, ekspor juga mengalami peningkatan, terutama pada unit usaha pabrik pupuk khususnya pada produk pupuk phosphate untuk pertanian. Pada tahun 2018, volume ekspor pupuk tercatat naik 15% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Kemudian ekspor pada tahun 2019 meningkat sebanyak 17% dan tahun 2020 permintaan pupuk mengalamain peningkatan kembali sebanyak 20%. Hal ini dibuktikan dengan pemaparan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, sebagai berikut:

*“Oh iya mbak saya tambahi ya.. pupuk itu sudah ekspor juga mbak, sudah ngirim ke jepang dan Australia, Alhamdulillah juga permintaan pasar mereka dari tahun kethaun makin bertambah juga, ya pada tahun 2018 itu naik sekitar 14% mbak, tahun 2019-2020 ya sekitar 20%”(Wawancara 2 Juni 2021)*

Kondisi permintaan tersebut tentunya berkat dukungan masyarakat akan kegiatan ekonomi atau produk yang di hasilkan oleh PP. Sunan Drajat karena mayoritas masyarakat Indonesia beragama Islam tentunya membutuhkan produk yang dihasilkan oleh pabrik atau lembaga berdasarkan prinsip Syariah.

b. Preferensi konsumen

Preferensi konsumen merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan permintaan pasar. Dengan mengetahui keinginan masyarakat, maka kita dapat memproduksi barang yang akan dibeli oleh masyarakat nantinya. Preferensi konsumen juga merupakan nilai-nilai yang diperhatikan konsumen dalam menentukan sebuah pilihan. Pertimbangan dalam pemilihan suatu jenis produk didasari atas beberapa faktor yang mempengaruhi yakni branding, produk, harga dan lokasi atau tempat.

Seorang konsumen dalam menentukan keputusan pembelian suatu produk dapat dipengaruhi oleh faktor Islamic Branding, dimana hal tersebut dapat menjadikan konsumen tenang dan tidak ragu terutama konsumen muslim karena brand Islamic Branding pada produk unit usaha ini di produksi oleh PP. Sunan Drajat dimana produk tersebut terjamin dan terbebas dari bahan-bahan yang haram serta memberikan kesehatan bagi tubuh. Selain itu, kualitas produk juga dapat mempengaruhi keputusan pembelian, kualitas produk harus menarik, bervariasi dan menyehatkan. Sebagaimana pemaparan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, sebagai berikut:

*“Pendapat konsumen itu penting mbak buat kita, kan dari keinginan konsumen kita bisa meningkatkan atau menambah produk baru mbak, jadi ya kalau misal konsumen minta produk minyak misal ya bisa kita pertimbangkan kan selain garam di dapur pasti ada minyak dan itu kebutuhan yang cukup penting buat mereka mbak. Jadi kita bisa saja memproduksi produk baru atau menambah produk minyak kaya gitu.”* (Wawancara 2 Juni 2021)

Pemaparan dari ketua perkom juga sesuai dengan hasil pemaparan manajer percetakan dan Konveksi Anang, sebagai berikut:

*“Preferensi konsumen sangat penting mbak, mereka kan pasti melihat produk kita sudah pasti halal ya, karena produksi pondok, apalagi yang tadi saya sampaikan kalau uang hasil pendapatn produk itu buat pondok, jadi mereka percaya. Selain itu ya mereka kadang meminta kita produksi yang lain “mas pondok gak kate produksi minyak opo liyane ngunu ben sekali kulakan (mas pondok gak mau produksi minya atau yang lainnya biar satu sekali transaksi)” kadang ya bilang produk apa yang lagi ramai di pasaran, itu mbak yang sering mereka bilang”*(Wawancara 10 uni 2021)

### 3) Industri pendukung dan terkait (*Related Supporting Industries*)

Industri pendukung dan terkait berperan penting untuk menunjang daya saing unit usaha PP. Sunan Drajat. Hal ini memungkinkan dalam memfasilitasi pertukaran informasi dan mendorong pertukaran ide dan inovasi secara berkelanjutan.

#### a. Industri terkait

Industri terkait merupakan industry yang berada pada system komoditas secara vertikal, seperti industry pengadaan bahan baku, bahan tambahan, bahan kemasan sampai pemasaran.

#### 1. Industri Pemasok

Pemasok adalah faktor yang paling penting dalam keberlangsungan dari unit usaha PP. Sunan Drajat, pemilihan pemasok yang tepat akan memberikan manfaat

yang baik pula bagi usaha ini. Pemasok dengan kualitas produk yang baik dan tepat waktu akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen. Sehingga akan membuat konsumen lebih royal terhadap produk tersebut. Namun unit usaha PP. Sunan Drajat ini tidak seluruhnya mengambil bahan dari pemasok, unit usaha PP. Sunan Drajat memanfaatkan sumberdaya yang ada disekitar Pondok untuk dijadikan bahan baku, akan tetapi unit usaha tersebut akan mengambil dari pemasok ketika membutuhkan lebih banyak bahan baku untuk produksi yakni unit usaha Pabrik Kapal Sunan Drajat dan Garam Samudra.

Pemasok dari kedua unit usaha tersebut merupakan mitra kerja sejenis, yakni distributor dan pabrik. Pemasok dari unit usaha kapal adalah PT. Tri Ratna Diesel (TRD) milik Budi Santoso. Perusahaan tersebut berdiri di Kota Surabaya dan sudah puluhan tahun melakukan produksi kapal dan aneka mesin. Sedangkan pemasok unit usaha garam adalah Pabrik Garam Mangunan yang berada di Kabupaten Pamekasan, Pulau Madura. Selain itu masih banyak lagi perusahaan-perusahaan atau unit usaha yang kecil-kecil yang menjadi pemasok bahan baku untuk unit usaha PP. Sunan Drajat baik pada unit usaha eksternal ataupun internal.

Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, memaparkan sebagai berikut:

*“Tergantung unitnya mbak, kalau untuk produksi pupuk itu mandiri, kita punya gunung, kalau garam sebagian punya sendiri sebagian beli dari madura, kalau dari unit internal sih sebagian ada yang dadri distributor ada yang dari pabrik langsung, ada juga yang dari UMKM.” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Pernyataan ketua perkom tersebut sesuai dengan yang dpaparkan oleh Ketua Pabrik Pupuk Bapak Hasan, sebagai berikut:

*“Jadi mbak bahan baku kita kan punya sendiri, seperti pupuk itu mandiri kita ambil dari gunung nya Sunan Drajat jadi kita gak beli, trus garam juga disini banyak petani garam, tapi sebagian kita produksi sendiri sebagian kita beli di Madura, trus jus mengkudu juga kita punya kebun sendiri. Jadi rata-rata bahan baku kita punya sendiri semua, kecuali untuk pabrik kapal ya. Kalau unit internal mbak kaya konveksi itu kita ambil dari pabrik kain nya langsung mbak ya dari pemasok lah, itu juga percetakan itu kita juga ambil dari pabrik langsung untuk bahan baku kertasnya. Kapal itu juga kan kita kerjasama sama PT di Surabaya jadi ya semua bahan ya dari mereka mbak” (Wawancara 10 Juni 2021)*

## 2. Industri penyediaan dan Pengelolaan bahan baku

Unit usaha PP. Sunan Drajat terdiri dari unit usaha eksternal yakni pabrik pupuk atau PT. SDL, pabrik garam, pabrik kapal, pabrik air minum dalam kemasan, jus mengkudu “Sunan” dan unt usaha internal yakni konveksi, percetakan dan lain-lain. Unit usaha pabrik atau eksternal untuk pabrik pupuk ini memanfaatkan batu kapur (*Rock Phospate*) sebagai bahan baku utama pembuatan pupuk dolomit yang diambil dari gunung yang berada di kawasan PP. Sunan Drajat, gunung tersebut sudah menjadi milik Pondok Pesantren karena termasuk peninggalan Raden Qosim (Kanjeng Sunan Drajat). Bahan baku lain yang digunakan adalah Kimia *Phospate* atau KCL, phospate ini dibuat dari campuran bahan kimia, untuk memilih bahan kimia ini dan percampurannya dilakukan oleh tenaga khusus dan ahli. Phospate ini berguna untuk memberikan daya rangsangan pada tumbuhan dan daya kesuburan pupuk yang dihasilkan.

Unit usaha lain yakni air minum dalam kemasan AIDRAT dimana bahan baku utama adalah air yang diperoleh dari sumber mata air peninggalan Raden Qosim yang kemudian diolah sebagai air minum oleh PP. Sunan Drajat. Kemudian Jus mengkudu “Sunan”, tentunya pada unit usaha ini produk yang diolah berbahan baku buah mengkudu dimana mengkudu yang dihasilkan ini merupakan mengkudu hasil perkebunan PP. Sunan Drajat sendiri. Adapun bibit yang ditanam berawal dari pemberian bantuan oleh pemerintah guna mengembangkan unit usaha PP. Sunan Drajat.

Sedangkan untuk pabrik garam dengan memanfaatkan air laut sebagai bahan baku utama, dimana kawasan PP. Sunan Drajat ini berada di pesisir pantai Utara Kabupaten Lamongan. Industri yang termasuk ke dalam sektor ini diantaranya adalah industri pangan dan non pangan. Dalam industri pangan, garam digunakan sebagai bahan atau bumbu makanan guna meningkatkan sumber nutrisi dan peningkat rasa, sedangkan non pangan ini lebih dikenal dengan garam industri yakni garam yang digunakan sebagai bahan untuk membuat sabun, tekstil, pengasinan ikan, perminyakan dan lain-lain. Sebagaimana pemaparan Wakil Manajemen Khilyatus Zahro:

*“Bahan baku kita yang memanfaatkan sumberdaya alam yang ada disekitar pondok mbak, pupuk ya dari gunung, garam dari petani garam daerah sini, air ya dari air sumur sunan drajat, mengkudu dari kebun pondok sendiri, ya semua bahan baku itu nanti diolah mbak menjadi produk yang kita jual, untuk prosesnya ya gak bisa kita sebutkan semua mbak kan sesai alat-alat pabrik ya hehe” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Hal senada juga dipaparkan oleh Ketua Pabrik Pupuk Bapak Hasan:

*“Bahan baku ya manfaatkan sumberdaya kita mbak, pupuk itu kan dari gung mbak dulu aah tuh mulai dari usaha orang tuanya yang awalnya jual gamping toh.. sampean pasti tau ceritanya, sampek akhirnya abah belajar buat pupuk, trus air aidrat itu kan dari sumber sumurnya sunan drajat”*  
(Wawancara 10 Juni 2021)

b. Industri pendukung

Selain industri terkait terdapat juga industri pendukung yang terdiri dari lembaga-lembaga yang secara tidak langsung memberikan kontribusi kelangsungan kegiatan usaha industri inti. Sebagaimana yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwasaya PP. Sunan Drajat memiliki banyak unit usaha. Namun dari sekian banyak unit usaha yang ada, usaha untuk mencapai tujuan bisnis yang dilakukan oleh PP. Sunan Drajat adalah dengan membangun kemitraan atau bekerjasama. Dalam hal ini industri pendukung unit usaha PP. Sunan Drajat terdiri dari Badan Pengembangan dan Peningkatan Sumber Daya Manusia Departemen Pertanian, One Pesantren One Product (OPOP) Jawa Timur, Perusahaan, Perguruan Tinggi, Asosiasi, Pondok Pesantren, Pemerintah Daerah Lamongan dan Pemerintah Pusat. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, sebagai berikut:

*“Ya pemerintah itu mbak, banyak ya mbak ada lembaga-lembaga lain seperti kampus hang tuah, trus kampus di lamongan sendiri, pemerintah tadi ya pusat ya pemda mbak”*(Wawancara 2 Juni 2021)

4) Strategi perusahaan, struktur dan persaingan antar industry (*Firm Strategy, Structure and Rivalty*)

Porter (1990) mengidentifikasi persaingan sebagai penggerak paling penting dari keunggulan kompetitif perusahaan-perusahaan suatu negara. Porter percaya

bahwa persaingan dalam negeri memaksa perusahaan untuk bersaing dalam hal efisiensi biaya, meningkatkan kualitas dan melakukan inovasi. Dalam konteks strategi, struktur, dan persaingan perusahaan, pemaparan hasil pada kajian unit usaha PP. Sunan Drajat lebih dispesifikasikan pada struktur pasar, persaingan, dan strategi.

a. Struktur Pasar

Fungsi dasar sebuah pasar adalah menyediakan tempat pasar bagi produsen, pengecer dan agen komisi untuk melakukan transaksi jual dan beli. Dengan pengecualian yang sangat terbatas, pemasaran produk unit usaha PP. Sunan Drajat ini selalu menjadi perhatian banyak pihak. Saluran pemasaran yang berlaku tidak hanya menggunakan sistem penjualan langsung (dari pabrik atau pedagang ke konsumen), namun juga melibatkan pergerakan produk ke salah satu pasar grosir.

PP. Sunan Drajat memiliki unit usaha yang cukup banyak diantaranya pabrik Pupuk Dolomite, yang terdiri dari pupuk Phosphate untuk pertanian dan NPK Padat produk PT Sunan Drajat Lamongan yang banyak digunakan oleh perkebunan-perkebunan lokal seperti di Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Lampung dan Kalimantan Timur, dan lain-lain atas pesanan pihak-pihak tertentu. Selain itu, pasaran pupuk produksi PT Sunan Drajat Lamongan, juga menjangkau pasaran luar negeri seperti Jepang dan Australia, khususnya untuk produk pupuk phosphate untuk pertanian. Secara keseluruhan produk pupuk telah terserap pasar. Pola produk didasarkan atas permintaan pasar yaitu job order dari petani dan perusahaan perkebunan dengan beberapa persyaratan tertentu. Di samping itu, juga memproduksi

untuk stok gudang. Dengan demikian pangsa pasar cukup tersedia bagi PT Sunan Drajat Lamongan.

Sedangkan pangsa pasar pada unit usaha Garam Samudra unit usaha PPSD ini sudah mendistribusikan produknya ke berbagai provinsi di Indonesia yaitu: Jawa Timur, Jawa Barat, Jawa Tengah, Sumatra dan Sulawesi Selatan, Kalimantan Timur, Lampung dan lain-lain atas pesanan pihak-pihak tertentu. Bahkan membuka restoran di Negara Malaysia. Unit usaha lain seperti Air Minum dalam Kemasan “AIDRAT”, Konveksi dan Bordir, Percetakan Buku memiliki pangsa pasarnya pada wilayah Jawa Timur, terutama pada Kota Surabaya, Bojonegoro, Gresik dan Lamongan. Ketua Perekonomian PP. Sunan Drajat Anas Al-hifni memaparkan:

*“untuk pemasaran ya mbak seperti yang suadh saya sebutkan tadi, selain tu kita mendirikan ksbp mbak, itu gunanya juga untuk memasarkan produk-produk pondok pesantren mbak”* (Wawancara 2 Juni 2021)

Proses pemasaran yang dilakukan oleh unit usaha PPSD ini secara retail dan partai, unit usaha PPSD menyediakan counter untuk melayani pembelian secara langsung. Para karyawan di bagian pemasaran rutin melakukan kunjungan ke daerah-daerah untuk menjangkau konsumen. Di samping itu, unit usaha PPSD melakukan pembentukan distributor atau bekerjasama dengan perusahaan lain di berbagai daerah yang bertujuan untuk menjangkau dan melakukan penawaran kepada konsumen secara langsung. Sebagaimana yang dipaparkan oleh manajer Toserba Septian Adiansya:

*“Untuk pemasaran itu ya mbak kita lewat offline dan online seperti di Shopee dan Tokopedia mbak. Juga ada kerjasama kemitraan dengan unit usaha atau perusahaan lain mbakak. Untuk wilayah pasar itu seluruh pulau*

*jawa mbak, kalau pupuk malah sudah sampai luar negeri sampai jepang, kalau garam sudah hampir diseluruh Indonesia mbak” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Pemaparan manajer toserba tersebut sejalan dengan yang dipaparkan oleh ketua pabrik pupuk Bapak Hasan sebagai berikut:

*“Pemasaran pupuk sudah hampir diseluruh indonesia mbak, sudah ekspor ke Jepang dan Australia juga. Biasanya yang dibeli itu pupuk phosphate untuk pertanian kalau ekspor, nah biasanya itu mereka belinya dengan pesan baik dari petani atau perusahaan-perusahaan mbak.” (Wawancara 10 Juni 2021)*

b. Persaingan

Seiring dengan meningkatnya permintaan dari tahun 2018 hingga 2020 tentu akan menjadikan unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki semakin banyak pesaing unit usaha yang sejenis. Jumlah industri sejenis yang berada disekitar PP. Sunan Drajat saat ini memang masih sedikit, namun kedepan jumlah pesaing akan terus meningkat. Namun untuk pabrik pupuk dolomit sangat banyak di Kabupaten Lamongan. Unit usaha PP. Sunan Drajat ini tidak menganggap unit usaha yang sejenis sebagai pesaing melainkan sebaga mitra kerja, dengan cara menyerahkan sebagian pesanan kepada perusahaan lain untuk dikerjakan bersama-bersama, menerapkan prinsip sama-sama maju untuk mendakwahkan ekonomi Syariah. Industri yang dimiliki oleh Pondok Pesantren tersebut didominasi oeh perusahaan-perusahaan besar seperti: PT. Agrindo, PT Tri Ratna Diesel, Pabrik Garam Madura. Karakteristik barang pada Unit usaha PP. Sunan Drajat ini memang unik dibandingkan dengan unit usaha lain yang sejenis, selain produk khas Pondok Pesantren juga sesuai dengan syariah Islam.

### c. Strategi Perusahaan

Pengembangan unit usaha Pondok Pesantren sangat didukung oleh adanya strategi yang diterapkan secara tepat, maka strategi dalam mengembangkan unit usaha dapat menggunakan dua level strategi, yaitu:

#### 1) Strategi Korporasi

Strategi korporasi menggambarkan arah kebijakan pemerintah terhadap pengembangan unit usaha Pondok Pesantren di Indonesia. Sejak Agustus 2019, pemerintah mengesahkan UU Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Lahirnya undang-undang tersebut mendorong pemerintah Provinsi Jawa Timur untuk mengagas program kemandirian pesantren, hingga pada tanggal 7 Agustus 2019 Pemerintah Jawa Timur meresmikan One Pesantren One Product (OPOP) berkolaborasi dengan Universitas NU Surabaya (Unusa), Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) dan *International Council for Small Business* (ICSB) juga menggandeng lintas sektor mulai BUMN, BUMD hingga sektor privat. Program ini adalah sebuah program peningkatan kesejahteraan masyarakat berbasis Pondok Pesantren melalui pemberdayaan santri, pesantren dan alumni pondok pesantren.

Terdapat tiga pilar dalam program ini yaitu, 1) Santripreneur, program pemberdayaan santri yang bertujuan menumbuhkan pemahaman dan keterampilan santri dalam menghasilkan produk unik sesuai syariah yang berorientasi pada kemanfaatan dan keuntungan, 2) Pesantrenpreneur, program pemberdayaan ekonomi pesantren melalui koperasi pondok pesantren yang bertujuan menghasilkan produk halal unggulan yang mampu diterima pasar local, nasional dan internasional, 3)

Sosiopreneur, program pemberdayaan alumni pesantren yang disinergikan dengan masyarakat. Pemberdayaan dilakukan dengan beragam inovasi sosial, berbasis digital teknologi dan kreativitas secara inklusif. Sebagaimana pemaparan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni:

*“Pondok ini sudah bekerjasama dengan OPOP Jawa Timur mbak, semoga dengan kerjasama ini kami dengan OPOP dapat memberi manfaat yang lebih baik untuk pesantren.”* (Wawancara 2 Juni 2021)

Hasil pemaparan ketua perkom tersebut sejalan dengan pemaparan Pengasuh PP. Sunan Drajat berikut:

*“Saya senang karena melalui OPOP sudah ada yang benar-benar memikirkan kepentingan ponpes dan para santrinya. OPOP bakal bermanfaat sebagai bekal para santri ketika terjun ke masyarakat dan salah satu pilihan profesi adalah berwirausaha.”* (Wawancara 2 Juni 2021)

## 2) Strategi Fungsional

Dalam rangka menghadapi persaingan global yang semakin ketat, maka strategi yang baik diterapkan unit usaha PP. Sunan Drajat adalah:

- a) Sumberdaya Manusia yang unggul, yang mampu melaksanakan pengembangan unit usaha Pondok Pesantren.
- b) Meningkatkan produksi unit usaha Pondok Pesantren dengan menggunakan bahan baku unggul, karena kualitas yang terkandung pada produk berpengaruh pada harga jual dipasaran. Pada pasar negeri harus memiliki standar SNI dan bersertifikat halal
- c) Melakukan promosi agar produk dikenal oleh para konsumen dalam maupun laur negeri. membentuk distributor atau bekerjasama dengan perusahaan lain

d) Modal yang cukup, modal merupakan aspek terpenting dalam pengembangan unit usaha

5) Peran pemerintah (*Government*)

Peran pemerintah pusat pada pengembangan unit usaha PP. Sunan Drajat masih sangat minim, sebagai bukti, belum ada anggaran yang dialokasikan bagi kesejahteraan Pondok Pesantren, namun hal ini berbeda dengan pemerintah Lamongan yang sudah memberi bantuan kepada PP. Sunan Drajat berupa alat-alat untuk produksi. Seiring berkembangnya zaman, Peran pemerintah pusat terhadap Pondok Pesantren tercermin melalui kebijakan, regulasi, maupun dukungan terhadap upaya-upaya pengembangan unit usaha PP. Sunan Drajat. Hingga saat ini, terdapat beberapa kebijakan, regulasi maupun sikap pemerintah yang mempengaruhi kelangsungan kegiatan unit usaha PP. Sunan Drajat. Berikut adalah beberapa bentuk kebijakan maupun sikap yang dinilai paling berpengaruh terhadap unit usaha Pondok Pesantren:

- a) Dukungan pemerintah dengan diterbitkannya UU No 18 tahun 2019 tentang Pesantren pada tanggal 24 September 2019
- b) Keluarnya Regulasi oleh Kementerian Agama yang menjadi turunan dari UU tersebut. Akhir 2020, ada tiga regulasi yang terbit, yaitu:
  1. Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 30 tahun 2020 tentang Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren (diundangkan pada 3 Desember 2020), peraturan ini antara lain mengatur klasifikasi pesantren terdiri dari pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk pengkajian

kitab kuning, pesantren dalam bentuk dirasah islamiah dengan pola pendidikan muallimin, atau pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk lain yang terintegrasi dengan pendidikan umum

2. Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 31 tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren (diundangkan pada 30 November 2020) yaitu mengatur tentang jalur, jenjang, dan bentuk pendidikan pesantren, dengan dua jalur pendidikan yakni pendidikan formal dan nonformal
  3. Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 32 tahun 2020 tentang Ma'had Aly (diundangkan pada 3 Desember 2020). Ma'had Aly adalah pendidikan pesantren jenjang pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh pesantren dan berada di lingkungan pesantren.
- c) Kementerian Agama mempunyai tugas berat untuk menggerakkan dunia pesantren dalam tiga fungsinya, yaitu: fungsi pendidikan, fungsi pemberdayaan sosial, dan fungsi dakwah. Penambahan dua fungsi yang lain merupakan perluasan mandat (wider mandate) yang merupakan aspirasi politik pesantren untuk mendapatkan status hukum dalam Undang-Undang NKRI.
- d) Tahun 2020 Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren memulai dengan menyusun Peta Jalan Kemandirian Pesantren untuk mengakomodasi kemandirian pesantren. Direktorat PD Pondok Pesantren akan menunjuk secara bertahap sejumlah pesantren untuk didorong untuk menjadi pesantren mandiri. Untuk lima tahun pertama, dirumuskan 100 pesantren menjadi piloting pada

tahun 2021, lalu 500 pesantren (2022), serta masing-masing 1500 pesantren pada 2023 dan 2024.

- e) Pada tanggal 7 Agustus 2019 Pemerintah Jawa Timur meresmikan One Pesantren One Product (OPOP) yaitu program peningkatan kesejahteraan berbasis pondok pesantren melalui pemberdayaan santri, pesantren, serta alumni dan masyarakat. berkolaborasi dengan Universitas NU Surabaya (Unusa), Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) dan *International Council for Small Business* (ICSB) juga menggandeng lintas sektor mulai BUMN, BUMD hingga sektor privat.

6) Peran kesempatan (*Chance*)

Faktor kesempatan merupakan suatu faktor yang berada di luar jangkauan *stakeholder* unit usaha Pondok Pesantren. Keberadaan faktor ini dapat menjadi suatu momen yang bisa mengangkat posisi unit usaha untuk lebih berkembang. Unit usaha Pondok Pesantren di Indonesia merupakan arus ekonomi Indonesia terutama pada pengembangan ekonomi syariah. Hal ini dapat didukung dengan mayoritas penduduk di Indonesia memeluk agama Islam, dimana hal ini akan menjadikan peluang atau kesempatan yang besar bagi unit usaha PP. Sunan Drajat, permintaan akan produk hasil Pondok Pesantren adalah pilihan utama bagi mereka untuk membeli produk halal dan berstandar SNI. Pertumbuhan penduduk Indonesia dan dunia akan terus meningkat seiring dengan ekonomi global yang berkembang dan teknologi yang semakin maju membuat kebutuhan akan produk-produk unit usaha pondok pesantren ini lebih banyak dibutuhkan masyarakat.

Selain itu, dukungan pemerintah dengan regulasi pondok pesantren juga menjadikan kesempatan unit usaha Pondok Pesantren guna meningkatkan unit usahanya, dengan produk-produk yang dihasilkan, dengan adanya program pemerintah tersebut dapat mendorong pesantren sebagai penggerak utama dalam ekosistem *halal value chain*. Hal ini mengakibatkan adanya peningkatan dalam permintaan produk unit usaha PP. Sunan Drajat.

#### **4. Analisis Porter Five Forces Pada Unit Usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat**

Lima kekuatan Porter merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis persaingan bisnis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter. Menurut David (2010) perancangan strategi sangat diperlukan dalam hal bisnis. Strategi dirancang dan dibentuk sedemikian rupa untuk memperlancarkan pergerakan usaha sehingga berjalan dengan lancar, sehingga dibuat suatu strategi untuk meningkatkan usaha yang dibuat. Five porter merupakan strategi yang tepat dalam menjalankan bisnis pesaing. Dalam bukunya yang berjudul “Strategi Bersaing” disebutkan ada lima kekuatan bersaing yaitu: ancaman masuknya pendatang baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan penawaran pembeli, kekuatan penawaran pemasok, persaingan diantara perusahaan yang ada. Sebagaimana penerapan strategi Porter Five Forces pada unit usaha PP. Sunan Drajat sebagai berikut:

##### **1) Ancaman Masuknya Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)**

Menurut Porter (2008) pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sering kali sumberdaya utama.

Akibatnya, harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam suatu industri ini tergantung pada rintangan yang ada, juga dengan reaksi dari para pesaing (industri yang sudah ada) untuk dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

Unit usaha pabrik pupuk (PT. SDL) PP. Sunan Drajat termasuk unit usaha yang berdiri sudah lama, dari tahun 1981 hingga sekarang kurang lebih sudah 40 tahunan. Sedangkan unit usaha yang lain termasuk sudah cukup lama juga berdiri semenjak didirikannya PP. Sunan Drajat. Kehadiran pendatang baru dengan kapasitas produksi sejenis menambah semakin ketatnya persaingan bagi unit usaha PP. Sunan Drajat. Dengan kehadiran pendatang baru tersebut, akan menjadi ancaman atau kekuatan bagi unit usaha dan menjadikan tingkat persaingan semakin pesat. Saat ini kedatangan industri pabrik kapal, pabrik pupuk dan garam atau industri yang sejenis dengan unit usaha PP. Sunan Drajat dapat dikatakan belum ada di daerah Lamongan terutama pada Kecamatan Paciran. Sedangkan untuk unit usaha internal seperti koperasi, konveksi dan bordir, percetakan buku dan toko buku sudah cukup banyak di daerah tersebut. Namun, dengan kondisi tersebut tidak menjadikan unit usaha PP. Sunan Drajat pesimis. Justru dengan kondisi ini, memberikan implikasi baik dalam hal menstimulus manajemen unit usaha untuk terus berinovasi agar tetap berkembang dan eksis ditengah persaingan tersebut. Untuk sementara ini

Sama halnya yang disampaikan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni bahwa:

*“Sekarang yang membuka unit usaha semakin banyak mbak, ya kalau unit intenal kayak konveksi, kopontren, sandal dan percetakan itu lumayan lah mbak, trus kalau SDL kan dibidang dolomit itu di lamongan termasuk banyak mbak yang paling besar itu polowijo. kaya gitu itu justru kita malah harus berbenah, maksudnya kita memperbaiki manajemen sebaik mungkin, jadi kita selalu evaluasi setiap minggu sekali rapat, rapat itu rapat internal untuk pencapaian target. Trus kalau membuka pabrik kan harus ada modal banyak mbak, kalau pabrik sih di Lamongan belum bertambah ya yang saya tahu. ” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa apapun kondisi yang terjadi, tidak dijadikan sebagai alasan bagi unit usaha PP. Sunan Drajat untuk tenggelam dalam persaingan. Apapun kondisi yang menjadi kendala seperti hadirnya para pendatang baru bagi unit usaha PP. Sunan Drajat, komitmennya adalah harus tetap eksis dengan nilai-nilai kepesantrenan. Dengan cara memanfaatkan semua peluang, salah satunya adalah karena unit usaha tersebut didirikan oleh PP. Sunan Drajat, Pondok Pesantren peninggalan Wali Allah ,dimana terdapat makam Wali Songo yakni Sunan Drajat dan musium yang didalamnya terdapat beberapa barang peninggalan Sunan Drajat, tempat tersebut sekarang menjadi salah satu destinasi pariwisata kabupaten Lamongan yang mengacu kepada tempat ziarah Wali Songo. Tentunya hal tersebut juga menjadi peluang besar bagi unit usaha milik PP. Sunan Drajat. Selain memanfaatkan peluang juga senantiasa memperbarui strategi. Salah satu yang dikedepankan adalah melakukan diferensiasi produk.

Pemaparan tersebut sejalan dengan manajer Toserba Septian Adiansyah:

*“Sekarang ini banyak sekali pendatang baru yang membuka usaha koperasi atau toserba mbak, apalagi banyak yang menjual secara online kan mbak, tapi semua itu kita anggap sebagai hal baik karena dengan adanya mereka itu kita bisa memperbaiki manajemen mbak, tapi bukan*

*untuk menyaingi loh mbak. Kita jalan sama-sama. Ya kita memanfaatkan peluang seperti adanya akam itu mbak untu usaha kita jadi tidak melihat usaha yang lain lah mbak apalagi anggap pesaing” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Kedatangan pendatang baru bagi para pebisnis kerap dianggap sebagai sebuah ancaman bagi usahanya. Namun berbeda dengan unit usaha PP. Sunan Drajat, karena bagi mereka kedatangan industri sejenis merupakan peluang untuk sama-sama meningkatkan ekonomi terutama ekonomi syariah. Hal ini juga disampaikan oleh manajer Percetakan dan Konveksi Anang, sebagai berikut:

*“Dalam berbisnis adanya industri baru apalagi yang sejenis itu sudah biasa mbak, bukan hal yang baru lagi. Tapi, kita itu malah suka ya karena selain kita ada orang lain yang sama-sama berjuang untu ekonomi kita, apalagi sama-sama berjuang untuk meningkatkan ekonomi syariah” (Wawancara 10 Juni 2021)*

## **2) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Dalam dunia bisnis kegiatan tawar-menawar merupakan hal yang lazim karena baik pembeli maupun penjual juga berkeinginan untuk mendapatkan keuntungan dari bisnisnya. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para konsumen industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli.

Kahadiran unit usaha PP. Sunan Drajat menjawab kebutuhan santri dan masyarakat akan produk yang berkualitas dan aman digunakan dan dikonsumsi. Selain memiliki bahan baku untuk produksi dari sumberdaya yang ada disekitar Pondok Pesantren, unit usaha Pondok Pesantren tersebut juga memperoleh bahan baku dari pabrik sejenis untuk unit usaha eksternal seperti pabrik garam dan pabrik

kapal. Sedangkan pada unit usaha internal, terutama koperasi dan toko serba ada, hampir semua barang yang ada adalah berasal dari para distributor. Sebut saja bahan-bahan makanan seperti snack, kebutuhan kamar mandi seperti sabun, detergent dan shampo. Sebagaimana yang disampaikan oleh wakil manajemen Khilyatus Zahro:

*“Bahan baku kita itu kalau pabrik ya rata-rata dari hasil alam disekitar pondok mbak, kalau garam sama kapal kita ambil dari pabrik lain, kalau internal ya kita rata-rata ambil semua mbak, kaya koperasi gitu kita ambil dari pabrik langsung ada yang dari distributor ada juga yang adri UMKM mbak.”* (Wawancara 2 Juni 2021)

Hal senada juga disebutkan oleh manajer unit usaha toserba Septian Adiansyah:

*“Kalau unit usaha toserba ini rata-rata kita dari pemasok mbak, ada yang dari pabrik langsung juga ada yang dari UMKM sini mbak, kalau pabrik itu yang saya tau garam ya mbak ambil dari pemasok di madura sana.”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Mengenai kerjasama dengan supplier, selama ini unit usaha PP. Sunan Drajat bekerjasama dengan PT. Agrindo, PT. Tri Ratna Diesel, Pabrik Garam Madura, UMKM Lamongan, dan masih banyak lagi yang telah menjadi pemasok utama unit usaha PP. Sunan Drajat. Saat ini dari masing-masing unit usaha yang ada di Pondok Pesantren tergantung kepada satu pemasok untuk bahan bakunya, terkecuali unit usaha dalam bidang koperasi dan toko serba ada yang tidak di dominsi oleh satu pemasok saja. Dalam penentuan pemasokan bahan baku, unit usaha dan pemasok melakukan kepekatan di awal transaksi (akad) dan adanya kejelasan harga tanpa adanya paksaan pada kedua belah pihak.

Kemitraan yang dilakukan guna menjalin hubungan baik dengan pemasok agar dapat memperoleh kemaslahatan bersama. Jadi, pemasok tidak dapat menggunakan

kekuatan tawar-menawarnya terhadap unit usaha PP. Sunan Drajat dalam menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang yang dibeli karena sudah terdapat perjanjian dan kesepakatan. Namun, jika terdapat hal-hal yang dapat merusak bahan baku, harga yang tiba-tiba berubah maka pihak pemasok akan memberi informasi terlebih dahulu kepada pihak unit usaha agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam pembelian bahan baku, karena hal tersebut juga dapat merusak akad dan bisa saja unit usaha tersebut mengganti pemasok. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni:

*“Untuk memperoleh bahan baku mbak kita ada akad didepan, ya harus secara syariah ya.. jadi kita sebutkan semua syarat ya mulai dari harga dll, setelah itu ada kesempatan. Jadi kitagak pernah sampek ada permainan harga mbak, kan biasanya peasok itu seenaknya yaa tiba-tiba naikin harga. Nah ini karena ada akad di depan jadi tidak ada yang seperti itu. Kegiatan tawar menawar ya sudah di awal sampek ada akad mbak” (Wawancara 2 Juni 2021)*

### **3) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Tawar menawar merupakan suatu jenis negosiasi yang dilakukan oleh penjual dan pembeli untuk menentukan harga suatu barang. Pembeli dapat memaksa penjual untuk menurunkan harga dan menuntut kualitas barang yang lebih tinggi, serta mengadu pemasok yang saling bersaing, yang semuanya dapat mengurangi laba industri. Dalam industri perdagangan, pendapatan sebuah perusahaan tergantung pada pembelian yang dilakukan oleh pembeli. Jika pembeli membeli dalam jumlah besar, maka pembeli akan memiliki kekuatan untuk menurunkan harga.

Unit usaha PP. Sunan Drajat memberikan harga pas kepada pembelinya, dengan dua harga yaitu harga retail dan harga grosir. Jadi setiap orang yang membeli

pada unit usaha ini sangat jarang sekali menawar harga produknya. Pembeli pada unit usaha ini berasal dari semua kalangan baik pemerintah, masyarakat dan pengusaha. Selama ini pembeli membeli dalam jumlah yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan terkadang banyak dan sedikit. Seperti yang telah di sampaikan oleh Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni:

*“Tergantung ya mbak, kebanyakan pembeli kita ya santri dan masyarakat mbak kalau unit usaha internal ya dan jarang sih pembeli yang nawar, kan harga di unit usaha sudah di patok harga pas tapi kan ada harga grosir ada harga retail mbak. Kita memberi harga dengan harga yang terjangkau. Mungkin ya ada sebagian orang yang kadang nawar mbak itu juga yang biasanya beli banyak dan sering beli di kita, atau ya distributor mbak. Kalau pabrik ya jelas banyak mbak belinya dan tidak ada tawar menawar” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Hal senada juga diungkapkan oleh Ketua Pabrik Pupuk bapak Hasan:

*“Pembeli kita ya kebanyakan santri mbak kalau unit yang ada di pondok, tapi masyarakat banyak juga. Kalau menawar itu ya ada mungkin nawarnya ya kalau mereka beli banyak, tapi ya kadang cuma goyangan mbak, kalau pabrik ya pasti gk ada yang nawar mbak, kan produksinya banyak, juga kan distributor tau mbak harga segitu udh termasuk murah apalagi dari produk pondok loh mbak” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Pembeli dapat berganti penjual jika harga yang ditawarkan oleh pesaing lainnya lebih murah dari harga yang ditawarkan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat. Namun pembeli lebih memilih membeli produk dari unit usaha ini karena unit usaha memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan, harga yang murah, kualitas tinggi dan fasilitas antar ke tempat tujuan serta pembeli diperbolehkan untuk melakukan cicilan dengan harga tetap jika membeli dalam jumlah besar. Selain itu, para pembeli juga memahami bahwa dengan membeli produk-produk yang diproduksi oleh Pondok Pesantren akan membantu Pondok Pesantren dan memperoleh keberkahan dunia dan

akhirat. Hal ini akan menjadi suatu pertimbangan khusus di dalam keputusan pembeli ketika beralih ke penjual lain karena dihadapkan pada biaya yang besar dan nilai-nilai spiritual. Sebagaimana yang dipaparkan oleh bagian Pembelian toserba Siti Nur Khasanah, sebagai berikut:

*“Jadi mbak kita itu sistemnya boleh nyicil mbak kalau beli banyak, tapi harga ya sesuai dengan harga asli mbak tidak ada tambahan nya. Kan kebanyakan itu ada yang menjual kalau langsung dibayar segini kalau cicil ditambah segini nah itu kita tidak seperti itu, mau bayar nyicil atau tunai ya tetap mbak.”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Manajer unit Percetakan dan koperasi memaparkan hal senada:

*“Nah mbak itu dari semua unit usaha sama mbak, jadi tidak hanya di usaha internal tapi juga di eksternal kaya pabrik pupuk, garam dan kapal itu. Sama semua harga nyicil dan tunai tetap sama. Kan pesan abah kita sama-sama mendapat berkah mbak, buat pondok juga buat masyarakat”* (Wawancara 10 Juni 2021)

Dari paparan yang telah di jelaskan di atas bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki strategi untuk menghadapi tawar-menawar dari pembeli yaitu dengan cara memberikan cicilan apabila pembeli membeli produk dari unit usaha dengan jumlah besar.

#### **4) Ancaman Produk atau Jasa Pengganti**

Produk substitusi merupakan produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Adanya produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (ceiling price) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba industri.

Tekanan persaingan akibat adanya produk pengganti semakin bertambah ketika harga produk pengganti relatif murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk pun rendah. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah diukur dari seberapa besar pangsa pasar yang direbutnya dan rencana perusahaan produk pengganti tersebut untuk meningkatkan kapasitas serta penetrasi pasar.

Unit usaha PP. Sunan Drajat untuk mengetahui tingkat kebutuhan barang pengganti, kepala perekonomian Gus Anas harus mengetahui kondisi pasar akan menjadi permulaan yang tepat untuk memulai sebuah produksi. Dalam ancaman produk pengganti, sampai saat ini unit usaha ini belum terdeteksi atau belum ada produk yang mampu mengganti.. Maka dari itu, unit usaha harus melakukan inovasi-inovasi agar dapat mengantisipasi ancaman produk pengganti.

Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni dalam hal ini mengemukakan:

*“Kalau garam kita membuat beberapa varian mbak, tujuannya untuk supaya ketika masyarakat itu cocok dengan satu produk dan akan memilih produk yang lain. Kemudian kita juga mulai pengembangan, kita sedang megembangkan minyak goreng mbak, karena kita berfikir ketika seseorang membutuhkan garam pasti orang itu juga butuh minyak. Ini sebagai bentuk persiapan kita yang tadi, menyiapkan produk-produk pengganti”(Wawancara 2 Juni 2021)*

Dari apa yang dikemukakan oleh Gus Anas tersebut, maka unit usaha PP. Sunan Drajat saat ini tidak mempunyai produk substitusi. Tidak jauh berbeda dari yang dikemukakan oleh Gus Anas, manajer Percetakan dan konveksi Anang juga menilai hal yang sama tentang produk pengganti dari unit usaha PP. Sunan Drajat

*“Kalau produk pengganti kami belum ada mbak, kita mengembangkan inovasi produk saja, jadi kita membuat beberapa varian, misal nih ya pada unit usaha percetakan dan konveksi itu yaa kita tambah model-model baju, kalau percetakan ya kita mulai memproduksi buku baca lain seperti novel dll, terutama karya santri sendiri yah, tidak hanya buku pelajaran dan kitab-kitab kuning.” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Dari segala ancaman produk pengganti, para pebisnis pasti sudah memiliki strategi untuk menghadapi semua itu, dengan adanya ancaman produk pengganti unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki cara untuk menghadapi produk pengganti. Cara unit usaha ini menghadapi dengan selalu mengikuti perkembangan trend pasar saat ini. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ketua Pabrik Pupuk Bapak Hasan, bahwa:

*“Kita tidak pernah berpikir berada di zona nyaman mbak, nggak. Jadi selalu berpikir out of the box. Ya cara kita menghadapi ancaman produk pengganti dengan cara mulai menjalin kerjasama mbak, ya itu ada mitra. Contoh nih garam ya mbak, garam kan bukan lagi garam sebagai konsumsi saja, garam industri untuk bedak, sabun dan infus, nah itu itu bnatu garamnya dari kita. Salah satu yang kita support adalah pabrik di pasuruan termsuk sidogiri, sekarang dia buat pabrik sabun. Nah mereka mengambil garam dari kita untuk memenuhi itu mbak” (Wawancara 10 Juni 2021)*

## **5) Persaingan Antar Perusahaan**

Persaingan industri merupakan rivalitas antara dua atau lebih industri yang sejenis atau mirip untuk menyediakan produk, jasa, harga, produk, distribusi, dan promosi kepada pelanggan. Intensitas persaingan industri tergantung pada jumlah pesaing di pasar yang sama, frekuensi perubahan teknologi dalam industri, frekuensi pengenalan produk baru, penurunan harga, persetujuan paket yang diberikan kepada pelanggan dari berbagai pesaing, dan perubahan peraturan dan kebijakan pemerintah dan penurunan tarif.

Berdasarkan data yang didapat, saat ini jumlah industri sejenis dengan industri yang dimiliki PP. Sunan Drajat di Kabupaten Lamongan yaitu Pabrik pupuk terdapat 25 unit, Produksi dolomit 19 unit, Pabrik Garam 4 unit, Konveksi 512 unit, Percetakan 147 unit, Bordir 47 unit, Produksi sandal 4 unit dan Air minum dalam kemasan 3 unit. Sedangkan yang berada di Kecamatan Paciran sendiri yaitu Produksi dolomit 13 unit, Pabrik Garam 1 unit, Konveksi 19 unit, Percetakan 12 unit, Bordir 16 unit, Produksi sandal 1 unit dan Air minum dalam kemasan 1 unit. Dari data diatas merupakan industri yang sudah terdaftar pada Pemerintah Kabupaten Lamongan, masih banyak industri-industri baru yang belum mendaftarkan usahanya ke Pemerintah Daerah Lamongan. Sebagaimana pemaparan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, bahwa:

*“Sekarang yang membuka unit usaha semakin banyak mbak, ya kalau unit intenal kayak konveksi, kopontren, sandal dan percetakan itu lumayan lah mbak, trus kalau SDL kan dibidang dolomit itu di lamongan termasuk banyak mbak yang paling besar itu polowijo. Tapi kita tuh modelnya memberi mereka garapan mbak, jadi sebagai contoh ya nanti kita ada garapan apa nanti kita garap secara sama-sama antara kita. Tapi biasanya untuk menjaga kualitas kita tuh prinsipnya begini, biarkan sama-samajala tanpa haus menjelekkkan produk orang lain. Kita tidak pernah mempromosikan kemudian menjatuhkan produk orang lain. Yang kita unggulkan biasanya dengan nilai-nilai kepesantrenan dan nila-nilai spiritual.” (Wawancara 2 Juni 2021)*

Dari apa yang dipaparkan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni bahwa dalam persaingan kompetitif antar industri, unit usaha PP. Sunan Drajat saling bergantung antara satu dengan yang lainnya, oleh karena itu tindakan yang di ambil biasanya merupakan tindakan kompetitif. Begitu pula Ketua Pabrik Pupuk Bapak Hasan juga mengemukakan hal yang sama bahwa:

*“Gini ya mbak, kita itu tidak menganggap mereka sebagai pesaing karena kita bekerja bareng, kita kerjasama, yang penting prinsip kita tuh ya sama-sama mengembangkan ekonomi islam mbak, jadi tidak ada persaingan. Menjaga hubungan baik antara unit usahasatu dengan yang lainnya. Ya kalau kita punya pesenan kita bagi sama unit usaha yang lain gitu mbak” (Wawancara 10 Juni 2021)*

Pada unit usaha lain faktor yang menyebabkan persaingan usaha adalah saling berebut pelanggan dalam upaya untuk mendapatkan pangsa pasar dan konsumen dalam upaya meningkatkan pendapatan atau omzet. Namun berbeda bagi unit usaha PP. Sunan Drajat, unit usaha ini menganggap bahwa sesama antar penjual tidak ada persaingan, karena sama-sama saling membutuhkan. Seumpama ada yang membutuhkan barang atau ada pemesanan dengan jumlah besar maka dapat dikerjakan bersama-sama.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Value Chain pada Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

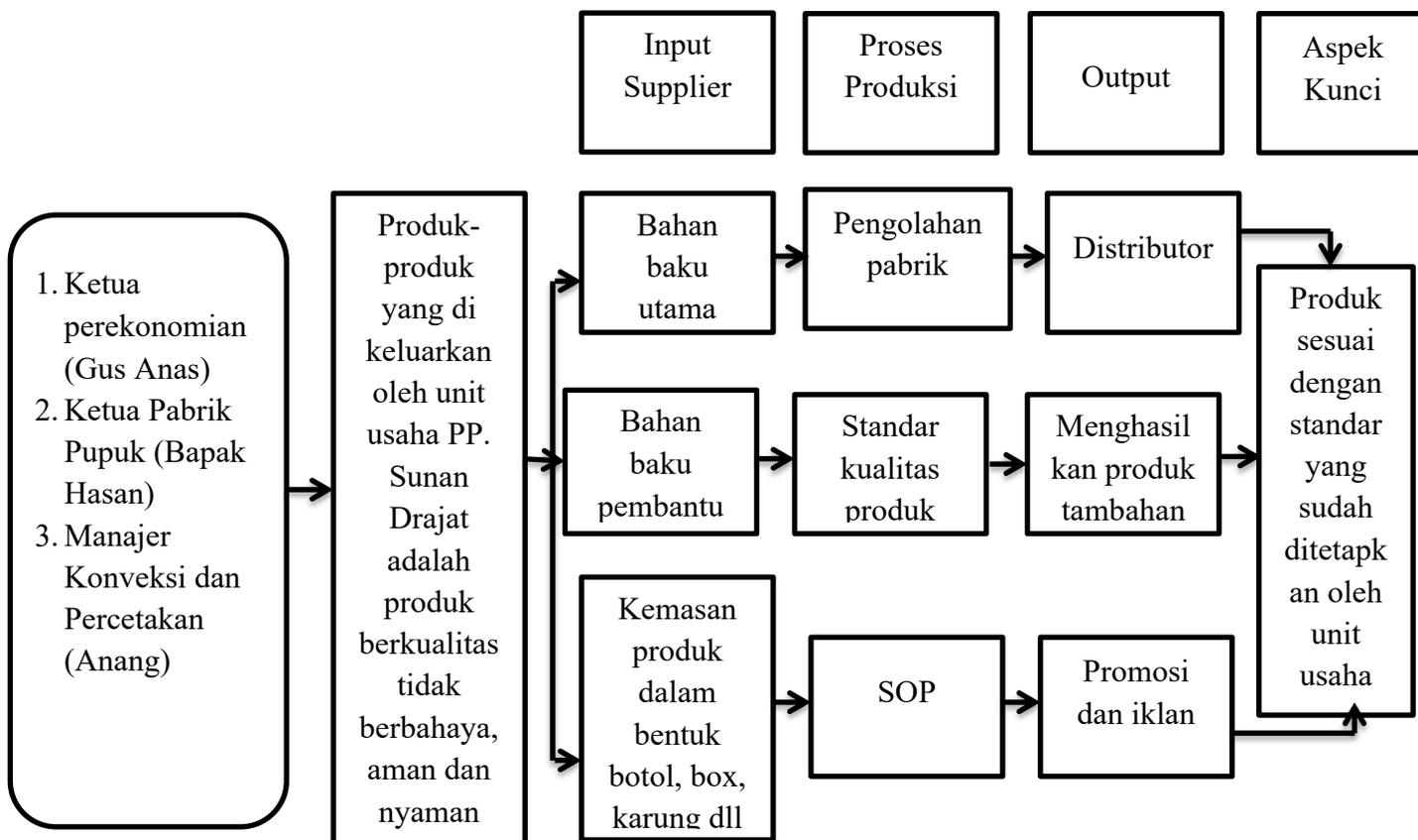
Sebelum peneliti menggambarkan hasil penelitian, ada baiknya peneliti menegaskan kembali bahwa pada strategi value chain yang peneliti maksudkan disini adalah sebuah rangkaian kegiatan operasi unit usaha Pondok Pesantren yang spesifik, dalam konteks mengelola produk unit usaha mereka. Dengan kata yang lebih sederhana, rangkaian kegiatan produksi ini akan mencakup perancangan produk, pengadaan input (bahan baku) hingga pemasaran produk pada unit usaha PP. Sunan Drajat. Dari penjelasan dan data yang peneliti dapatkan bahwa PP. Sunan Drajat memang menasbihkan identitasnya sebagai salah satu Pondok pesantren yang sangat concern dengan berbisnis. Oleh karena itu, pasti akan diperlukan suatu strategi yang

spesifik untuk bisa menjalankan tujuannya, yakni sebagai Pondok Pesantren yang mengajarkan ilmu pengetahuan Islam dan sebagai penggerak ekonomi Islam.

Unit usaha yang dikembangkan PP. Sunan Drajat adalah bidang industri, retail dan jasa. Pengelolaan unit usaha ini tidak serta merta dikelola dengan ala kadarnya, dalam proses produksi tentu membutuhkan suatu alat sistematis yang dapat memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat. Oleh karena itu, gambar berikut merupakan temuan peneliti di lapangan terkait proses rangkaian aktivitas rantai nilai pada unit usaha PP. Sunan Drajat dari ketiga narasumber, sebagai berikut:

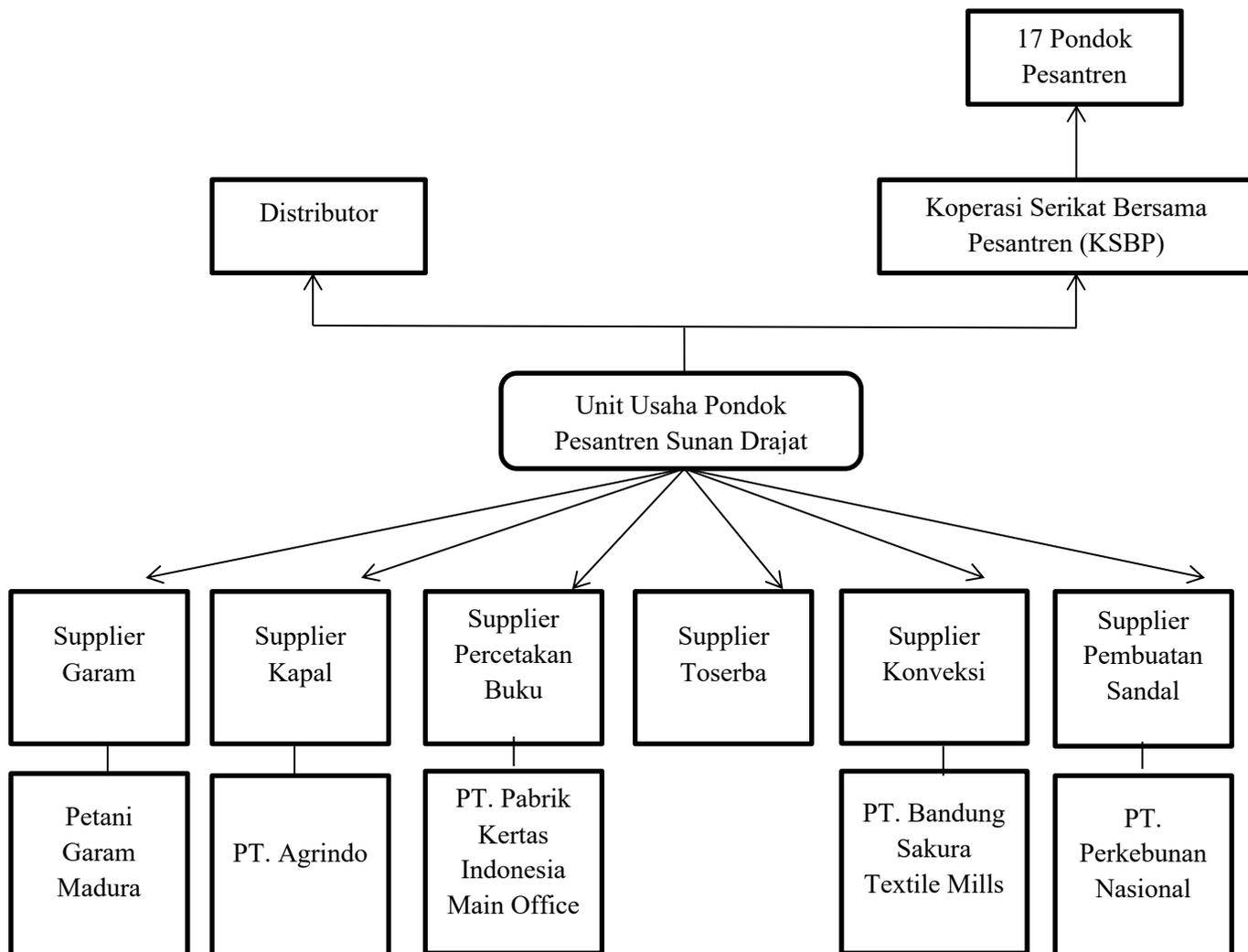
**Gambar 4.1**

**Proses Operasi unit usaha PP. Sunan Drajat**



Semua aktor yang terlibat dalam rantai nilai unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki fungsi masing-masing dan perannya masing-masing. Hasil temuan peneliti dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 4.2**  
**Peta Rantai Nilai Unit Usaha PP. Sunan Drajat**



Selain bagan diatas, ada tiga hal yang penting yang perlu peneliti jelaskan. *Pertama*, produksi yang ada di PP. Sunan Drajat sangat besar. Bahkan bisa puluhan ton perharinya. Oleh karena kebutuhan yang banyak tersebut, maka mereka juga bekerja sama dengan pabrik-pabrik sejenis yang ada di Provinsi Jawa Timur. *Kedua*, pengiriman produk sudah sampai ditingkat luar negeri. Hal ini membuat peneliti sedikit terkejut di awal-awal. Pasalnya, isu yang terdengar bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat ini hanya memiliki restaurant yang berada diluar negeri, namun setelah peneliti melakukan wawancara mereka bahkan sudah mengirim produk-produknya ke luar negeri.

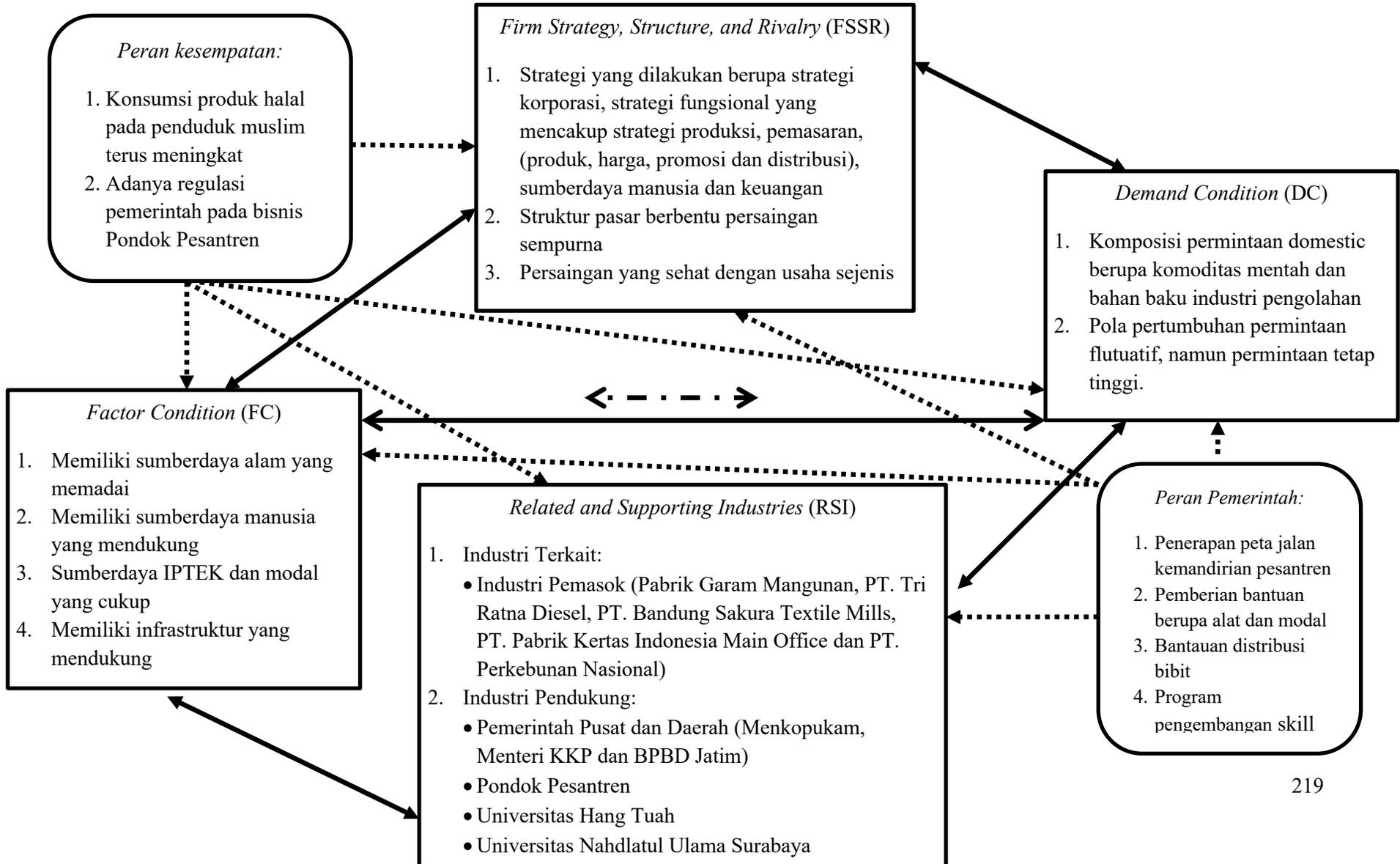
*Ketiga*, kata promosi “*Membeli produk pondok akan masuk surga*”. Ini selalu ada pada tiap-tiap promosi produknya. Kata Ketua Perekonomian kata-kata ini benar-benar sesuai karena hasil dari pembelian konsumen akan masuk ke pembangunan pondok dan benar-benar dido’akan untuk para pembeli bukan hanya sekedar strategi promosi saja. Prosesnya dilakukan ketika ada pengajian oleh pengasuh pondok setiap hari jum’at di dalam PP. Sunan Drajat, pengajian umum, pengajian kyai dan masyarakat, bahkan disaat proses pembungkusan yang dilakukan oleh karyawan unit usaha. Doa’ yang di panjatkan adalah do’a memberi keberkahan kepada seluruh umat Islam.

## **2. Dynamic Diamond Pada Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

Pada bagian ini sebenarnya ada dua hal penting yang ingin peneliti gali, *pertama*, lingkungan tugas unit usaha PP. Sunan Drajat. *Kedua*, seberapa besar kontribusi pemerintah terhadap unit usaha PP. Sunan Drajat. Temuan data berikut:

Gambar 4.3

Keterkaitan Antar Komponen Sistem Porter's Diamond Model



Selain itu, pemerintah Indonesia telah berusaha memberikan kontribusi terhadap unit usaha PP. Sunan Drajat. Data temuan lapangan menunjukkan sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.5**  
**Kontribusi Pemerintah Pada PP. Sunan Drajat**

<b>Kontribusi Material</b>	<b>Kontribusi Moral</b>
1. Bantuan modal pemerintah	1. Meningkatkan kemampuan
2. Pemberian pelatihan skill santri (karyawan unit usaha)	santri dalam berbisnis
3. Pendampingan unit usaha	2. Membuat perguruan tinggi yang berbasis pada bisnis

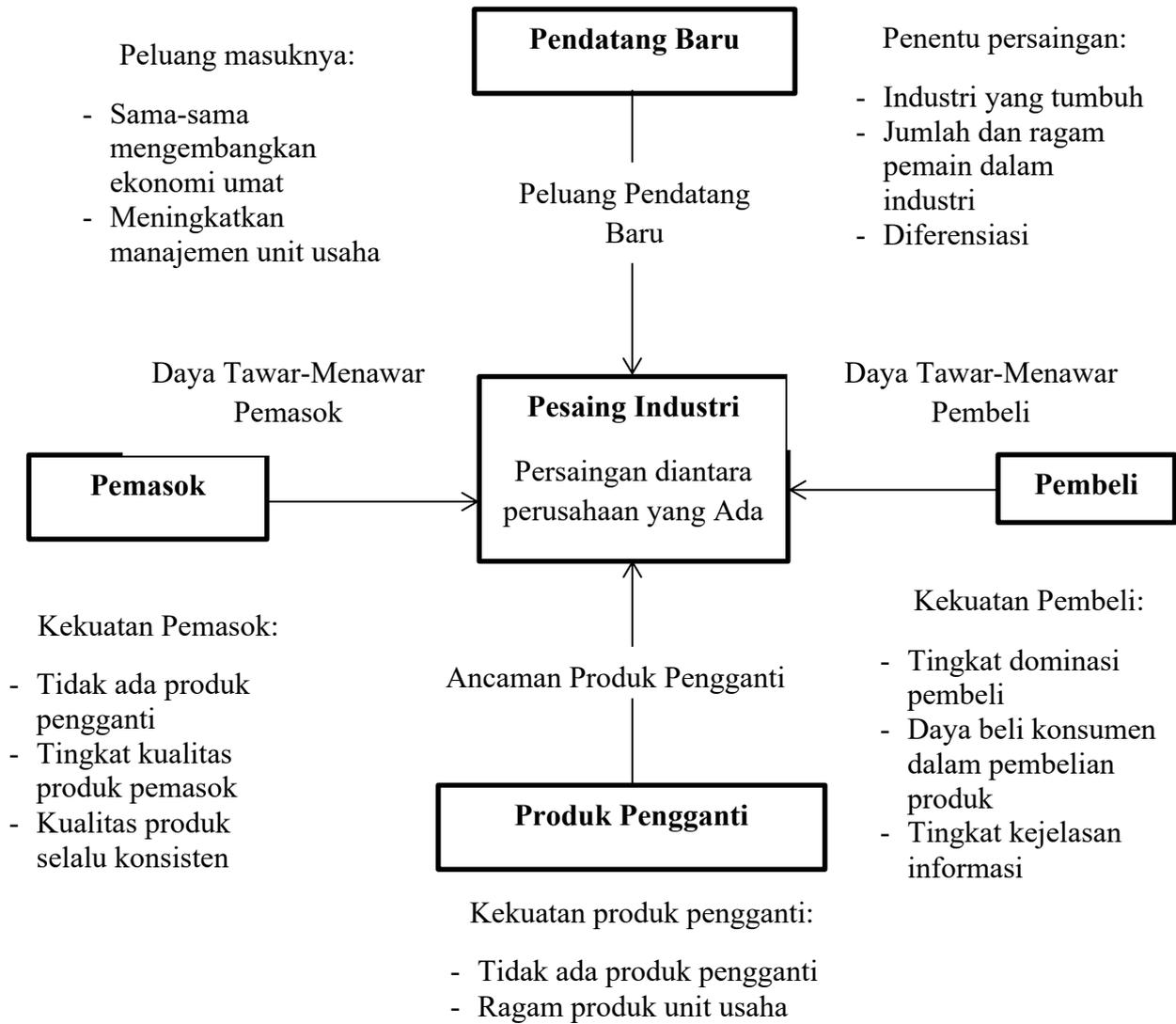
Dalam catatan temuan menunjukkan, bahwa pemerintah memiliki peran yang sangat penting dalam memperhatikan keberlangsungan unit usaha PP. Sunan Drajat. Dari sisi keuangan, unit usaha PP. Sunan Drajat tidak pernah memanfaatkan akses ke lembaga keuangan dalam hal pinjaman untuk mengembangkan unit usahanya. Menurut ketua perekonomian PP. Sunan Drajat, alasan mereka adalah tidak berkeinginan untuk berurusan dengan lembaga keuangan cukup dengan modal yang berasal dari pribadi dan pendapatan dari unit usaha yang ada saat ini. Oleh karena itu, bantuan modal pemerintah sangat membantu unit usaha unit usaha PP. Sunan Drajat untuk pengembangan unit usaha. Dengan meningkatnya unit usaha PP. Sunan Drajat akan memajukan perekonomian umat dan negara. Terutama pada Kabupaten Lamongan yang saat ini masih gencar-gencarnya menumpas kemiskinan sehingga diperlukan cara yang efektif untuk mngurangi kemiskinan.

### **3. Porter Five Forces Pada Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

Sebagai sebuah catatan temuan, saat ini unit usaha PP. Sunan Drajat telah menerapkan strategi intensif dengan strategi pengembangan pasar (market development). Strategi ini dilakukan dengan memperkenalkan produk yang sudah ada ke wilayah geografis baru. Penjualan unit usaha PP. Sunan Drajat juga, yang awalnya hanya mendistribusi produnya di daerah Jawa Timur dan sekitarnya kini unit usaha PP. Sunan Drajat mengembangkan usahanya sampai diluar Jawa bahkan luar negeri. Oleh karena itu, unit usaha PP. Sunan Drajat saat ini cukup dikenal di kalangan masyarakat dan para pedagang yang cukup besar sebagai perusahaan distributor barang-barang produksi Pondok Pesantren yang menjual produk yang berkualitas dengan pelayanan dan fasilitas yang memuaskan. Data yang diperoleh dilapangan menunjukkan sebagaimana gambar berikut:

**Gambar 4.4**

**Unsur Porter Five Forces Unit Usaha PP. Sunan Drajat**



Berdasarkan hasil diskusi peneliti dengan pemilik usaha bahwa pada dasarnya unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki beberapa strategi yang dapat dikembangkan untuk menghadapi persaingan:

- 1) Membangun kekuatan citra merk, hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan volume penjualan, memudahkan calon konsumen untuk mengenali serta menghafal merk, juga menjaga hubungan baik dengan para pelanggan.
- 2) Selalu update dengan melakukan observasi pasar untuk mengetahui apa yang dibutuhkan serta diinginkan konsumen.
- 3) Evaluasi dalam setiap periode apa yang perlu diperbaiki dalam setiap kegiatan yang dilakukan.

#### **4. Strategi Generic Porter Pada Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

Setelah penulis meneliti mengenai strategi analisis *value chain*, *porter dynamic diamond* dan *porter five forces* seperti yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka peneliti mencoba untuk menganalisa strategi yang digunakan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat. Dalam konteks ini, unit usaha PP. Sunan Drajat menggunakan strategi diferensiasi citra dalam pemasaran produknya untuk tetap unggul ditengah banyaknya unit usaha sejenis. Hal tersebut perlu diperhatikan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat agar produknya berkembang dan maju.

Upaya unit usaha PP. Sunan Drajat dalam membentuk keunggulan bersaing dengan menggunakan strategi diferensiasi citra. Ada beberapa upaya yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat dalam membangun citra, yaitu:

## 1. Memanfaatkan citra Pondok Pesantren

Dalam sejarah PP. Sunan Drajat merupakan salah satu pondok yang memiliki nilai historis yang amat panjang karna keberadaannya tak lepas dari nama Sunan Drajat. Dimana Sunan Drajat adalah nama julukan dari Raden Qosim yang merupakan putra kedua dari pasangan Raden Ali Rahmatullah (Sunan Ampel) dengan Nyi Ageng Manila (Putri Adipati Tuban). Sunan Drajat diutus oleh ayahnya untuk mensyiarkan Islam didaerah pesisir pantai utara Kabupaten Lamongan. Singkat cerita, setelah beberapa berdakwah, kemudian Sunan Drajat mendirikan sebuah masjid dan pondok pesantren.

Pondok pesantren inilah yang hingga sekarang dikenal oleh masyarakat mancanegara dengan sebutan pondok pesantren peninggalan Wali Songo. Yang di dalamnya terdapat makam dari Raden Qosim (Sunan Drajat) dan museum yang terdiri dari beberapa barang peninggalannya.

## 2. Memanfaatkan citra kharismatik dari pimpinan PP. Sunan Drajat

Jauh sebelum unit-unit usaha berdiri pada PP. Sunan Drajat, pondok ini merupakan pondok pesantren yang dipimpinnya memiliki citra kharismatik yang melekat dimasyarakat. Dimana pengasuh pondok pesantren ini merupakan salah satu keturunan Sunan Drajat . Tidak hanya itu, pengasuh PP. Sunan Drajat inilah yang berjuang untuk memunculkan kembali Pondok Pesantren setelah mengalami masa kemunduran. Bahkan sempat menghilang.

Berkat perjuangan beliau hingga saat ini PP. Sunan Drajat memiliki beberapa lembaga yang terdiri dari pendidikan formal, non formal dan in formal. Bahkan mendirikan beberapa unit usaha yang beroperasi di bawah naungan PP.

Sunan Drajat Oleh sebab itu berdasarkan silsilah keluarga, perjuangan serta ilmu-ilmu kanoragan yang dimiliki yang membuat masyarakat semakin menghormatinya.

### 3. Memberikan variasi produk

Untuk menjaga kepercayaan dari masyarakat unit usaha PP. Sunan Drajat memberikan beberapa produk yang ditawarkan mulai dari bahan-bahan dapur hingga material. Sebagaimana pada unit usaha pupuk yang sekarang ini hingga membuka toko material, kemudian pada unit usaha sandal yang mengembangkan variasi berupa sarung. Air minum dalam kemasana “Aidrat” dengan menambah variasi ukuran botol dan galon.

Dengan adanya variasi produk ini bertujuan agar masyarakat dan calon pengguna jasa tertarik dan memberikan perhatian mereka. Selain itu variasi produk yang ditawarkan, diharapkan menjadi langkah yang cukup efektif yang akan mempengaruhi pembentukan citra yang positif.

### 4. Tradisi dan budaya kerja

Tradisi atau budaya merupakan suatu kebiasaan yang sengaja dilakukan secara berkelanjutan agar dapat dikenang. Unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki cara tersendiri untuk menerapkan budaya kerja yaitu budaya kerja 5 S yaitu, salam, senyum, sapa, sopan, dan santun merupakan standar pelayanan yang harus dilakukan oleh semua karyawan unit usaha PP. Sunan Drajat. Budaya kerja ini sengaja diterapkan agar menjadi suatu kebiasaan baik yang diharapkan dapat dikenang oleh para konsumen unit usaha sekaligus membentuk citra positif dari perusahaan.

Upaya-upaya yang dijalankan tersebut merupakan stimulus yang diupayakan oleh Unit usaha PP. Sunan Drajat agar dapat memberi pengaruh positif dalam proses pembentukan citra yang berlaku di masyarakat sesuai dengan citra yang diharapkan oleh perusahaan. Dari data hasil wawancara dengan beberapa konsumen Unit usaha PP. Sunan Drajat baik dari santri dan masyarakat dapat dianalisis bahwa Unit usaha PP. Sunan Drajat dikenal memiliki citra yang positif dan masyarakat banyak percaya dan membeli produk unit usaha PP. Sunan Drajat.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Faktor pertama yang akan dibahas pada bagian ini adalah mengulas hipotesa teoritik dan temuan yang terjadi di lapangan, berkaitan dengan; penerapan strategi bersaing value chain pada unit usaha PP. Sunan Drajat, penerapan strategi porters dynamic diamond, penerapan strategi bersaing porter five forces dan strategi generic porter perspektif PP. Sunan Drajat.

Pada setiap sub-bahasan tersebut, pastinya akan mengandung tiga kerangka penting; pertama, bangunan atau dustur teori. Kedua, temuan di lapangan. Ketiga, perbedaan antara hasil temuan dengan teori. Selain itu, peneliti juga akan memberikan review teoritik dan implementatif (praktis), sebagai wujud generalisasi dari perpaduan teori dan temuan lapangan.

#### **A. Analisis Value Chain Perspektif Pondok Pesantren Sunan Drajat**

Secara sederhana, rantai nilai adalah suatu cara pandang di mana bisnis dilihat sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Nilai bagi pelanggan berasal dari tiga sumber dasar yaitu, *Pertama*, aktivitas yang membedakan produk. *Kedua*, aktivitas yang menurunkan biaya produk. *Ketiga*, aktivitas yang dapat segera memenuhi kebutuhan pelanggan. <sup>111</sup>Rantai nilai dalam arti sempit menjelaskan tentang serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk menghasilkan keluaran tertentu yang memiliki

---

<sup>111</sup> A, Kusumawati. Rantai Nilai (Value Chain) Agribisnis Labu di Kecamatan Getasan Kabupaten Semarang. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro. 2013

nilai. Kegiatan tersebut mencakup tahap pembuatan konsep dan perancangan, proses diperolehnya input atau sarana produksi, proses produksi, kegiatan pemasaran dan distribusi, serta kinerja layanan purna jual.

Secara umum *value chain* merupakan teori yang dikemukakan oleh Michael Porter, *value chain* merupakan rangkaian keseluruhan proses yang terjadi dari awal pengolahan bahan baku hingga menjadi product jadi, kemudian di distribusikan kepada konsumen. Penerapan konsep value chain ini bukan di dalam lingkup perusahaan saja namun juga di lintas perusahaan.<sup>112</sup>

Para pakar lainnya, seperti Blocher, Chen, Lin, Daphne dan lainnya menyebutkan bahwa value chain merupakan sebuah konsep dalam analisis aktivitas yang dibuat dengan tujuan menawarkan produknya kepada konsumen. Dimana tujuan dari *value chain* adalah menciptakan value melalui aktivitas yang dilakukan perusahaan yang ujungnya mengarah kepada *competitive advantage*. Berdasarkan definisi dari para pakar tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *value chain* merupakan trik berantai yang mana kita harus menyeleksi keputusan terbaik dari setiap aktivitas usaha sehingga mencapai nilai terendah (murah) dan biaya suatu produk dihitung dari total biaya aktivitas-aktivitas nilai yang telah dikeluarkan sehingga semakin rendah nilai aktivitasnya maka semakin rendah juga biaya produksinya.

Secara rumpun keilmuan, *value chain* sangat berhubungan dengan bisnis dan ekonomi. Dimana teori tersebut akan lebih memudahkan perusahaan dalam melakukan pengembangan produk barang atau jasa. *Value chain* merupakan

---

<sup>112</sup> Ekuslie Goestiandi and Yusi Pareanom, *Pembelajaran T. P Rachmat* (Jakarta: Gramedia, 2012).198

langkah awal bagaimana menentukan posisi perusahaan dalam industri. konsep rantai nilai menyediakan suatu kerangka yang sesuai untuk menjelaskan bagaimana suatu kesatuan organisasi dapat mengelola pertimbangan yang substansial dalam mengalokasikan sumber dayanya, menciptakan pembedaan dan secara efektif mengatur biaya-biayanya.

Analisis aktivitas nilai dapat membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keunggulan-keunggulan kompetitif strategik yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat mengetahui posisi perusahaan secara lebih tepat dalam *value chain* industri secara keseluruhan. Setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktivitas-aktivitas yang membentuk nilai tersebut. Aktivitas-aktivitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktivitas-aktivitas yang membentuk nilai tersebut. Aktivitas-aktivitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai.<sup>113</sup>

Dari kerangka konseptual teori ini, maka PP. Sunan Drajat dalam rangka mengembangkan unit usahanya perlu adanya *value chain* atau sebuah kerangka kerja untuk mengembangkan strategi penciptaan nilai dalam operasi perusahaan. Perusahaan menciptakan nilai dengan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat dari

---

<sup>113</sup> Friska, S. Value Chain Analisis (Analisis Rantai Nilai) untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Keunggulan Biaya. *Jurnal Ekonomi*. (2010) 13.1.36-44.

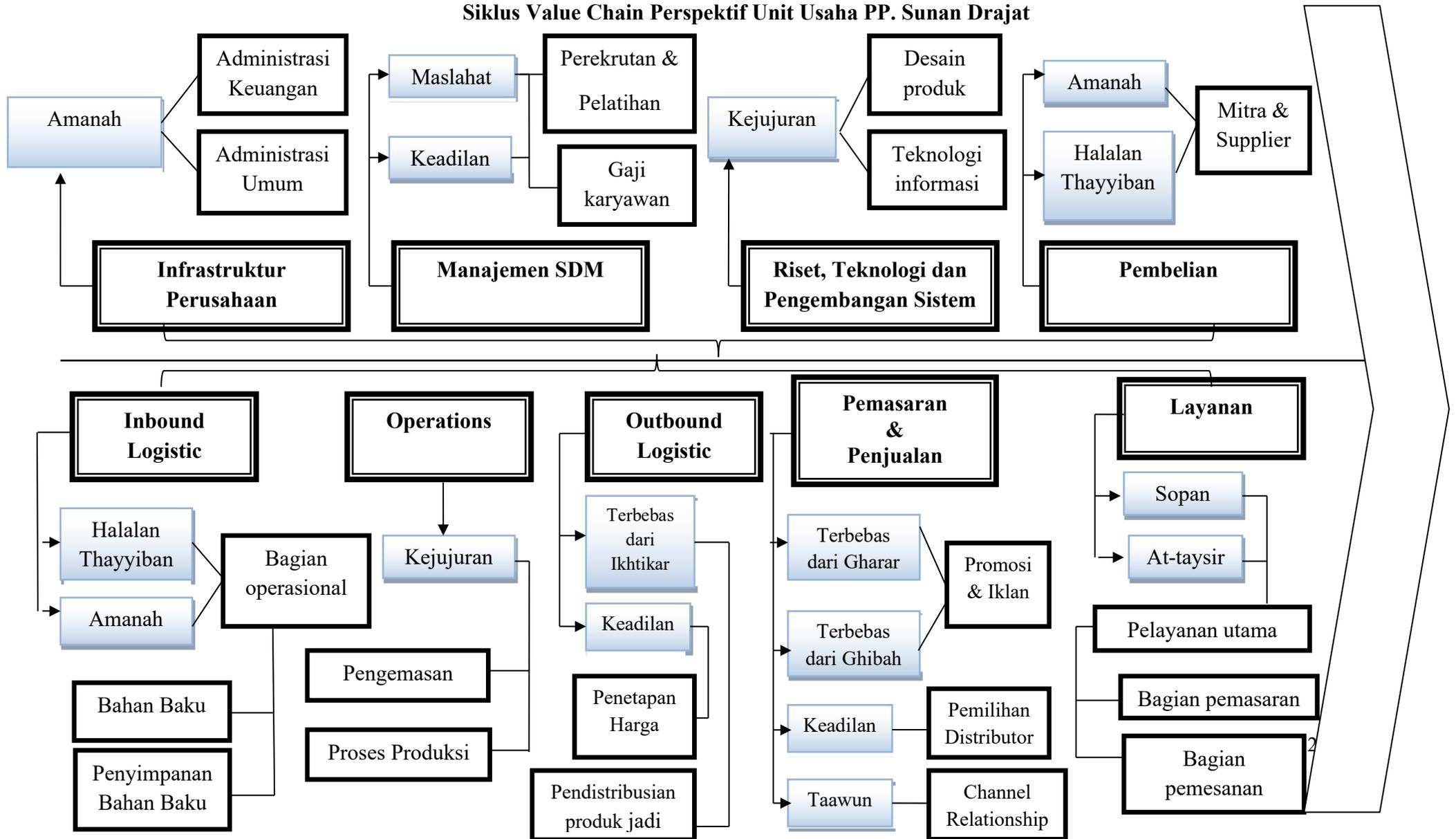
sumber daya yang digunakan. Semakin besar nilai yang diciptakan dan diberikan kepada pelanggan, maka semakin menguntungkan kegiatan operasionalnya karena mampu membangun keunggulan kompetitif. Dengan demikian, unit usaha PP. Sunan Drajat dalam menerapkan *value chain* memiliki cara dan prinsip tersendiri dalam pelaksanaannya dan tidak lepas dengan hukum Allah SWT yaitu Al-Qur'an dan Hadits, dimana dapat disebut dengan *Halal Value Chain* (rantai nilai halal). Hal terpenting dalam mempertahankan usaha yang dijalankan adalah bagaimana suatu pekerjaan tersebut justru memberikan dampak tidak hanya pada urusan dunia tetapi juga akhirat.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan dan dari hasil analisis *value chain* (rantai nilai) ditemukan bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat menerapkan *Halal Value Chain* yakni sesuai dengan Akidah dan Syariah (hukum-hukum Islam). Sebagaimana yang sudah di paparkan pada pembahasan sebelumnya, disebutkan beberapa hal penting bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki konsep *value chain* berdasarkan Syariah Islam. Dalam teori *value chain analysis* tersebut ditunjukkan bahwa dari berbagai aktivitas yang termasuk dalam aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat sebagian besar menerapkan prinsip syariah yang diantaranya halalan thayyiban, tolong menolong dalam kebaikan (ta'awun), berusaha dengan berkeadilan (al - adl), terbebas dari maysir dan gharar (penipuan).

Penerapan *Halal Value Chain* unit usaha PP. Sunan Drajat dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.1

Siklus Value Chain Perspektif Unit Usaha PP. Sunan Drajat



Dari gambar diatas dapat kita simpulkan bahwa dalam menjalankan aktivitas utama pada kategori inbound logistic, unit usaha PP. Sunan Drajat menerapkan prinsip halalan thayyiban pada bahan baku dan amanah dalam penyimpanan bahan baku. Karena dalam melakukan proses produksi yang dijadikan ukuran utamanya adalah nilai manfaat (*utility*) yang diambil dari hasil produksi tersebut. Adapun dalam kategori operations, unit usaha PP. Sunan Drajat menerapkan prinsip kejujuran dalam proses produksi dan pengemasan. Sementara, di dalam keseharian masyarakat sat ini ketidak jujuran (kebohongan) sudah menjadi hal biasa dilakukan. Hal ini telah berlaku dalam dunia ekonomi atau dunia bisnis bahkan perusahaan yang di Indonesia khususnya di Kabupaten Lamongan masih kurang untuk mengimplementasikan prinsip kejujuran karena hanya kepentingan entitas sendiri dan tanpa mementingkan orang-orang yang ada di sekitar lingkungan entitas tersebut untuk menjalankan bisnisnya.

Kemudian kategori outbound logistics, dimana pendistribusian produk unit usaha Pondok Pesantren dapat dikatakan terbebas dari ikhtikar dan tepat waktu dalam pengiriman barang kepada konsumen serta berprinsip keadilan dalam menentukan harga barang, karena Islam melarang menumpuk atau menimbun barang (*Ihktikar*), meskipun Islam menjamin kebebasan individual dalam melakukan jual-beli dan bersaing, namun Islam melarang egoisme individual dan keserakahan dalam menumpuk harta demi kepentingan sendiri. Unit usaha PP. Sunan Drajat memasarkan dan menjual produknya terbebas dari gharar atau tipuan, terbebas dari Ghibah(menjelekkkan produk orang lain) dalam promosi dan menerapkan prinsip keadilan dan taawun dalam hal pemilihan distributor. Adapun

pelayanan yang diberikan oleh seluruh karyawan unit usaha PP. Sunan Drajat dengan cara memberi kemudahan kepada pelanggan (at-taysir) dan sopan kepada setiap pembeli serta tidak adanya gharar.

Sedangkan jika dilihat dari aktivitas pendukung yakni, Infrastruktur Perusahaan, menerapkan prinsip amanah pada bagian administrasi umum dan keuangan. Adapun dalam manajemen sumberdaya manusia, menerapkan prinsip kemaslahatan dan adil pada seluruh karyawan. Riset, teknologi dan pengembangan sistem yang ada pada unit usaha menerapkan kejujuran pada desain dan teknologi informasi, yang terakhir. Sedangkan pada pembelian, unit usaha memiliki prinsip kepercayaan atau saling percaya dan amanah pada mitra kerja atau konsumen.

Unit usaha ini merupakan unit usaha yang berprinsip syariah dalam melakukan kegiatan operasionalnya tidak hanya untuk tujuan bisnis semata, yang berupa keuntungan materil, tetapi juga mengejar kebahagiaan dunia. Tujuan yang baik harus dilakukan dengan cara yang baik pula sesuai dengan prinsip syariah. Prinsip syariah adalah sebuah bangunan yang akan ditopang oleh tiang-tiang penyangga yang kokoh, sehingga prinsip inilah yang akan menjadi baik dalam kegiatan dan aktivitas perusahaan, kualitas perusahaan yang baik akan diwarnai oleh nilai-nilai.

## **1. *Halal Value Chain* Perspektif PP. Sunan Drajat**

### **a) Tahapan *Halal Value Chain* Berdasarkan Prinsip Maslahat dan Amanah**

Berdirinya unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki tujuan untuk mendapatkan kemaslahatan dalam hidup di dunia dan akhirat baik bagi individu atau masyarakat. Kemaslahatan merupakan sarana untuk mencapai kesejahteraan, karena dengan menjunjung tinggi kemaslahatan itu sendiri, yaitu kerusakan. Namun, beberapa pebisnis masih berbeda pendapat mengenai hal tersebut. Konteks hukum islam teori kemaslahatan menduduki peran penting dalam dunia prekonomian, sosial dan politik agar tidak ada pihak yang dirugikan baik dengan pihak internal perusahaan dan eksternal. Begitu juga sesuatu yang pada dasarnya boleh (tidak dilarang), tapi dalam waktu atau kondisi tertentu bisa saja ditetapkan hukumnya terlarang (haram) apabila mendatangkan kemudharatan seperti memperjualbelikan senjata.

Dapat dipahami bahwa PP. Sunan Drajat menciptakan kemaslahatan bagi unit usaha dan karyawannya, bahkan menganggap karyawan sebagai seorang partner kerja untuk menggapai kemaslahatan hidup. Kemaslahatan ini berhubungan dengan perekrutan dan pelatihan kerja pada karyawan unit usaha tersebut, dimana dengan adanya pelatihan tersebut akan bertujuan untuk kemaslahatan karyawan dalam meniti karirnya. Oleh karena itu, pelatihan kerja merupakan pemenuhan skill bar yang dimiliki sehingga akan mampu memenuhi kualifikasi dalam sebuah posisi pekerjaan dan memudahkan perusahaan dalam mencari pekreja yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan.

Sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Jumu'ah ayat 10:<sup>114</sup>

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Apabila shalat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi, carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung”. (QS. Al-Jumu'ah, 62:10)

Secara tidak langsung pada prinsipnya pembahasan ayat diatas menurut para ahli menunjukkan bahwa ayat ini merupakan dorongan kerja untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu. Memberi kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan, memberikan kesempatan pegawai ikut serta berperan aktif dalam meningkatkan prestasi kerja, mendorong pegawai untuk meningkatkan komunikasi dan kerja-sama dan mencukupi sarana dan prasarana sesuai dengan perkembangan teknologi agar tercipta lingkungan kerja yang kooperatif.

Selain kemaslahatan unit usaha dan karyawan, hubungan baik dengan pemasok juga merupakan hal yang penting bagi unit usaha PP. Sunan Drajat karena menawarkan banyak kesempatan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Perusahaan juga harus mampu membangun hubungan yang baik dengan distributor dalam hal memasarkan produk mereka dan terus menjaga kepuasan konsumen. Sehingga mereka dapat bekerjasama dan saling menjaga kepercayaan diantara keduanya (amanah).

Amanah dalam berbisnis sering disebut dengan kredibilitas. Kredibilitas bisnis secara umum dapat diartikan sebagai kepercayaan masyarakat terhadap

---

<sup>114</sup> Al-qur'an, 62:10.

bisnis, baik menyangkut personil yang mengelola bisnis atau yang terhadap kegiatan bisnis itu sendiri. Kredibilitas unit usaha PP. Sunan Drajat berpangkat pada kualitas bahan baku, masalah keuangan, penetapan harga, hingga pemasaran.

Prinsip amanah dalam berbisnis memegang peranan penting dalam pengembangan berbagai bidang usaha. Kemaslahatan dalam bentuk keseimbangan (untung rugi, *plus minus*, harapan dan resiko, kewajiban dan hak, dan lain sebagainya) dalam hidup bermasyarakat akan terealisasi jika muamalah (interaksi dan transaksi) antar sesama dilakukan dengan penuh amanah dan saling percaya. Seperti halnya unit usaha PP. Sunan Drajat saling amanah dengan pemasok bahan baku dalam melakukan transaksi. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Baqarah ayat 283:<sup>115</sup>

وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضَةٌ ۖ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ ۗ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ ۗ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ

Artinya: “Jika kamu dalam perjalanan (dan bermu'amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang berpiutang). Akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. Dan barangsiapa yang menyembunyikannya, maka sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Baqarah, 2:283)

Ayat diatas mengungkapkan betapa pentingnya sifat amanah dalam interaksi sosial maupun transaksi finansial. Allah mengiringi kata amanah dengan perintah bertakwa kepada-Nya. Hal ini jelas menunjukkan bahwa amanah menjadi bagian

---

<sup>115</sup> Al-Qur'an, 2:283.

yang tidak terpisahkan dari ketakwaan. Pemberian amanah dan pelaksanaannya harus berjalan secara seimbang. Jika ada orang yang berani melakukan transaksi dengan modal kepercayaan, maka orang yang dipercaya harus betul-betul memelihara kepercayaan itu.

**b) Tahapan *Halal Value Chain* Berdasarkan Prinsip Kejujuran dan Keadilan**

Istilah rantai nilai (*value chain*) menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Nilai bagi pelanggan berasal dari tiga sumber dasar: aktivitas yang membedakan produk, aktivitas yang menurunkan biaya produk dan aktivitas yang dapat segera memenuhi kebutuhan pelanggan. Analisis rantai nilai (*Value Chain Analysis*) berupaya memahami bagaimana suatu bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memeriksa kontribusi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam bisnis terhadap nilai tersebut.<sup>116</sup>

Unit usaha PP. Sunan Drajat telah menciptakan nilai tambah bagi pembelinya. Dalam melakukan produksi maupun dalam promosi produk-produknya menggunakan prinsip kejujuran. Islam memiliki landasan untuk menjalankan segala aktivitas yang dilakukan manusia di muka bumi ini agar senantiasa di pertanggung jawab nantinya diakhirat. Oleh karena itu, unit usaha PP. Sunan Drajat sesuai dengan hasil wawancara sebelumnya bahwa kegiatan proses produksi dan pemasaran harus dengan prinsip kejujuran.kejujuran merupakan hal penting dan sangat berpengaruh pada kepercayaan konsumen

---

<sup>116</sup> Pearce II, John A. dan Robinson R.B.Jr., *Manajemen Strategis 10*. (Jakarta: Salemba Empat, 2009)

kepada unit usaha. Prinsip kejujuran ini sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat Al-Ahzab ayat 70-71:<sup>117</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ۗ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ  
وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar, niscaya Allah memperbaiki bagimu amalan-amalanmu dan mengampuni bagimu dosa-dosamu. Dan barang siapa menaati Allah dan Rasul-Nya, maka sesungguhnya ia telah mendapat kemenangan yang besar.*” (QS. Al-Ahzab, 33: 70-71).

Kandungan ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT memerintahkan kepada hamba-hamba-Nya yang beriman agar tetap bertakwa kepada-Nya dan menyembah-Nya dengan penyembahan sebagaimana seseorang yang melihat-Nya, dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar, yang jujur, tidak bengkok, tidak pula menyimpang.

Unit usaha PP. Sunan Drajat dalam menetapkan harga, pemilihan distributor dan pemberian gaji karyawan dengan menerapkan prinsip keadilan. Hal tersebut diterapkan oleh unit usaha karena Islammengajarkan dalam ekonomi ummat harus didasarkan pada nilai keadilan yang harus ditegakkan, dan menjadi prinsip pokok dalam kegiatan ekonomi. Prinsip keadilan ini berhubungan dengan hak untuk diperlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Setiap aktivitas ekonomi harus mengandung manfaat dan tidak melakukan penganiayaan terhadap

---

<sup>117</sup> Al-Qur'an, 33:70-71.

orang lain dan dirinya sendiri. Sehingga akan tercipta kesejahteraan yang merata.

Sebagaimana firman Allah SWT surat An-Nahl ayat 90:<sup>118</sup>

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ  
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*” (QS. An-Nahl,16: 90).

Pada ayat tersebut Allah SWT dengan tegas menyuruh kita untuk berlaku adil,) bertauhid, berbuat kebaikan, menunaikan fardu-fardu, memberi bantuan kepada kaum kerabat keluarga, dan Allah melarang dari perbuatan keji menurut hukum syariat, yaitu berupa perbuatan kekafiran dan kemaksiatan dan permusuhan serta menganiaya orang lain.

Dengan demikian, berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dari beberapa informan dan firman Allah SWT, pada kesimpulannya unit usaha PP. Sunan Drajat dalam melakukan proses memperkenalkan produknya kepada konsumen tidak ada pihak yang dirugikan. Dari segi bahan baku, proses bahan baku, penggajian karyawan, penetapan harga dan segala aktivitas yang dilakukan berdasarkan syariah yaitu dengan prinsip kejujuran dan keadilan.

### **c) Tahapan Aktivitas-aktivitas *Halal Value Chain* Terbebas dari Gharar dan Ikhtikar**

Perkembangan bisnis saat ini mengalami peningkatan yang sangat pesat, sehingga yang menjadi tujuan para pebisnis adalah keuntungan yang besar.

---

<sup>118</sup> Al-Qur'an, 69:90..

Dengan adanya kemajuan bisnis semua orang yang menjalankan menghalalkan segala cara sampai melakukan hal yang tidak ahar seperti halnya melakukan jual beli gharar. Namun berbeda dengan unit usaha PP. Sunan Drajat, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat dalam menjalankan bisnisnya memegang prinsip keadilan, kerelaan dan *mutual consent*. Berdasarkan prinsip keadilan ini unit usaha PP. Sunan Drajat terbebas dalam hal kecurangan dalam sistem produksinya. Oleh karena itu, unit usaha ini terhindar dari kezaliman yang terjadi baik kepada pihak pembeli maupun pihak penjual. Selain itu menghindari perselisihan antara pihak-pihak dalam transaksi. Berdasarkan firman Allah dalam surat At-Taubah ayat 119:<sup>119</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّٰدِقِينَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar“(QS. At-Taubah, 9:119)

Kandungan ayat diatas menjelaskan bahwa Allah SWT memerintahkan bertakwa dan bersikap jujur secara berbarengan menunjukkan bahwa salah satu ciri orang yang bertakwa adalah bersifat jujur. Maka tidak bisa dikatakan orang bertakwa jika didalam interaksinya maupun bertransaksi suka berbohong atau tidak jujur, menipu atau curang. Kemudian Allah SWT melarang dengan keras memakan atau mengambil harta sesama dengan jalan yang tidak baik dalam hal ini adalah penipuan atau gharar kemudian Allah SWT berfirman dalam surat An-Nisa ayat 29:<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Al-Qur'an, 9:119.

<sup>120</sup> Al-Qur'an, 4:29..

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً  
عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ ۚ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ رَحِيمًا

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu*“ (QS. An-Nisa, 4:29)

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah SWT melarang memakan harta dengan jalan yang batil artinya jalan yang haram menurut agama seperti riba dan gasab/merampas. Hendaknya melakukan jual beli dengan suka sama suka, berdasar kerelaan hati masing-masing.

Transaksi lain dalam pendistribusian produk yang dihindari unit usaha PP. Sunan Drajat adalah terbebas dari ihtikar. Ihtikar merupakan salah satu problem yang cukup sering terjadi dalam kegiatan ekonomi. Cara ini sering dilakukan oleh para pebisnis yang sangat tidak bermoral dan tidak mencerminkan nilai-nilai Islam, karena perilaku ini menimbulkan mudharat bagi kehidupan manusia, diantaranya yaitu menimbulkan kesusahan bagi masyarakat dalam mendapatkan kebutuhan yang bersifat pokok serta merupakan tindakan eksploitasi atas golongan tertentu. Ihtikar dilakukan melainkan atas dasar keinginan dari pedagang untuk memperoleh keuntungan maksimal dan dalam waktu yang instan tanpa memikirkan dampaknya bagi masyarakat. Perilaku seperti ini tentulah tidak benar apabila dilakukan, baik itu dalam keadaan terpaksa sekalipun. Hanya terdapat satu

pihak yang diuntungkan yakni pedagang yang terdapat unsur riba dan penipuan.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat al-Hajj ayat 25:<sup>121</sup>

إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا وَيَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ وَالْمَسْجِدِ الْحَرَامِ الَّذِي جَعَلْنَاهُ  
لِلنَّاسِ سَوَاءً الْعَاكِفُ فِيهِ وَالْبَادِئِ وَمَن يُرِدْ فِيهِ بِالْحِنَادِ بِظُلْمٍ نُذِقْهُ مِن  
عَذَابٍ أَلِيمٍ

Artinya: “*Sesungguhnya orang-orang yang kafir dan menghalangi manusia dari jalan Allah dan Masjidilharam yang telah Kami jadikan untuk semua manusia, baik yang bermukim di situ maupun di padang pasir dan siapa yang bermaksud di dalamnya melakukan kejahatan secara zalim, niscaya akan Kami rasakan kepadanya sebahagian siksa yang pedih.*” (QS. Al-Hajj, 22:25)

Dengan demikian, pada kesimpulannya unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki kesesuaian antara yang ada diteori dengan temuan yang diperoleh di lapangan. Namun, terdapat sedikit perbedaan, di dalam teori Porter menjelaskan bahwa tujuan dari value chain adalah untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya. Hal ini yang tentunya menjadi pembeda dengan unit usaha PP. Sunan Drajat dimana dalam menerapkan Value Chain prinsip syariah. Oleh karena itu, keuntungan yang diperoleh benar-benar menyesuaikan dengan kondisi pasar dan biaya yang dikeluarkan oleh unit usaha, tidak mengambil keuntungan yang besar, karena tujuan unit usaha PP. Sunan Drajat adalah untuk kemaslahatan umat.

## **B. Analisis Porters Dynamic Diamond Perspektif PP. Sunan Drajat**

Sebelum mengulas lebih fakta lapangan, oleh karena fokusnya pada strategi bersaing unit usaha PP. Sunan Drajat, maka ada baiknya peneliti tampilkan beberapa pemahaman tentang teori yang digunakan. *Porter's diamond model*

---

<sup>121</sup> Al-Qur'an, 22:25.

merupakan suatu teori yang menggambarkan keunggulan kompetitif suatu Negara di pasar internasional atau konteks dalam persaingan tingkat daerah dan nasional. Kehadiran pesaing lokal juga berpengaruh terhadap pengembangan inovasi. Pesaing lokal memiliki rangsangan lebih besar daripada pesaing asing untuk melakukan upgrade. Di samping itu, faktor lingkungan yang turut memengaruhi keunggulan kompetitif adalah pemerintah.

Memahami aturan dan kebijakan pemerintah, menurut Porter, merupakan cara terbaik untuk memahami keunggulan kompetitif nasional. Sebab, pemerintah berperan penting dalam menciptakan tekanan, insentif, dan kemampuan perusahaan nasional. Pemerintah berperan sebagai katalis dan penantang. Pemerintah dapat memotivasi, bahkan mendorong perusahaan untuk bangkit dan bergerak pada level kinerja kompetitif yang tinggi. Pemerintah dapat menciptakan lingkungan, melalui kebijakan, untuk meraih keunggulan kompetitif, langsung maupun tidak langsung.

Bagian lain dari the diamond yang digagas oleh Porter ini adalah upaya saling menguatkan kembali (mutually reinforcing). Pengembangan industri terspesialisasi. Selain itu, juga membicarakan tentang faktor pergerakan individu yang memiliki gagasan (ide) dan berketerampilan tinggi dalam kompetisi global. Faktor-faktor pergerakan (mobile factors) menggambarkan lokasi di mana mereka dapat mencapai produktivitas terbaik, dan keuntungan/pendapatan yang terbaik pula. Teori diamond Porter ini berfokus pada penentu produktivitas, juga menjelaskan daya tarik faktor-faktor pergerakan (mobile) tersebut. Jadi, lingkungan diciptakan melalui usaha saling penguatan kembali (mutual

reinforcement) terhadap faktor-faktor yang menentukan. Implikasi lain dari teori ini adalah perlunya mempertimbangkan aspek geografis (konsentrasi geografis), khususnya untuk pengembangan wilayah dan perkotaan. Dalam tataran nasional, pengelompokan industri akan menjadi daya tarik interaksi yang menentukan.

Dari teori ini, maka peneliti mengulas fakta di lapangan, terkait strategi unit usaha PP. Sunan Drajat. Berdasarkan hasil temuan dilapangan dan dari hasil analisis *Porter's diamond model* ditemukan bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat menerapkan prinsip syariah, sehingga adanya unit usaha pada PP. Sunan Drajat ini diharapkan mampu memberikan dampak yang positif bagi masyarakat dan mendukung terpenuhinya tujuan ekonomi Islam dalam mencapai masalah.

Menurut porter hubungan antar komponen yang saling berkaitan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan daya saing yang kuat dan menunjukkan posisi perusahaan dalam keadaan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan. Oleh karena itu, pemaparan pembahasan *Porter's diamond model* pada unit usaha PP. Sunan Drajat berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya akan dijelaskan pada gambar berikut:

**Tabel 5.1**  
**Keterkaitan Antar Komponen Penunjang *Porter's Diamond Model***

No	Komponen A	Komponen B	Keterkaitan Antar Komponen	Penjelasan	Keterkaitan dengan Prinsip PP. Sunan Drajat
1	Persaingan struktur dan strategi perusahaan	Faktor kondisi	Saling mendukung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pondok pesantren memiliki kedekatan secara emosional (kekeluargaan) dengan masyarakat</li> <li>▪ Kriteria SDM pada unit usaha sudah cukup sesuai dengan kebutuhan manajerial unit usaha, pengetahuan SDM tentang prinsip syariah yang diterapkan pada unit usaha sudah cukup baik</li> <li>▪ Strategi yang sudah cukup optimal untuk meningkatkan keunggulan yang dimiliki.</li> <li>▪ Teknologi yang mendukung strategi promosi kepada masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membangun hubungan baik antar karyawan dengan konsumen atau distributor</li> <li>▪ Membentuk program pembinaan berkelanjutan bagi para santri agar memiliki kompetensi yang memadai sebagai karyawan unit usaha Pondok Pesantren</li> </ul>
2	Faktor kondisi	Industri terkait dan industri pendukung	Saling mendukung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faktor kondisi dinilai mendukung dalam hal pengadaan bahan baku.</li> <li>▪ Lembaga pemberi modal bantuan untuk keberlangsungan pengadaan bahan baku.</li> <li>▪ Sumberdaya infrastruktur Kabupaten Lamongan yang cukup baik sangat mendukung mobilitas para industri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menciptakan pola hubungan yang sehat antara pemasok dan lembaga pendukung dengan unit usaha.</li> <li>▪ Menyediakan lapangan usaha yang dapat membantu perekonomian terutama di Kabupaten Lamongan</li> </ul>

				terkait dan pendukung	
3	Faktor permintaan	Industri terkait dan industri pendukung	Saling mendukung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingginya permintaan menyebabkan besarnya kebutuhan bahan baku produksi, hal tersebut akan menyebabkan meningkatnya income pada industri terkait dan pendukung</li> <li>• Barang-barang yang diperjual belikan merupakan kebutuhan pokok yang selalu dibutuhkan bagi masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terpunuhnya kebutuhan konsumen</li> <li>• Menciptakan mekanisme hubungan timbal balik yang baik sehingga membantu keberlangsungan hidup dalam memenuhi kebutuhan</li> </ul>
4	Industri terkait dan industri pendukung	Persaingan struktur dan strategi	Tidak saling mendukung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industri terkait dan pendukung tidak berkontribusi secara langsung dalam penentuan struktur dan persaingan unit usaha</li> <li>• Struktur pasar oligopoli membuat industri terkait dan pendukung kesulitan dalam meningkatkan income mereka karena permintaan hanya terbatas pada beberapa perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terbebas dari transaksi riba</li> <li>• Menjaga kemaslahatan antara unit usaha</li> </ul>
5	Kondisi permintaan	Persaingan struktur dan strategi	Saling mendukung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persaingan yang terkonsentrasi dengan kerjasama akan menyebabkan permintaan efisien dan tercukupi.</li> <li>• Perefensi konsumen dan stigma masyarakat tentang Pondok Pesantren akan mempengaruhi permintaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan yang dibangun antar industri atas dasar persaudaraan (kebersamaan) meminimalisir ghibah (menggunjing), mengadu domba, mencela yang dapat merusak kehormatan industri lain</li> <li>• Membentuk suatu kegiatan yang melibatkan masyarakat dalam rangka memberi pemahaman tentang pondok pesantren dan</li> </ul>

					produk unit usahanya.
6	Faktor kondisi	Kondisi permintaan	Saling mendukung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi faktor sumberdaya dapat memenuhi kebutuhan bahan baku unit usaha</li> <li>• Kondisi permintaan domestik akan terpenuhi dengan tersedianya lahan yang produktif</li> <li>• Preferensi konsumen terhadap produk pondok pesantren mampu meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen pada SDM dan unit usaha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terpenuhinya kebutuhan dengan barang-barang halal dan membantu keberlangsungan hidup seseorang dalam memenuhi kebutuhannya.</li> <li>• Hubungan yang baik antar unit usaha dengan konsumen yang menimbulkan rasa saling percaya</li> </ul>

Pembahasan hasil penelitian pada table 8 mengenai keterkaitan komponen utama pada *Porter's Diamond Model* sebagai berikut:

**1. Keterkaitan strategi perusahaan, struktur dan persaingan antar industri dengan faktor kondisi perspektif PP. Sunan Drajat**

Berdasarkan hasil penelitian, keterkaitan antar komponen strategi perusahaan, struktur dan persaingan antar industri dengan faktor kondisi menunjukkan hubungan yang saling mendukung. Hal ini terlihat pada strategi unit usaha PP. Sunan Drajat yang dapat dikatakan sudah cukup optimal untuk meningkatkan daya saing dan keunggulan yang dimiliki. Hal tersebut didasarkan pada fakta dilapangan bawa faktor kondisi meliputi sumberdaya manusia pada unit usaha ini sudah cukup sesuai dengan kriteria dan kebutuhan manajerial unit usaha serta pengetahuan tentang prinsip syariah yang diterapkan pada unit usaha sudah cukup baik.

Para karyawan pada unit usaha ini diiberikan pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan pengetahuan untuk mengelola unit usaha. Upaya meningkatkan pengetahuan dan pemahaman ini untuk mengatasi keterbatasan sumberdaya manusia yang rendah akan pengetahuan tentang unit usaha berdasarkan prinsip syariah. Oleh karena itu, unit usaha PP. Sunan Drajat ini membentuk program pembinaan berkelanjutan atau membangun lembaga formal bagi para karyawan agar memiliki kompetensi yang memadai sebagai pelaku usaha.

Sebagai unit usaha yang memiliki karakteristik yang berbeda dari pada unit usaha pada umumnya, maka penciptaan karakter lokal dengan nilai-nilai syariah dapat direalisasikan dalam aktivitas transaksi jual beli sehingga akan tercipta

mekanisme unit usaha yang sehat dan kondusif. Hal tersebut menunjukkan kedekatan pondok pesantren secara emosional (kekeluargaan) dengan masyarakat. Adapun kegiatan tersebut sesuai dengan yang sudah peneliti jelaskan sebelumnya bahwa aktivitas–aktivitas yang terjadi pada unit usaha ini menerapkan prinsip keadilan, prinsip ini diterapkan untuk menghindari aktivitas yang terlarang, kecurangan, penipuan terutama masalah timbangan. Selanjutnya prinsip kejujuran, dilakukan dalam hal pemasaran. Dengan teknologi yang ada sudah mendukung strategi promosi kepada masyarakat, maka informasi yang disampaikan oleh karyawan unit usaha ini sesuai dengan kondisi yang ada pada unit usaha tidak saling menjatuhkan. Sehingga persaingan yang sehat akan terjadi antar unit usaha, penerapan kerjasama melalui tolong menolong dalam aktivitas transaksi antar unit usaha akan terjalin dengan baik

## **2. Keterkaitan faktor kondisi dan industri pendukung dan terkait perspektif PP. Sunan Drajat**

Keterkaitan faktor kondisi dengan industri pendukung dan terkait yang saling mendukung, terutama dalam hal bahan baku. Dengan kondisi suburdaya alam yang ada di kawasan pondok pesantren ini dianggap mampu untuk memenuhi bahan baku industri. Proses produksi yang setiap tahunnya mengalami peningkatan ini merupakan peluang yang bagus masuknya pemasok kedalam unit usaha PP. Sunan Drajat. Namun hal tersebut tentunya membutuhkan modal yang cukup besar, dimana unit usaha mendapatkan modal bantuan dari lembaga baik lembaga pemerintah ataupun industri yang bekerjasama juga untuk keberlangsungan pengadaan bahan baku. Dengan demikian, akses jalan menuju

unit usaha sangat dibutuhkan, di Kabupaten Lamongan sumberdaya infrastruktur sudah cukup baik yaitu dengan tersedianya pelabuhan dan jalan-jalan antar kota dan kabupaten yang sudah bagus dan sangat mendukung mobilitas para industri sehingga mempermudah akses pengiriman barang dengan cepat dan mudah.

Hubungan antar sesama tercermin dari pola hubungan hubungan yang terjalin baik antar sesama pelaku usaha, sebagaimana antar pemasok dan distributor dengan pihak unit usaha PP. Sunan Drajat. Sebagaiman Islam menjelaskan bahwa tidak hanya menghendaki hubungan antara manusia dengan Tuhannya, melainkan juga hubungan manusia dengan sesamanya. Hal ini dapat terlihat dari prinsip yang tercipta pada unit usaha PP. Sunan Drajat, dimana harus merekatkan hubungan kebersamaan, rasa kebersamaan antar unit usaha, hubungan baik secara sosial dan ekonomi. Sehingga norma yang tumbuh dalam pasar adalah saling mempercayai dan saling kerjasama.

### **3. Keterkaitan kondisi permintaan dan industri pendukung dan terkait perspektif PP. Sunan Drajat**

Keterkaitan yang saling mendukung terjadi pada komponen kondisi permintaan dan industri pendukung dan terkait. Hal ini terjadi karena barang-barang yang diperjual belikan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat merupakan barang-barang yang selalu dibutuhkan oleh masyarakat. Oleh karena itu permintaan pada produk unit usaha ini mengalami peningkatan yang cukup tinggi, dimana peningkatan permintaan tersebut akan menyebabkan besarnya kebutuhan bahan baku produksi, hal tersebut juga akan menyebabkan meningkatnya income

pada industri terkait dan pendukung. Keadaan ini mencerminkan hubungan yang saling berkaitan.

Aktivitas kegiatan yang terjadi pada unit usaha PP. Sunan Drajat dapat membantu keberlangsungan hidup seseorang bagi masyarakat yang menggantungkan hidupnya pada transaksi jual beli. Selain itu, tujuan dari industri terkait dan industri pendukung ialah untuk meningkatkan income dan tentu saja peningkatan income yang diperoleh ditentukan oleh kondisi permintaan. Hal tersebut menciptakan hubungan timbal balik, sehingga dapat membantu keberlangsungan hidup dari masing-masing individu.

#### **4. Keterkaitan industri pendukung dan terkait dan strategi perusahaan, struktur dan persaingan antar industri perspektif PP. Sunan Drajat**

Keterkaitan industri pendukung dan terkait dan strategi perusahaan, struktur dan persaingan antar industri perspektif PP. Sunan Drajat dikatakan tidak saling mendukung. Melihat kondisi di lapangan bahwa industri pendukung dan terkait tidak berkontribusi secara langsung dalam pengembangan unit usaha PP. Sunan Drajat, industri terkait dan pendukung ini antara lain adalah industri sejenis dan lembaga-lembaga lain yang bekerjasama dengan unit usaha. Serta struktur pasar oligopoli membuat industri terkait dan pendukung kesulitan dalam meningkatkan income mereka, hal ini terjadi karena permintaan hanya terbatas pada beberapa perusahaan saja.

Islam memandang pasar oligopoli ini merupakan pasar dimana kebanyakan hanya menjual barang-barang dari industri yang besar dan yang dari dulu sudah memiliki nama dalam masyarakat, sehingga membuat industri-industri kecil kalah

saing dan tidak dapat berkembang. Struktur pasar yang baik adalah pasar yang menciptakan harga yang adil, tidak merugikan konsumen dan produsen. Struktur pasar yang didasarkan oleh Islam adalah prinsip kebebasan, termasuk dalam melakukan kegiatan ekonomi dan lain sebagainya. Kebebasan tersebut adalah hal seseorang untuk mendapatkan harta dengan cara halal dan mencegah perbuatan yang dilarang oleh syariah, seperti riba, mengambil harta milik orang lain dengan jalan yang tidak benar (mencuri, mencopet dan merampok).

#### **5. Keterkaitan kondisi permintaan dan strategi perusahaan, struktur dan persaingan antar industri perspektif PP. Sunan Drajat**

Keterkaitan kondisi permintaan dan strategi perusahaan, struktur dan persaingan antar industri memiliki keterkaitan yang saling mendukung. Menciptakan image atau brand dapat membangun citra yang akan memperkuat preferensi konsumen dan stigma masyarakat terhadap karakteristik PP. Sunan Drajat akan mempengaruhi permintaan. Unit usaha ini memiliki potensi untuk mengembangkan pasar dengan karakteristik yang berbeda dari pasar pada umumnya yaitu konsep syariah.

Berdasarkan hasil analisis dan identifikasi eksistensi unit usaha PP. Sunan Drajat telah dipaparkan pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa masyarakat sekitar Pondok Pesantren sangat merasakan dampak adanya unit usaha tersebut. Banyak dari masyarakat beranggapan bahwa PP. Sunan Drajat benar-benar mengusung konsep syariah dalam segala jenis unit usahanya. Yang pada akhirnya hal tersebut akan mempengaruhi para pelaku pasar. Sehingga banyak distributor

yang lebih memilih untuk membeli produk-produk yang dihasilkan oleh Pondok Pesantren tersebut.

Selain itu, rendahnya tingkat persaingan antar industri dapat mempengaruhi jumlah permintaan. persaingan yang terkonsentrasi dengan kerjasama akan menyebabkan permintaan efisien dan tercukupi. Dengan demikian, dengan adanya kerjasama permintaan yang semakin banyak akan terealisasikan tanpa harus mengurangi permintaan, karena saling memenuhi antara industri satu dengan lainnya.

## **6. Keterkaitan faktor kondisi dan kondisi permintaan perspektif PP. Sunan Drajat**

Faktor kondisi dengan kondisi permintaan memiliki keterkaitan yang saling mendukung. Hal ini terlihat pada kondisi lahan atau sumberdaya yang baik dapat memenuhi kebutuhan bahan baku unit usaha. Sedangkan untuk kondisi permintaan domestik dan ekspor akan terpenuhi dengan tersedianya lahan yang produktif yang dimiliki oleh unit usaha Podnok Pesantren Sunan Drajat. Terpenuhinya kebutuhan masyarakat ini juga diimbangi dengan barang-barang yang halal sebagaimana anjuran dalam Islam. Islam memberikan perhatian terhadap perlindungan kehormatan (keturunan). Hal ini dapat terlihat melalui pengharaman dalam melakukan zina, ghibah (menggunjing), mengadu domba, mengumpat dan mencela dengan menggunakan panggilan buruk juga dilarang karena akan merusak kehormatan dan kemuliaan orang lain.

Hubungan antar konsumen dan unit usaha yang dibangun atas dasar persaudaraan (kebersamaan) meminimalisir ghibah (menggunjing), mengadu

domba, mencela yang dapat merusak kehormatan dan kemuliaan orang lain. Sebagai bentuk perlindungan terhadap keturunan hal ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan pasar yang kondusif yang berkaitan dengan keamanan, ketentraman dan kenyamanan seseorang. Seperti tidak terjadi hal-hal yang dapat merugikan orang lain seperti mencopet, merampok, atau perbuatan/perkataan kasar yang dapat menyakiti hati orang lain. Hal ini akan menjadikan konsumen mampu meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen terhadap produk PP. Sunan Drajat.

Dalam pembahasan strategi menjaga eksistensi unit usaha PP. Sunan Drajat dengan menggunakan *Porter's Diamond Model* hubungan antar komponen dinilai sudah cukup menunjukkan hubungan yang saling mendukung dan menguatkan dalam kegiatan usahanya. Hal ini terlihat dari keterkaitan antara empat faktor utama yang telah dijelaskan diatas.

Selain hubungan keterkaitan antar komponen utama, Porter juga mengakui adanya hubungan keterkaitan antara faktor diluar komponen utama yaitu komponen penunjang yang terdiri dari peran pemerintah dan kesempatan (peluang). Berikut akan dipaparkan pembahasan antara hubungan komponen utama dengan komponen penunjang pada unit usaha PP. Sunan Drajat:

**Tabel 5.2**  
**Keterkaitan Antar Komponen Utama *Porter's Diamond Model***

No	Komponen A	Komponen B	Keterkaitan Antar Komponen	Keterangan
1	Peran Pemerintah	Faktor kondisi	Mendukung	Pemerintah memberikan bantuan bagi unit usaha melalui Lembaga Pemberdayaan Dana Bergulir (LPDB)
		Indusri pendukung dan terkait	Mendukung	Pemberian bibit tanaman mengkudu
		Kondisi permintaan	Mendukung	Program pemerintah yang melakukan pembinaan pada unit usaha pesantren One Pesantren One Product (OPOP)
		Strategi perusahaan, struktur dan persaingan antar industri	Mendukung	Penetapan undang-undang Pesantren tahun 2019
2	Peran Kesempatan	Faktor kondisi	Mendukung	Kondisi daerah Paciran yang mendukung sebagai daerah yang memiliki lahan dan sumberdaya alam yang cukup luas dan potensial
		Indusri pendukung dan terkait	Mendukung	Peningkatan kebutuhan masyarakat pada produk halal akan meningkatkan industri terkait dan pendukung
		Kondisi permintaan	Mendukung	Seiring semakin meningkatnya penduduk muslim dan teknologi yang semakin maju
		Strategi perusahaan, struktur dan persaingan antar industri	Mendukung	Adanya kesempatan unit usaha PP. Sunan Drajat untuk masuk pasar internasional

Berikut pemaparan hasil analisis keterkaitan antar komponen utama dengan komponen penunjang:

a. Peran Pemerintah

Dalam hal ini, pemerintah telah menunjukkan perhatiannya dan bukti bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat merupakan salah satu instrument penting bagi jalannya perekonomian. Pemerintah sangat berperan dalam mendukung setiap komponen daya saing unit usaha ini. Dukungan pemerintah terhadap kondisi faktor sumberdaya ditunjukkan dengan adanya bantuan pemerintah bagi unit usaha Pondok Pesantren melalui Lembaga Pemberdayaan Dana Bergulir (LPDB) pada Pondok Pesantren yang tergabung dalam Koperasi Serikat Bersama Pesantren (KSBP). Bantuan tersebut disalurkan melalui menteri koperasi dan UKM dalam bentuk uang tunai. Selain itu pemerintah juga berperan dalam pemberian bibit pohon tanaman mengkudu melalui industri terkait. Pada kondisi permintaan, pemerintah sendiri memberi dukungan melalui program pemerintah yang melakukan pembinaan pada unit usaha pesantren One Pesantren One Product (OPOP). Pembinaan unit usaha ini dapat meningkatkan pengetahuan akan kinerja kewirausahaan yang ada di PP. Sunan Drajat sebagai usaha yang menguntungkan dan dapat. Selain itu pemerintah juga memberikan dukungan bagi komponen persaingan, struktur dan strategi berupa penetapan undang-undang tentang Pesantren tahun 2019. Undang-undang tersebut mengatur dan menggerakkan pondok pesantren dalam tiga fungsi yakni fungsi pendidikan, fungsi pemberdayaan sosial dan fungsi dakwah. Dimana dengan adanya undang-

undang ini unit usaha Pondok Pesantren dapat mengembangkan unit usahanya hingga ke pasar internasional.

Dalam sisi ekonomi Islam peran pemerintah disebut *hisbah*, yaitu suatu lembaga pengawas dan berwenang membuat aturan tentang perdagangan yang bertujuan untuk menjamin keadilan dan tata niaga yang adil dalam kegiatan bermuamalah serta mencegah hal penyimpangan yang terjadi dalam usaha ekonomi.

Pada dasarnya peranan pemerintah dalam ekonomi Islam memiliki dasar rasionalitas yang kokoh. Dalam pandangan Islam, peran pemerintah didasari oleh beberapa argumentasi, yaitu:<sup>122</sup>

1. Derivasi dari konsep kekhalifahan.
2. Konsekuensi adanya kewajiban-kewajiban kolektif (*fard al-kifayah*), serta
3. Adanya kegagalan pasar dalam merealisasikan *falah*.

Pemerintah adalah pemegang amanah Allah untuk menjalankan tugas-tugas kolektif dalam mewujudkan kesejahteraan dan keadilan serta tata kehidupan yang baik bagi seluruh umat. Jadi, pemerintah adalah agen dari Tuhan, atau khalifatullah, untuk merealisasikan *falah*. Sebagai pemegang amanah Tuhan, eksistensi dan peran pemerintah ini memiliki landasan kokoh dalam al-Qur'an dan Sunnah, baik secara eksplisit maupun implisit. Kehidupan Rasulullah SAW dan Khulafaur Rasyidin merupakan teladan yang sangat baik bagi eksistensi pemerintah. Dasar dalam menjalankan amanah tersebut pemerintah akan menjunjung tinggi prinsip musyawarah (*syura*) sebagai salah satu mekanisme

---

<sup>122</sup> Murokhim, Misanan, *Ekonomi Islam* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014).

pengambilan keputusan yang penting dalam Islam. Dengan demikian, pemerintah pada dasarnya sekaligus memegang amanah dari masyarakat.

b. Kesempatan

Dari hasil analisis komponen Porter's Diamond dapat diketahui komponen penunjang yaitu peranan kesempatan memiliki keterkaitan yang saling mendukung dengan seluruh komponen utama. Peran kesempatan mendukung komponen sumberdaya yaitu, kondisi daerah Paciran yang mendukung sebagai daerah yang memiliki lahan dan sumberdaya alam yang cukup luas dan potensial. Karena daerah ini termasuk daerah pesisir dimana memiliki kekayaan akan sumberdaya baik dari darat maupun laut. Sedangkan untuk industri terkait dan industri pendukung peran kesempatan juga mendukungnya. Hal ini ditunjukkan dengan peningkatan kebutuhan masyarakat pada produk halal akan meningkatkan industri terkait dan pendukung. Hal ini merupakan kesempatan bagi industri pendukung dan industri terkait untuk meningkatkan input yang mereka hasilkan demi mendukung produksi unit usaha PP. Sunan Drajat. Karena penduduk di Indonesia setiap tahun akan mengalami peningkatan dan teknologi akan semakin canggih. Peran kesempatan juga mendukung kondisi persaingan, struktur dan strategi. Adanya kesempatan unit usaha PP. Sunan Drajat untuk masuk pasar internasional dikarenakan kualitas ekspor unit usaha pupuk sudah cukup baik dan dapat lebih baik dengan adanya dukungan dari masyarakat Kabupaten Lamongan dan lembaga-lembaga yang terkait dengan produktivitas unit usaha PP. Sunan Drajat.

### **C. Analisis Porter Five Forces Perspektif PP. Sunan Drajat**

Dibagian ini, sebelum peneliti memaparkan hasil yang diperoleh di lapangan alangkah baiknya peneliti juga tampilkan terlebih dahulu pembahasan tentang teori yang digunakan. Porter Five Forces merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis persaingan bisnis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter, yang menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing tersebut dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan.

Kerangka kerja kelima faktor persaingan ini tidak menghilangkan perlunya mencari cara baru bersaing dalam sebuah industri. Kerangka ini mengarahkan kemampuan kreatif para manajer pada aspek-aspek struktur industri yang paling penting untuk kesuksesan jangka panjang. Kita dapat menyatakan bahwa pemilik bisnis dan manajer yang menggunakan model Porter secara efektif akan dapat dengan mudah menentukan apakah ketersediaan suatu teknologi tertentu memberikan keunggulan kompetitif

Oleh karena itu, perusahaan dapat mempengaruhi lima faktor persaingan. Banyak strategi yang berhasil setelah mengubah pola persaingan dengan cara ini. Pada suatu industri tertentu, namun tidak semua faktor persaingan sama pentingnya dan faktor struktural yang penting akan berbeda-beda. Kerangka kerja kelima faktor persaingan memungkinkan perusahaan untuk mengenali dan menetapkan faktor yang penting bagi persaingan dalam industrinya. Selain itu

juga bermanfaat untuk mengidentifikasi inovasi strategik yang akan meningkatkan kesuksesan perusahaan.

Dari teori ini, maka peneliti ingin mengulas fakta di lapangan terkait strategi Porter Five Forces pada unit usaha PP. Sunan Drajat, sebagaimana berikut:

### **1. Analisis Menghadapi Ancaman dari Pendetang Baru Perspektif Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

Saat ini semakin banyak pendatang baru yang membuka unit usaha sejenis. Setiap pendatang baru yang masuk dalam suatu industri pasti akan menyebabkan persaingan antar industri itu semakin ketat. Pendetang baru yang masuk ke industri tertentu akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar dan sering juga sumber daya utama. Kompetitor yang ingin masuk ke dalam suatu industri pastinya ada hambatan-hambatan tertentu. Namun unit usaha PP. Sunan Drajat menjadikan peluang dengan adanya unit usaha sejenis tersebut, karena dengan demikian akan meningkatkan ekonomi secara bersama-sama. Peluang yang ada termasuk meningkatkan maajemen unitnya dengan fokus melakukan diferensiasi produk. Tanpa harus melihat perbedaan dari unit usaha lain.

Menurut teori cara yang harus dilakukan untuk menghadapi ancaman pendatang baru dengan menerapkan inovasi baru pada produk unit usaha, harus gencar dalam berpromosi melalui berbagai media offline maupun online, melakukan perang harga, dan meluncurkan produk baru. Dengan demikian, berdasarkan fakta dari lapangan dan teori terkait dalam menghadapi ancaman dari pendatang baru maka menurut peneliti dari hasil analisis, strategi unit usaha PP.

Sunan Drajat dikatakan sesuai dengan teori Michael porter. Karena unit usaha berusaha melakukan peningkatan pada inovasi-inovasi produknya dan meluncurkan produk baru. Namun kesesuaian dengan teori itu tidak sepenuhnya dilakukan oleh unit usaha ini, seperti halnya melakukan perang harga, unit usaha PP. Sunan Drajat menghindari terjadinya perang harga karena menekankan prinsip tetap eksis dengan nilai-nilai kepesantrenan.

## **2. Analisis Menghadapi Kekuatan Tawar Menawar Pemasok Perspektif Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

Daya Tawar Pemasok dapat menjadi sebuah ancaman bagi unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat yang selama ini memperoleh input dari para pemasok. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok dapat menekan kemampuan industri dan profitabilitas pada industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.

Pemasok dapat dikatakan kuat apabila didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terfokus dari pada industri dimana mereka menjual produknya dan setidaknya produk yang dimiliki berbeda dengan industri lain.

Unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat memiliki strategi untuk menghadapi kekuatan tawar menawar dari pemasok yaitu dengan cara menjalin kemitraan guna menjalin hubungan baik agar dapat memperoleh kemaslahatan bersama. Jadi, para pemasok tidak dapat mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Karena dalam kemitraan sudah terdapat perjanjian diawal transaksi.

Strategi unit usaha yang dilakukan oleh unit usaha ini dapat dikatakan sesuai dengan teori. Menurut teori porter dengan menjalin hubungan baik antara pemasok dan pembeli dapat memperoleh banyak kemaslahatan dalam hal harga, menciptakan ancaman ke Hulu yaitu supaya dapat meningkatkan posisi tawar menawar-menawar kepada pemasok, juga berguna untuk memaksa pemasok agar menjaga dan meningkatkan kualitas produk dan layanannya, jumlah pembelian yang besar terhadap pemasok.

### **3. Analisis Menghadapi Kekuatan Tawar Menawar Pembeli Perspektif Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

Daya tawar menawar dari pembeli merupakan hal yang sudah biasa bagi seorang penjual, unit usaha PP. Sunan Drajat sangat jarang sekali yang menawar produknya, karena harga yang di berikan kepada konsumen sudah harga pas dan tidak bisa di tawar lagi. unit usaha PP. Sunan Drajat memberikan harga grosir dan retail, harga yang sangat terjangkau memberikan kenyamanan kepada konsumennya. Namun, masih terdapat konsumen yang menawar, apabila melakukan pembelian yang cukup besar.

Pembeli unit usaha PP. Sunan Drajat yaitu dari pembeli harian atau pembeli yang membeli dalam jumlah sedikit dan pembeli borongan atau pembeli yang membeli dalam jumlah banyak. Bagi unit usaha internal seperti koperasi dan toko buku, pembelian yang dilakukan pembeli harian rata-ratanya satu sampai tiga tiap kunjungan. Hal tersebut tentunya berbeda dengan unit usaha pabrik dimana pembeli harus melakukan pembelian dengan jumlah besar, apabila pembeli ingin membeli satuan maka dapat membeli pada distributor. Selain itu, produk dari unit

usaha PP. Sunan Drajat ada yang berbeda dengan pesaing seperti produk minuman mengkudu “Sunan”.

Setiap penjual pasti menginginkan keuntungan yang besar dari barang dagangannya, unit usaha PP. Sunan Drajat tidak mematok dengan harga dari pasaran, tetapi menentukan harga jualnya sendiri. Karena jika barang yang dijual sama namun dengan harga yang berbeda dengan unit usaha lain, maka pembeli pasti akan membeli barang pada unit usaha yang mematok harga lebih murah. Namun, pembeli pada unit usaha PP. Sunan Drajat lebih memilih membeli produk dari unit usaha ini karena unit usaha memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan, harga yang murah, kualitas tinggi dan fasilitas antar ke tempat tujuan serta pembeli diperbolehkan untuk melakukan cicilan dengan harga tetap jika membeli dalam jumlah besar. Selain itu, para pembeli juga memahami bahwa dengan membeli produk-produk yang diproduksi oleh Pondok Pesantren akan membantu Pondok Pesantren dan memperoleh keberkahan dunia dan akhirat.

Berdasarkan fakta tersebut, maka dalam menghadapi ancaman kekuatan tawar menawar pembeli unit usaha PP. Sunan Drajat sesuai dengan teori, dimana dalam teori menjelaskan bahwa ketika melakukan transaksi jangan terpancing emosi, bersikap tenang dan jernih, memberikan penjelasan harga terbaik, menjelaskan kelebihan produk yang kita miliki, yakinkan bahwa produk berkualitas.

#### **4. Analisis Menghadapi Ancaman dari Produk Pengganti Perspektif Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

Dalam menghadapi adanya produk pengganti unit usaha PP. Sunan Drajat yang meletakkan batas tertinggi harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen berpindah ke produk pengganti. Berbagai ancaman produk pengganti, pasti para pebisnis sudah memiliki strategi untuk menghadapi semua itu.

Dengan adanya ancaman produk pengganti unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki cara untuk menghadapi produk pengganti. Unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki cara untuk menghadapi ancaman dari produk pengganti yaitu dengan cara untuk menghadapi dengan selalu mengikuti perkembangan trend pasar saat ini dengan melakukan inovasi-inovasi agar dapat mengantisipasi ancaman produk pengganti.

Berdasarkan fakta lapangan dan teori terkait ancaman dalam menghadapi ancaman dari produk pengganti maka menurut analisis peneliti unit usaha PP. Sunan Drajat tidak sesuai dengan teori Michael porter. Karena unit usaha PP. Sunan Drajat hanya mengikuti perkembangan produk yang ada saat ini. Sedangkan menurut teori jelaskan bahwa seharusnya industri mengedukasi konsumen tentang perbedaan produknya dibandingkan dengan produk substitusi, memberitahu keunggulan dari produk agar konsumen lebih tertarik dan tidak mudah beralih, memberikan batasan harga dan laba.

## **5. Analisis Menghadapi Persaingan Kompetitif Antar Industri Perspektif Unit Usaha PP. Sunan Drajat**

Persaingan antar industri saat ini mengalami persaingan semakin ketat, untuk mencari pangsa pasar dan konsumen. Namun, persaingan yang sangat ketat menuntut industri untuk mengembangkan berbagai strategi dalam menciptakan pencapaian kinerjanya. Persaingan industri merupakan rivalitas antara dua atau lebih industri yang sejenis atau mirip untuk menyediakan produk, harga kepada pelanggan. Namun unit usaha PP. Sunan Drajat menganggap bahwa sesama antar industri tidak ada persaingan, karena sama-sama saling membutuhkan dan mengembangka ekonomi umat terutama pada ekonomi syariah.

Menurut teori cara untuk menghadapi persaingan antar pesaing yaitu dengan cara menawarkan harga yang kompetitif, jangan menjatuhkan pesaing, memperluas target pasar, memberikan pelayanan yang terbaik, melakukan promosi yang tepat.

Oleh karena itu, berdasarkan hasil yang diperoleh dilapangan dengan teori terkait ancaman dalam menghadapi persaingan kompetitif antar industri maka menurut analisis peneliti strategi unit usaha PP. Sunan Drajat tentunya sangat tidak sesuai dengan teori Michael porter, karena unit usaha PP. Sunan Drajat menganggap sesama industri saling membutuhkan tidak ada persaingan.

Untuk lebih jelasnya, peneliti akan menampilkan kerangka teori, temuan lapangan pada unit usaha PP. Sunan Drajat, dan proses matching point antara keduanya, sebagai berikut:

**Gambar 5.2**  
**Matching Point antara Teori dan Temuan Lapangan**

**Teori Porter Five Forces Michael E. Porter:**

1. Menghadapi ancaman masuknya pendatang baru, dengan menerapkan inovasi baru pada kemasan produk, harus gencar dalam berpromosi melalui berbagai media offline maupun online, melakukan perang harga, meluncurkan produk baru
2. Menghadapi kekuatan tawar menawar pemasok, menjalin hubungan baik dengan pemasok agar dapat memperoleh banyak kemaslahatan dalam hal harga. Menciptakan ancaman ke Hulu yaitu supaya dapat meningkatkan posisi tawar menawar-menawar kepada pemasok, juga berguna untuk memaksa pemasok agar menjaga dan meningkatkan kualitas produk dan layanannya, jumlah pembelian yang besar terhadap pemasok.
3. Menghadapi kekuatan tawar menawar pembeli jangan terpancing emosi, bersikap tenang dan bersikap jernih, beri penjelasan harga terbaik, menjelaskan kelebihan produk yang kita miliki, yakinkan bahwa produk berkualitas
4. Menghadapi ancaman produk atau jasa pengganti dengan mengedukasi konsumen tentang perbedaan produknya dibandingkan dengan produk substitusi, memberitahu keunggulan dari produk agar konsumen lebih tertarik dan tidak mudah beralih, memberikan batasan harga dan laba
5. Menghadapi persaingan antar perusahaan dengan cara menawarkan harga yang kompetitif, jangan menjatuhkan pesaing, memperluas target pasar, memberikan pelayanan yang terbaik, melakukan promosi yang tepat.

**Temuan Lapangan:**

1. Unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat melakukan inovasi produk dan mengembangkan produk baru dan tidak melakukan perang harga dipasaran
2. Unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat, menjalin kemitraan dengan unit usaha lain yang sejenis, untuk kemaslahatan bersama.
3. Unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat, memberikan pelayanan yang baik dengan menjelaskan kelebihan produknya
4. Unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat mengikuti perkembangan produk yang ada saat ini.
5. Unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat menganggap bahwa sesama antar industri tidak ada persaingan, karena sama-sama saling membutuhkan dan mengembangka ekonomi umat terutama pada ekonomi syariah.

Dari kerangka yang demikian, maka konteks *porter five forces* dari unit usaha Pondok Pesantren Sunan Drajat bisa dikategorikan pada dua hal, yaitu:

1. Dalam konteks pengembangan produk dan unit usaha, Pondok Pesantren Sunan Drajat memiliki konsep yang sangat mapan dan matang. Dimana, sebagaimana identitasnya, mereka ingin menciptakan sebuah suasana pondok pesantren wirausaha,
2. Berbisnis sekaligus mendakwahkan ekonomi syariah, sebagaimana identitas mereka sebagai sebuah pondok pesantren dan prinsip kyai “Wani melarat gawe agomo” (Berani sengasara untuk perjuangan agama)

Dari bagan diatas, PP. Sunan Drajat mereka memang memiliki cinta dan visi yang jelas untuk memandirikan pondok pesantren. Dalam konteks kesejarahan, PP. Sunan Drajat ini uga hadir dikala produk-produk kajian manajerialisme menjadi episentrum pembahasan di dunia pondok pesantren.

#### **D. Strategi Generic Porter Perspektif PP. Sunan Drajat**

Saat ini perkembangan bisnis semakin meningkat, sebab itu unit usaha suatu industri akan meningkatkan strategi pemasarannya. Menurut Bygrave dalam Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma strategi pemasaran adalah kumpulan petunjuk dan kebijakan yang digunakan secara efektif untuk mencocokkan program pemasaran dengan peluang pasar sasaran guna mencapai sasaran usaha. Hal ini tentu penting dilakukan agar sebuah industri tetap unggul dalam menghadapi persaingan bisnis. Suatu industri harus mampu untuk bersaing di tengah banyaknya industri sejenis untuk tetap mempertahankan eksistensi dan kepercayaan para konsumennya.<sup>123</sup>

Menurut Philip Kotler dalam Mudrajad Kuncoro mendefinisikan strategi bersaing merupakan suatu strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis atau laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki strategi bersaing selalu mempunyai kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memiliki strategi pemasaran yang efektif.<sup>124</sup>

Dari data yang diperoleh bahwa semakin tahun unit usaha mengirimkan dan

---

<sup>123</sup> Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), 169.

<sup>124</sup> Mudrajad Kuncoro, *Manajemen Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 38.

menerima pesanan produk yang lumayan besar. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah konsumen akan produk unit usaha PP. Sunan Drajat menciptakan citra yang positif sehingga masyarakat memberikan kepercayaan mereka kepada unit usaha PP. Sunan Drajat dalam memenuhi kebutuhan mereka. Diferensiasi citra yang dimiliki oleh unit usaha PP. Sunan Drajat dapat dimanfaatkan sebagai strategi dalam pemasaran keunggulan bersaing. Wujud dari citra sebenarnya dapat dirasakan dari hasil penelitian, penerimaan, kesadaran, dan pengertian baik semacam tanda respek dan rasa hormat dari publik dan sekelilingnya atau masyarakat luas terhadap personilnya (dipercaya, profesional, dan dapat diandalkan dalam pelayanan yang baik).

Kemudian, mengenai cara pandang unit usaha PP. Sunan Drajat dalam menyikapi persaingan, peneliti telah mendapatkan data dari wawancara yang peneliti lakukan dalam bab sebelumnya dengan Ketua Perekonomian unit usaha PP. Sunan Drajat Gus Anas Alhifni, unit usaha PP. Sunan Drajat memiliki cara tersendiri dalam hal menyikapi persaingan di dunia bisnis yang semakin ketat ini, yakni dengan berkomitmen bersaing secara sehat dan dengan selalu mengutamakan kualitas. Dari keterangan tersebut maka peneliti dapat menganalisis bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat ini memiliki landasan bahwa persaingan tidak lagi dartikan dengan mematikan pesaing lain, akan tetapi upaya memberikan sesuatu yang terbaik bagi unit usahanya. Hal tersebut senada dengan cara pandang persaingan dalam syariah dalam menyikapi persaingan. Terdapat tiga unsur yang perlu di pahami diataranya, yaitu:

## 1. Pihak-pihak yang bersaing

Manusia merupakan pusat pengendalian bisnis. Bagi seorang muslim, bisnis yang dilakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan harta yang dimilikinya. Hal yang sangat berkaitan dengan faktor manusia adalah segi motivasi dan landasan yang digunakan dalam menjalankan praktik bisnisnya termasuk persaingan. Sebagai seorang muslim, berkeyakinan dan bertawakkal bahwa harta yang diperolehnya semata-mata rizki yang diberikan Allah SWT. Sedangkan tugas manusia berusaha sebaik-baiknya salah satunya dengan jalan berbisnis. Atas dasar inilah seorang muslim hendaknya memiliki pandangan bahwa berbisnis tidak seharusnya dengan menghalalkan segala cara untuk memenangkan persaingan dan mematikan perusahaan lainnya. Akan tetapi, berlomba-lomba untuk menegakkan kebaikan, sebagaimana dalam firman Allah surat An-Naba' ayat 10-11:<sup>125</sup>

وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِيَاسًا وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا

Artinya: “Dan kami jadikan malam sebagai pakaian, dan kami jadikan siang untuk mencari penghidupan” (QS. An-Naba, 78:10-11)

## 2. Segi Cara bersaing

Bisnis merupakan bagian dari muamalah, yang memiliki hukum-hukum atau aturan-aturan yang mengatur segala jenis pelaksanaannya. Oleh karena itu, persaingan bebas dengan menghalalkan segala cara merupakan praktik yang harus dihindari karena tidak sesuai dengan prinsip bermuamalah dalam syariah.

---

<sup>125</sup> Al-Quran, 78:10-11

### 3. Produk yang dipersaingkan

Ada beberapa keunggulan produk yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing diantaranya:

- a) Produk yang di perjualbelikan harus halal, spesifikasinya harus sesuai guna menghindari penipuan serta kualitas yang terjamin
- b) Untuk memenangkan suatu persaingan, harga yang dipatok harus kompetitif dan tidak pula membanting harga dengan tujuan menjatuhkan pesaing
- c) Tempat bisnis harus bersih, baik, sehat, nyaman dan terhindar dari hal-hal yang diharamkan
- d) Pelayanan yang diberikan harus dengan ramah, namun tidak dengan cara yang mendekati maksiat.
- e) Pelayanan purna jual diharapka dapat menciptakan loyalitas para pelanggan

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil pembahasan dapat ditarik kesimpulan beberapa kesimpulan diantaranya:

1. Unit usaha PP. Sunan Drajat menerapkan *Halal Value Chain* yakni dengan prinsip hukum-hukum Islam. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh unit usaha PP. Sunan Drajat dengan menerapkan prinsip kemaslahatan, halalan thayyiban, amanah, keadilan, terbebas dari gharar, ghibah. Adapun dalam hal pelayanan dengan cara memberi kemudahan kepada pelanggan (at-taysir).
2. Hasil dari Dynamic Diamond unit usaha PP. Sunan Drajat menunjukkan adanya keterkaitan antara utama komponen. Sedangkan keterkaitan komponen utama dengan prinsip PP. Sunan Drajat menunjukkan adanya hubungan baik antar karyawan dengan konsumen atau distributor, terbebas dari transaksi riba, menjaga kemaslahatan antara unit usaha dan terpenuhinya kebutuhan dengan barang-barang halal dan membantu keberlangsungan hidup seseorang dalam memenuhi kebutuhannya.
3. Hasil temuan dari Porter Five Forces melakukan inovasi produk dan mengembangkan produk baru dan tidak melakukan perang harga dipasaran, menjalin kemitraan dengan unit usaha lain yang sejenis, untuk kemaslahatan bersama, memberikan pelayanan yang baik dengan menjelaskan kelebihan produknya, mengikuti perkembangan produk yang ada saat ini dan menganggap bahwa sesama antar industri tidak ada persaingan, karena sama-

sama saling membutuhkan dan mengembangka ekonomi umat terutama pada ekonomi syariah.

4. Dari hasil analisi ketiga teori tersebut, maka dapat ditarik sebuah hasil yang menunjukkan bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat menggunakan strategi diferensiasi citra dalam pemasaran produknya untuk tetap unggul ditengah banyaknya unit usaha sejenis. Adapun beberapa upaya dalam membangun citra, yaitu: 1) Memanfaatkan citra pondok pesantren 2) Memanfaatkan citra kharismatik dari pimpinan pondok pesantren Sunan Drajat 3) Memberikan variasi produk 4) Tradisi dan budaya kerja.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi Teoritik**

Dari hasil analisa yang sudah disebutkan sebelumnya, pengembangan pondok pesantren dibidang ekonomi memang cukup beragam. Di Jawa Timur terdapat beberapa pondok pesantren yang selain mendrikan lembaga pendidikan juga mendirikan jenis usaha untuk menopang biaya perkembangan pondok pesantrennya.

Perkembangan unit usaha tersebut tentunya dengan berbagi strategi dilakukanoleh pondok pesantren. Seperti halnya PP. Sunan Drajat yang menerapkan strategi-strategi untuk meningkatkan unit usahanya. Teori yang ditunjukkan oleh PP. Sunan Drajat bisa menjadi kerangka teori baru dalam mengembangkan unit usaha di dunia pesantren. Pasalnya strategi yang dilakukan oleh PP. Sunan Drajat tidak hanya bertujuan untuk memperoleh profit oriented

semata. Namun, di sisi lain, mereka juga memperoleh social oriented. Serta dapat menanamkan jiwa kewirausahaan kepada santrinya.

## 2. Implikasi Praktis

Secara praktis PP. Sunan Drajat bisa dijadikan model pengembangan strategi berdasarkan prinsip syariah, dimana seluruh strategi yang diterapkan oleh PP. Sunan Drajat harus berlandaskan ekonomi Islam.

## C. Saran

Dari penelitian ini, penulis memiliki saran sebagaimana berikut:

1. Unit usaha PP. Sunan Drajat dalam rangka mengoptimalkan pengembangan unit usahanya diharuskan memiliki SDM yang unggul dan professional. Membuka toko cabang atau distributor daerah lain terutama luar pulau Jawa agar lebih mudah menjangkau konsumen.
2. Untuk penelitian selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang strategi keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan jumlah konsumen pada unit usaha pondok pesantren ini merupakan bagian dari konsep produk dan pemasaran. Dengan melihat hasil penelitian ini, maka akan lebih baik apabila dilakukan penelitian mengenai strategi diferensiasi.

## DAFTAR RUJUKAN

Al-Qur'an' al-Karim

Aguk, Irawan, *Sang Pendidik Novel Biografi K.H. Abdul Ghofur*. Yogyakarta: Qalam Nusantara, 2015.

Amin, A. Riawan. *Menggagas Manajemen Syariah, Teori Dan Praktik The Celestial Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2010.

Antonio, Muhammad Syafi'i. *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press dan Tazkia Institut, 2001.

Astuti, Sri Andri. "Tranformas Pendidikan di Pesantren Pada Abad 21", *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 03.2 (2019), 145–61.

Auliandri, Tuwanku Aria. *Analisa Aktivitas Manajemen Strategi Pada Industri Pariwisata Berbasis Digital, Inovasi Dan Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1.1 (2018), 10–17.

Body, Walker, and Larreche. *Manajemen Pemasaran; Suatu Pendekatan Strategis Dengan Orientasi Global*.

Creswell, John W. *Research Desaign Pendekatan Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.

Creven, David. *Pemasaran Strategis*, Jakarta: Phelindo, 2002.

David, Fred R. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep, Kesembilan*, Jakarta: PT. Indeks, 2003.

Davis, Keith. *Perilaku Dalam Organisasi=Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Jakarta: Erlangga, 1989.

Dokumentasi. Prestasi PP. Sunan Drajat, Di Kantor Pengurus PP. Sunan Drajat.

Rahmat. *Manajemen Strategik*, Ke-1, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014.

Ahmad. *Manajemen Strategis*, Makassar: CV. Nas Media Pustaka, 2020.

Elias, Melissa Carmia. *Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Biro Perjalanan Di Malang*, Agora, 6.2 (2018), 1–6.

Fauzi, Muchamad. *Manajemen Strategik*, Semarang: CV. Karya Abadi Jaya, 2015.

Fred R. David. *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.

- , *Strategic Management*, Edisi 12, Jakarta: PT. Indeks, 2011.
- Freddy Rangkuti. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Goestiandi, Ekuslie, dan Yusi Pareanom. *Pembelajaran T. P Rachmat*, Jakarta: Gramedia, 2012.
- Gunawan, Cakti Indra, dan Lilva Puspita Anggraeni. "Analisis Manajemen Strategi PT. Semeru Indonesia Tbk VS PT. Holcim Indonesia Tbk", *Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 3.2 (2017), 13–23.
- Ichsan, A.Syalaby. Pesantren Sunan Drajat, Dari Bisnis Garam Hingga Kapal’, *Republika.Co.Id*, 2020.  
<https://www.republika.co.id/berita/qlmg39483/pesantren-sunan-drajat-dari-bisnis-garam-hingga-kapal>, diakses 2 Januari 2021.
- Ismail Yusanto, Muhammad dan Muhammad Karebet Widjajakusuma. *Menggagas Bisnis Islam*, Jakarta: Gema Insani, 2004.
- Karolina, Anita. PP. Sunan Drajat, Bangun Bisnis Hingga Mancanegara’, *Jatim.Nu.or.Id*, 2020, <https://jatim.nu.or.id/read/pondok-pesantren-sunan-drajat--bangun-bisnis-hingga-mancanegara>, diakses 2 Januari 2021.
- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*, Ke Sebelas, Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2003.
- Kotler, Philip, dan Garry Armstrong. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Jilid 1, Jakarta: Erlangga, 2008.
- Kuncoro, Mudrajd. *Manajemen Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif* Jakarta: Erlangga, 2002.
- Kusumawati, A. “Rantai Nilai (Value Chain) Agribisnis Labu di Kecamatan Getasan Kabupaten Semarang.” Semarang: Universitas Diponegoro, 2013.
- Merek. Manajemen Ekuitas, *Aaker A. David*, Jakarta: Mitra Utama, 2001.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Murokhim, Misanan. *Ekonomi Islam*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014.
- Muljono, Djoko. *Buku Pintar Koperasi Simpan Pinjam*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2012.

- Pearce II, John A. dan Robinson R.B.Jr. *Manajemen Strategis 1*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Perekonomian Sunan Drajat <https://perekonomian.ppsd.or.id/profil-perekonomian-pp-sunan-drajat/>, diakses 24 September 2020.
- Porter, Michael E. *Keunggulan Bersaing*, Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 1993.
- , *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*, Tangerang: Karisma publishing group, 2008.
- Putong, Iskandar. *Ekonomi Mikro & Makro Jilid 2*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Rachmat. *Manajemen Strategik*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014.
- Rahmatika, Maulia dan Sunan Fanani. "Peran PP. Sunan Drajat Dalam Pemberdayaan Ekonomi", *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 6.10 (2019), 2052–61.
- Rustiana, Erna, dan Hedi Cupiadi. "Analisis Manajemen Strategi Pada PT. PLN (Persero) (Studi Kasus UPJ Garut KOta- Kabupaten Garut)", *Ekonomi Dan Bisnis*, 18.1 (2016), 12–20.
- Sofjan Assauri. *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Sulistyowati, Rizki Syantoso Indah, dan Arie Zakiyah. "Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Bisnis Di Panti Asuhan Puteri Aisyiyah Menurut Pespektif Ekonomi Syariah", *Uniska*, 2018, 1–6.
- Sutandar, Lita. "Analisis Manajemen Strategi Pada PT. Semeru Teknik Di Surabaya", *Agora*, 5.3 (2017), 1–9.
- Umar, Husein. *Strategic Management in Action*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Usman, Abdul Halim. *Manajemen Strategis Syariah Teori, Konsep Dan Aplikasi*, Jakarta: Zikrul Hakim, 2015.
- Yin, Robert K.. *Studi Kasus Desain Dan Metode*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## Lampiran 1 : Surat Permohonan Ijin Survey



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-047/Ps/HM.01/03/2021  
Hal : **Permohonan Ijin Survey**

18 Maret 2021

Kepada  
Yth. Kepala Badan Usaha Pesantren Sunan Drajat  
  
di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin survey untuk pengambilan data bagi mahasiswa kami dibawah ini:

Nama : Tika Diliana  
NIM : 19800027  
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah  
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Muhtadi Ridwan, M.A  
2. Dr. Siswanto, M.Si  
Judul Tesis : Strategi Penguatan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP)  
Sunan Drajat Paciran Lamongan dalam Peningkatan Usaha  
Ekonomi Produktif

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Direktur,  
  
Umi Sumbulah



## Lampiran 2 : Surat Keterangan Penelitian



# PEREKONOMIAN PONDOK PESANTREN SUNAN DRAJAT

Jln Raden Qosim Komplek Ponpes Sunan Drajat Banjaranyar Paciran Lamongan

### SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No: 532/MPSD/I/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hj. Biyati Ahwarumi, SE., M.Ak  
Jabatan : Direktur  
Lembaga : Perekonomian Pondok Pesantren Sunan Drajat  
Alamat : Jln. Raden Qosim Yayasan Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Tika Diliansa  
NIM : 19800027  
Jurusan / Prodi : Magister Ekonomi Syariah  
Universitas : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah selesai melakukan penelitian di Perekonomian Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan, terhitung mulai tanggal 01 Juni 2021 Sampai Dengan 01 Desember 2021 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan Tesis yang berjudul **"STRATEGI PENGUATAN BADAN USAHA MILIK PESANTREN (BUMP) SUNAN DRAJAT PACIRAN LAMONGAN DALAM PENINGKATAN USAHA EKONOMI PRODUKTIF"**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Lamongan, 07 Januari 2022

  
Hj. Biyati Ahwarumi, SE., M.Ak  
(Direktur Perekonomian PPSD)

### Lampiran 3 : Dokumentasi Lapangan



Gambar 1 Tampak depan gedung asrama putri PP. Sunan Drajat



Gambar 2 Gedung asrama putri PP. Sunan Drajat



Gambar 3 Gedung asrama putra PP. Sunan Drajat



Gambar 4 Wawancara dengan Kepala Perekonomian PP. Sunan Drajat



Gambar 5 Pengajian Pengasuh PP. Sunan Drajat



Gambar 6 Kegiatan belajar mengajar santri PP. Sunan Drajat



Gambar 7 Tampak depan pabrik pupuk PT. Sunan Drajat Lamongan



Gambar 8 Tampak dalam pabrik pupuk PT. Sunan Drajat Lamongan



Gambar 9 Tampak dalam pabrik pupuk PT. Sunan Drajat Lamongan



Gambar 10 Pabrik air minum Aidrat



Gambar 11 Proses pengemasan air minum Aidrat



Gambar 12 Proses produksi air minum Aidrat



Gambar 13 Proses pengemasan garam Samudra



Gambar 14 Proses produksi jus mengkudu Sunan



Gambar 14 Percetakan buku



Gambar 16 Konveksi PP. Sunan Drajat



Gambar 17 Toserba PP. Sunan Drajat



Gambar 18 Koperasi asrama putri PP. Sunan Drajat



Gambar 19 Kapal produksi PP. Sunan Drajat



Gambar 20 Garam produksi PP. Sunan Drajat



Gambar 21 Jus mengkudu Sunan produksi PP. Sunan Drajat



Gambar 22 Sandal produksi PP. Sunan Drajat



Gambar 23 Buku produksi PP. Sunan Drajat

## **Instrumen Penelitian**

### **Analisis Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Perspektif Pondok Pesantren (Studi Kasus Unit Usaha PP. Sunan Drajat Paciran Lamongan)**

1. Bagaimana karakteristik unit usaha PP. Sunan Drajat ?
2. Manajemen unit usaha PP. Sunan Drajat?
3. Apakah terdapat banyak pesaing di dalam pasar?
4. Apakah tiap-tiap perusahaan dapat dengan mudah keluar dari persaingan pasar?
5. Apakah produk perusahaan dapat dibedakan dengan jelas dibanding produk pesaing?
6. Apakah diperlukan modal besar untuk memulai bisnis dalam industri ini?
7. Apakah perusahaan mempunyai keunggulan biaya yang tidak tergantung ukuran produksi dibanding pendatang baru?
8. Apakah pendatang baru dapat dengan mudah memakai saluran distribusi yang telah ada?
9. Apakah pembeli dapat dengan mudah menemukan barang substitusi yang dapat menggantikan fungsi dari produk perusahaan di dalam pasar?
10. Apakah harga produk substitusi tersebut bersaing dengan produk perusahaan?
11. Apakah industri pemasok lebih terkonsentrasi dibandingkan industri perusahaan?
12. Apakah perusahaan memiliki banyak pilihan dalam menentukan pemasok?
13. Apakah perusahaan bebas untuk berganti pemasok tanpa konsekuensi tertentu seperti biaya pergantian, harga dan kualitas?
14. Apakah terdapat barang substitusi tertentu bagi perusahaan selain produk pemasok?
15. Apakah perusahaan dan atau industrinya merupakan kelompok pembeli dominan bagi kelompok pemasok?
16. Apakah tiap pembeli memberikan kontribusi yang besar terhadap total

penjualan perusahaan?

17. Apakah produk yang diinginkan pembeli tidak berbeda jauh di antara pesaing-pesaing di dalam industri perusahaan?
18. Apakah pembeli dapat dengan mudah berganti penjual tanpa konsekuensi tertentu seperti harga dan kualitas?
19. Apakah pembeli sangat sensitif terhadap perubahan harga?
20. Apakah calon pembeli lebih mementingkan kualitas daripada harga dalam pembelian?
21. Apakah ada kecenderungan bagi pembeli masuk ke dalam industri perusahaan untuk bersaing langsung?

## RIWAYAT HIDUP



**Tika Diliana**, lahir di Kabupaten Lamongan, Jawa Timur, 14 Januari 1996. Adapun perjalanan pendidikan awal pada tahun 2000-2003 di TK Muslimat Hasyim Asya'ri Lamongan. Kemudian 2003 saya masuk MI Thoriqotul Hidayah Desa Keduyung, Kecamatan Laren, Kabupaten Lamongan kelas 1 (satu) sampai kelas 4 (empat), tahun 2007 saya pindah ke SD Al-Khairaat Tobelo, Halmahera Utara, Maluku Utara. Setelah lulus SD saya masuk PondokPesantren Sunan Drajat dan sekolah menengah pertama di MTS Sunan Drajat Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan pada tahun 2008-2010. Kemudian melanjutkan sekolah menengah atas di MA Ma'arif 7 Sunan Drajat Kabupaten Lamongan, tahun lulus 2014. Kemudian tahun 2014 melanjutkan studi S1 Perbankan Syariah di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Kemudian tahun 2019 kembali melanjutkan studi S2 Ekonomi Syariah di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.