

**STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN KEUANGAN DIGITAL
PADA KOPERASI PONDOK PESANTREN SIDOGIRI**

Tesis

Oleh :

Syarifah Fatimah

210504210019



**PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2023**

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN KEUANGAN DIGITAL PADA
KOPERASI PONDOK PESANTREN SIDOGIRI**

Tesis

Diajukan kepada

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

OLEH

SYARIFAH FATIMAH

NIM 210504210019



PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2023

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 8 Juni 2023

Pembimbing I



Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana S.Ag. M.Si
NIP. 197111081998032002

Malang, 9 Juni 2023

Pembimbing II



Dr. H. Ahmad Djalaluddin Lc. MA.
NIP. 197307192005011003

Malang, 9 Juni 2023

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah




Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, M.Si.
NIP. 197202122003121003

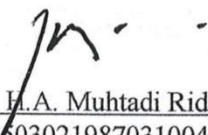
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “ Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri “ ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 4 Juli 2023


Dewan Penguji,


Dr. Khushudin S.Pi M.Ei
NIP. 19700617201608011052

Ketua


Prof. Dr. H.A. Muhtadi Ridwan M.A
NIP. 195503021987031004

Penguji Utama


Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana S.Ag. M.Si
NIP. 197111081998032002

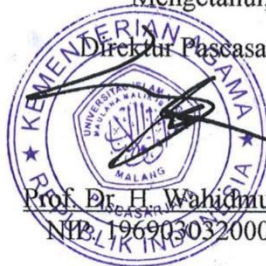
Anggota/ pembimbing 1


Dr. H. Ahmad Djalaluddin Lc. MA.
NIP. 197307192005011003

Anggota/pembimbing II

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd
NIP. 196903032000031002

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Syarifah Fatimah

NIM : 210504210019

Program Studi : Magister Ekonomi Syariah

Judul Tesis : Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri

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/disertasi 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 diproses sesuai peraturan yang berlaku.

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

Malang, 7 Juni 2023

Hormat saya,



Syarifah Fatimah
210504210019

MOTTO

من دَلَّ عَلَى خَيْرٍ فَلَهُ مِثْلُ أَجْرِ فَاعِلِهِ

*“Barangsiapa yang menunjuki kepada kebaikan maka dia akan mendapatkan pahala seperti pahala orang yang mengerjakannya”
(HR. Muslim no. 1893).*

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur yang tak terhingga ke hadirat Allah swt, tesis ini saya persembahkan untuk :

Almarhum dan almarhumah abah dan umi saya, Al Habib Muhsin bin Umar Alattas dan Ummi Zainab binti Daud. Karena kasih sayang mereka tetap terasa meski raga tak lagi bersama. Semoga Allah melapangkan kubur mereka berdua dan Allah berikan tempat terbaik kepada mereka bersama para Sholihin.

Kepada suami tercinta, Habib Dr. Zainal Abidin Bilfaqih S.Ag M.Pd yang terus memberikan *support* dan dukungan yang luar biasa dan memotivasi saya untuk terus maju dan pantang menyerah.

Anak-anakku Ahmad Anies dan Sania Aqila yang sangat kucintai, yang menjadi motivasi hingga saya bisa tetap berdiri hingga detik ini.

Kakakku Syarifah Nur Alattas yang ikut mendukung segala aktivitas yang positif dalam pengembangan potensi diri.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil 'alamin puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini dengan lancar. Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang senantiasa kita harapkan syafaatnya kelak di hari akhir dan menuntun kita ke jalan yang terang yakni *addinul Islam*. Penulis mengucapkan terimakasih kepada para pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terimakasih penulis persembahkan kepada:

1. Prof. Dr. H. M Zainuddin, M.A, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. Achmad Sani Supriyanto, M.Si. selaku Kepala Program Studi Magister Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D. selaku Sekretaris Program Studi Magister Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana S.Ag M.Si selaku pembimbing I yang telah membimbing, memberi saran dan masukan dalam penulisan tesis.
6. Dr. H. Ahmad Djalaluddin Lc. M.A selaku pembimbing II atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
7. Seluruh dosen pascasarjana yang telah memberikan ilmu dan memberi inspirasi serta wawasan bagi penulis dalam hal peningkatan kualitas akademik.
8. Seluruh staf dan tenaga kependidikan pascasarjana yang telah banyak memberikan kemudahan layanan akademik dan administratif.
9. Seluruh jajaran direksi dan manajemen Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi dalam penelitian.
10. Bapak dan ibu narasumber yang telah berpartisipasi dan meluangkan waktunya untuk memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti.

11. Suami tercinta, Dr. Zainal Abidin Bilfaqih S.Ag M.Pd. yang selalu memberikan dukungan moral dan materi selama penulis menempuh studi Pascasarjana.
12. Seluruh keluarga besar yang telah memberikan support dan doa terbaik untuk penulis.
13. Seluruh kawan-kawan Program Studi Ekonomi Syariah angkatan 2021-2022 yang mendukung dan membantu dalam penyusunan tesis ini.

Semoga amal saleh yang telah mereka berikan mendapat balasan yang berlipat dari Allah swt. Sebagai penutup, penulis memohon maaf apabila terdapat kekeliruan atau kesalahan dalam penulisan maupun penyusunan tesis ini. Demi kesempurnaan tesis ini maka kritik dan saran sangat diperlukan dari pembaca. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Malang, 7 Juni 2023

Penulis,



Syarifah Fatimah

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
PEDOMAN TRANSLITERASI	xiv
A. Umum	xv
B. Konsonan	xv
C. Vokal, Panjang dan Diftong	xvii
D. Ta' marbûthah (ة).....	xvi
F. Nama dan Kata Arab Terindonesiakan.....	xvii
ABSTRAK	xvii
ABSTRACT	xix
الملخص البحث	xx
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian	11
F. Definisi Istilah	19
BAB II	21
KAJIAN PUSTAKA	21
A. Landasan Teori.....	21

1. Strategi	21
2. Pengembangan	34
3. Layanan Keuangan Digital.....	36
4. Koperasi Pondok Pesantren	41
B. Manajemen Strategi dalam Perspektif Islam	42
1. Manajemen Strategi Syariah	42
2. Tahapan Manajemen Strategik syariah	45
3. Model manajemen strategik syariah	46
4. SWOT Menurut Perspektif Islam	48
C. Kerangka Konsep	49
BAB III	50
METODE PENELITIAN.....	50
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	50
B. Kehadiran Peneliti	51
C. Latar penelitian	51
D. Data dan Sumber penelitian.....	51
E. Pengumpulan data	53
F. Analisis Data	55
G. Tahapan analisis data :.....	56
H. Keabsahan data	63
BAB VI.....	65
PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	65
A. Gambaran Umum Latar Penelitian	65
B. Paparan Data.....	72
1. Implementasi strategi pengembangan layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri.....	73
2. Faktor internal dan eksternal yang dapat menentukan keberhasilan formulasi strategi layanan keuangan digital di Kopontren Sidogiri.	95
3. Model Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Kopontren Sidogiri	105
C. Temuan Penelitian	111
1. Implementasi Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital pada Kopontren Sidogiri.....	112

2. Faktor internal dan eksternal.....	114
3. Model Strategi dan Strategi Alternatif Pengembangan Layanan Keuangan Digital pada Kopontren Sidogiri.	115
BAB V	118
PEMBAHASAN.....	118
A. Implementasi Manajemen Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital pada Kopontren Sidogiri.....	118
B. Faktor internal dan eksternal yang menentukan keberhasilan layanan keuangan digital pada kopontren Sidogiri	127
C. Analisa Model Strategi Alternatif Pengembangan Layanan Keuangan Digital Kopontren Sidogiri.....	136
BAB VI.....	150
PENUTUP	150
A. Kesimpulan.....	150
B. Implikasi	151
C. Saran	152
DAFTAR PUSTAKA	153

Daftar Tabel

Tabel 1. 1 Jenis Usaha PT. Sidogiri Mitra Utama Per 31 Desember 2022.....	4
Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian.....	16
Tabel 2. 1 Elemen-Elemen Analisis SWOT	31
Tabel 3 1 Daftar Informan.....	52
Tabel 3 2 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)	57
Tabel 3 3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	58
Tabel 3 4 Matriks SWOT.....	59
Tabel 3 5 Matriks QSPM	62
Tabel 4. 1 Sebaran Anggota Kopontren Sidogiri Tahun 2022	68
Tabel 4. 2 Struktur Organisasi PT Sidogiri Fintech Utama Tahun 2021 dan 2022	80
Tabel 4. 3 Daftar Cabang Toko Basmalah Per 31 Desember 2022 Berdasarkan kabupaten/kota dan provinsi.....	81
Tabel 4. 4 Daftar Pesantren Dan Lembaga Pendidikan Pengguna E Maal... 	84
Tabel 4. 5 Matriks SWOT LKD Kopontren Sidogiri.....	109
Tabel 5. 1 Perbedaan Fatwa MUI dan Lajnah Murojaah Fiqhiyah Sidogiri	124
Tabel 5. 2 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) LKD Kopontren Sidogiri	130
Tabel 5. 3 Matriks External Factor Evaluation (EFE) LKD Kopontren Sidogiri	135
Tabel 5. 4 Matriks SWOT LKD Kopontren Sidogiri.....	137
Tabel 5. 5 Matriks IE LKD Kopontren Sidogiri TOTAL SKOR IFE.....	141
Tabel 5. 6 Matriks QSPM LKD Kopontren Sidogiri	142

Daftar Gambar

Gambar 2. 1 Model Komprehensif Manajemen strategis	28
Gambar 2. 2 Elemen Dasar Dari Proses Manajemen Strategis	30
Gambar 2. 3 Tingkatan Strategi	34
Gambar 2. 4 Jenis layanan keuangan	40
Gambar 2. 5 Model Manajemen Strategik Syariah	46
Gambar 2. 6 Kerangka Konsep	49
Gambar 3. 1 Matriks I.E	60
Gambar 4. 1 Grafik pertumbuhan Anggota Kopontren Sidogiri	69
Gambar 4. 2 Skema Kerjasama E Maal Dan Bank	78
Gambar 4. 3 Skema kerjasama E Maal dan Merchant	78
Gambar 4. 4 Skema Kerjasama E Maal Dan Partner Bisnis	79
Gambar 4. 5 Fitur-fitur Aplikasi E Maal	83
Gambar 4. 6 Model Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Kopontren Sidogiri	108
Gambar 5. 1 Model Pengembangan Strategi Alternatif LKD Kopontren Sidogiri	147

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Surat permintaan Izin penelitian	159
Lampiran 1. 2 Surat Keterangan Penelitian	160
Lampiran 1. 3 Dokumentasi lapangan	161

PEDOMAN TRANSLITERASI

A. Umum

Transliterasi ialah pemindah alihan tulisan Arab kedalam tulisan Indonesia (Latin), bukan terjemahan bahasa Arab kedalam bahasa Indonesia. Termasuk dalam kategori ini ialah nama Arab dari bangsa Arab, sedangkan nama Arab dari bangsa selain Arab ditulis sebagaimana ejaan bahasa nasionalnya, atau sebagaimana yang tertulis dalam buku yang menjadi rujukan. Penulisan judul buku dalam *footnote* maupun daftar pustaka, tetap menggunakan ketentuan transliterasi ini.

Banyak pilihan dan ketentuan transliterasi yang dapat digunakan dalam penulisan karya ilmiah, baik yang berstandar dinternasional, nasional maupun ketentuan yang khusus digunakan penerbit tertentu. Transliterasi yang digunakan Fakultas Syariah Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang menggunakan EYD plus, yaitu transliterasi yang didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1998, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

B. Konsonan

ا = Tidak dilambangkan	ض = dl
ب = b	ط = th
ت = t	ظ = dh
ث = ts	ع = '(koma menghadap keatas)
ج = j	غ = gh
ح = h	ف = f
خ = kh	ق = q
د = d	ك = k
ذ = dz	ل = l
ر = r	م = m
ز = z	ن = n
س = s	و = w
ش = sy	ه = h
ص = sh	ي = y

Hamzah (ء) yang sering dilambangkan dengan alif, apabila terletak di awal kata maka dalam transliterasinya mengikuti vokalnya, tidak dilambangkan, namun apabila terletak di tengah atau akhir kata, maka dilambangkan dengan tanda koma di atas (‘), berbalik dengan koma (‘) untuk pengganti lambang “ع”.

C. Vokal, Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang = â misalnya قال menjadi qâla

Vokal (i) panjang = î misalnya قيل menjadi qîla

Vokal (u) panjang = û misalnya دون menjadi dûna

Khusus untuk bacaanya’ nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawudanya’ setelah *fathah* dituli \s dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw) = او misalnya قول menjadi qawla

Diftong (ay) = اي misalnya خير menjadi khayrun

D. Ta’ marbûthah (ة)

Ta’ marbûthah ditransliterasikan dengan “ṭ” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila ta’ marbûthah tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalaṭ li al-mudarrisah*, atau apabila berada di tengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya في رحمة الله menjadi *fi rahmatillâh*.

E. Kata Sandang dan Lafdh al-Jalâlah

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka dihilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan ...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan ...
3. *Masyâ’ Allâhkânawamâ lam yasya’ lam yakun.*

4. *Billâh ‘azzawajalla.*

F. Nama dan Kata Arab Terindonesiakan

Pada prinsipnya setiap kata yang berasal dari bahasa Arab harus ditulis dengan menggunakan sistem transliterasi. Apabila kata tersebut merupakan nama Arab dari orang Indonesia atau bahasa Arab yang sudah terindonesiakan, tidak perlu ditulis dengan menggunakan sistem transliterasi. Perhatikan contoh berikut:

“...Abdurrahman Wahid, mantan Presiden RI keempat, dan Amin Rais, mantan Ketua MPR pada masa yang sama, telah melakukan kesepakatan untuk menghapuskan nepotisme, kolusi dan korupsi dari muka bumi Indonesia, dengan salah satu caranya melalui pengintensifan salat di berbagai kantor pemerintahan, namun ...”

Perhatikan penulisan nama “Abdurrahman Wahid,” “Amin Rais” dan kata “salat” ditulis dengan menggunakan tata cara penulisan bahasa Indonesia yang disesuaikan dengan penulisan namanya. Kata-kata tersebut sekalipun berasal dari bahasa Arab, namun ia berupa nama dan orang Indonesia dan terindonesiakan, untuk itu tidak ditulis dengan cara “Abd al-RahmânWahîd,” “AmînRaîs,” dan bukan ditulis dengan “shalât.”

ABSTRAK

Fatimah, Syarifah. 2023. Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri. Tesis, Program Studi Ekonomi Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang, Pembimbing (I) Dr. Hj. Ilfi Nur Diana S.Ag M.Si. (II) Dr. H. Ahmad Djalaluddin Lc, M.A.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Layanan Keuangan digital, Koperasi pondok pesantren

Sesuai dengan peraturan pemerintah yang tertuang dalam Undang-undang no 18 tahun 2019 yang menyebutkan tiga fungsi Pondok Pesantren yaitu fungsi dakwah, fungsi pendidikan dan fungsi pemberdayaan masyarakat, Pondok Pesantren terus bertransformasi dan mengikuti perkembangan teknologi termasuk di bidang ekonomi. Di era ekonomi digital saat ini, pondok pesantren merupakan salah satu lembaga yang diharapkan mampu mendukung program pemerintah dalam implementasi *cashless payment*. Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri menyambut ini dengan mengembangkan layanan keuangan digitalnya melalui aplikasi e-maal yang tidak hanya mengatasi masalah transaksi di lingkungan pesantren, namun juga bermanfaat untuk masyarakat luas.

Dari latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan layanan keuangan digital (e maal) yang merupakan pioneer fintech berbasis pesantren. Penelitian ini berjudul “Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri.” Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui observasi, wawancara dan dokumentasi dengan mengecek keabsahan data melalui metode triangulasi. Fokus penelitian ini adalah mengenai implementasi strategi pengembangan layanan keuangan digital, mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan formulasi strategi dan model strategi alternatif yang ditawarkan kepada Kopontren Sidogiri. Analisa data yang digunakan adalah matriks IFE dan EFE, Matriks SWOT, Matriks IE dan Matriks QSPM.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa implementasi strategi pengembangan pada LKD Kopontren Sidogiri adalah pengembangan pasar, pengembangan produk layanan, pengembangan wilayah berdasarkan kultur, pengembangan administrasi, pengembangan SDI, dan pengembangan sistem akad. Faktor internal yang menentukan keberhasilan formulasi strategi adalah komitmen dalam meningkatkan kualitas dan kesejahteraan SDI, adanya SOP pada perusahaan, kemampuan inovasi produk, sebaran alumni di berbagai wilayah, sejumlah pesantren yang bekerjasama dengan Sidogiri dalam aplikasi e-maal, mampu merangkul UMKM, *safety oriented* dan adanya dukungan moril dan materiil dari pengasuh Pondok Pesantren Sidogiri. Sedangkan dari faktor eksternal adalah membaiknya perekonomian masyarakat pasca COVID 19, masyarakat yang melek teknologi, dukungan dari pemerintah, minim pesaing dibidang fintech syariah dan perusahaan yang selalu update teknologi. Melalui analisa matriks SWOT, IE dan QSPM menghasilkan temuan bahwa strategi alternatif yang sesuai adalah strategi intensif yaitu pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar dimana pengembangan pasar menduduki score tertinggi yaitu 5,972.

ABSTRACT

Fatimah, Syarifah. 2023. Digital Financial Service Development Strategy for Sidogiri Islamic Boarding School Cooperatives. Thesis, Postgraduate Islamic Economics Study Program, State Islamic University of Malang, Supervisors: (1) Dr. Hj. Ilfi Nur Diana S.Ag M.Sc. (II) Dr. H. Ahmad Djalaluddin Lc, M.A.

Keywords: *Strategic Management, Digital Financial Services, Islamic boarding school cooperatives*

In accordance with government regulations contained in Law No. 18 of 2019 which states the three functions of Islamic boarding schools, namely the function of preaching, the function of education and the function of community empowerment, Islamic boarding schools continue to transform and keep abreast of technological developments including in the economic. In the current era of the digital economy, Islamic boarding schools are one of the institutions that are expected to be able to support government programs in implementing cashless payments. The Sidogiri Islamic Boarding School Cooperative welcomes this by developing its digital financial services through e maal which not only solves transaction problems within the Islamic boarding school environment, but is also beneficial for the wider community.

Against this background, this study aims to determine the strategy for developing digital financial services (e maal), which is a pioneer of Islamic boarding schools-based fintech. This research takes the title "Digital Financial Service Development Strategy in Sidogiri Islamic Boarding School Cooperatives." This study uses a qualitative research method with a case study approachment. The data collection technique used is through observation, interviews and documentation by checking the validity of the data through the triangulation method. The focus of this research is on the implementation of digital financial service development strategies, identifying the determining factors for the success of strategy formulation and alternative strategy model offered to the Sidogiri Kopontren.

The results of this study are that the implementation of the development strategy at Kopontren Sidogiri's digital finance service is market development, service product development, cultural area development, administrative development, human resources development, and contract system development. Internal factors that determine the success of strategy formulation are commitment to improving the quality and welfare of human resources, the existence of Standard Operational Procedure in each division, product innovation, distribution of alumni in various region, some schools that collaborate in the e-maal application, being able to embrace MSMEs, safety oriented and support from Sidogiri Islamic Boarding School caretakers. Meanwhile, from external factors, the community's economy has improved after COVID 19, people who are literate in technology, support from the government, minimal competitors in sharia fintech and update the latest technology. Through SWOT, IE and QSPM matrix analysis, it was found that an appropriate alternative strategy is an intensive strategy, namely market development, product development and market penetration where market development occupies the highest score of 5.972.

الملخص البحث

شريفة فاطمة. ٢٠٢٣. استراتيجية تطوير الخدمات المالية الرقمية في تعاونيات مدرسة سيدوجيري الإسلامية الداخلية. برنامج دراسة الاقتصاد الإسلامي للدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: (١) الدكتورة الحاج إيلفي نور ديانا الماجستير. (٢) الدكتور الحاج احمد جلال الدين الماجستير.

الكلمة الإرشادية: إدارة الإستراتيجية، الخدمات المالية الرقمية، تعاونيات المدارس الداخلية الإسلامية.

للوائح الحكومية الواردة في القانون رقم ١٨ لعام ٢٠١٩ الذي ينص على الوظائف الثلاث للمدارس الداخلية الإسلامية ، وهي وظيفة الوعظ ووظيفة التعليم ووظيفة تمكين المجتمع، تستمر المدارس الداخلية الإسلامية في التحول ومواكبة التطورات. التطورات التكنولوجية بما في ذلك في المجال الاقتصادي. في العصر الحالي للاقتصاد الرقمي، تعد المدارس الداخلية الإسلامية إحدى المؤسسات التي من المتوقع أن تكون قادرة على دعم البرامج الحكومية في تنفيذ المدفوعات غير النقدية. ترحب تعاونية مدرسة سيدوجيري الإسلامية الداخلية بهذا من خلال تطوير خدماتها المالية الرقمية من خلال البريد الإلكتروني الذي لا يحل فقط مشاكل المعاملات داخل بيئة المدرسة الداخلية الإسلامية، ولكنه مفيد أيضاً للمجتمع الأوسع.

في ضوء هذه الخلفية، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجية تطوير الخدمات المالية الرقمية (البريد الإلكتروني)، والتي تعد رائدة في مجال التكنولوجيا المالية الإسلامية في المدارس الداخلية وتستمر في نشر أبحاثها نحو حصة سوقية أوسع. يحمل هذا البحث عنوان استراتيجية تطوير الخدمات المالية الرقمية في تعاونيات مدرسة سيدوجيري الإسلامية الداخلية. تستخدم هذه الدراسة طريقة البحث النوعي مع طريقة دراسة الحالة. تقنية جمع البيانات المستخدمة هي من خلال الملاحظة والمقابلات والتوثيق عن طريق التحقق من صحة البيانات من خلال طريقة التثليث. ينصب تركيز هذا البحث على تنفيذ استراتيجيات تطوير الخدمات المالية الرقمية، وتحديد العوامل المحددة لنجاح صياغة الإستراتيجية ونماذج الإستراتيجية البديلة المقدمة إلى Kopontren سيدوجيري. تحليل البيانات المستخدم هو مصفوفات IFE و EFE و مصفوفة SWOT و مصفوفة IE و مصفوفة QSPM.

نتائج هذه الدراسة هي أن تنفيذ استراتيجية التطوير في LKD Kopontren سيدوجيري هو تطوير السوق، وتطوير المنتجات، وتطوير المنطقة الثقافية، والتطوير الإداري، وتطوير الموارد البشرية، وتطوير نظام العقود. العوامل الداخلية التي تحدد نجاح صياغة الإستراتيجية هي الالتزام بتحسين جودة ورفاهية الموارد البشرية، ووجود معايير تشغيلية

للشركة في كل قسم، والقدرة على ابتكار المنتجات، وتوزيع الخريجين في مختلف المناطق، وعدد من المدارس الداخلية الإسلامية التي تتعاون مع سيدوجيري في تطبيق E-Maal، والقدرة على احتضان المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة، والموجهة نحو السلامة ووجود الدعم المعنوي والمادي من القائمين على رعاية مدرسة مدرسة سيدوجيري الداخلية الإسلامية. في حين أن العوامل الخارجية هي التحسن في الاقتصاد المجتمعي بعد COVID-19، والأشخاص الذين يعرفون القراءة والكتابة في التكنولوجيا، والدعم من الحكومة، والحد الأدنى من المنافسين في مجال التكنولوجيا المالية الشريعة الإسلامية والشركات التي تتبع دائمًا أحدث التقنيات. من خلال تحليل مصفوفة SWOT و IE و QSPM، وجد أن الإستراتيجية البديلة المناسبة هي استراتيجية مكثفة، وهي تطوير السوق وتطوير المنتجات واختراق السوق حيث يحتل تطوير السوق أعلى درجة تبلغ ٥٩٧٢.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Seiring perkembangan teknologi di segala bidang, maka seluruh instansi melakukan inovasi dan memanfaatkan teknologi dalam memberikan pelayanan terbaik dan berguna bagi semua pihak (Lutfiyatussa'dyah, 2023). Tidak terkecuali lembaga pondok pesantren. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia tidak lagi hanya menjadi tempat pendidikan agama semata namun juga sebagai agen perubahan bangsa. Dengan semakin majunya teknologi dan informasi, pondok pesantren sebagai agen perubahan terbukti mampu melahirkan penerus bangsa yang kreatif dan dinamis. Pada tahap berikutnya pondok pesantren merespon perubahan dan tantangan zaman dengan bertransformasi menjadi pondok pesantren modern dengan peran yang sempurna sebagai lembaga formal, lembaga sosial dan ekonomi (Sulaiman, 2018). Tidak lagi hanya sebagai media pembelajaran berbasis agama, pondok pesantren telah berkembang menjadi lembaga pendidikan formal, bahkan telah membangun kemandirian ekonomi dan pemberdayaan masyarakat melalui unit usaha pondok pesantren. Hal ini sesuai dengan undang-undang Nomor 18 tahun 2019 tentang kedudukan Pesantren yang memiliki tiga fungsi, yaitu fungsi pendidikan, fungsi dakwah dan fungsi pemberdayaan masyarakat.

Ketiga fungsi pesantren tersebut disambut baik oleh pemerintah dan instansi terkait diantaranya Bank Indonesia dalam hal pembaharuan sistem

keuangan. Bank Indonesia melakukan penganjangan GNNT (Gerakan Nasional Non Tunai) pada 14 Agustus 2014 yang bertujuan untuk menciptakan sistem pembayaran yang aman, efisien dan lancar, yang pada gilirannya akan dapat mendorong sistem keuangan nasional bekerja secara efektif dan efisien (Fawaid, 2019). Pada tahun 2015, BI menggandeng beberapa pesantren dalam implementasi *cashless payment* seperti pondok pesantren Daarut Tauhiid, Bandung, Jawa Barat dan pondok pesantren Al-Mawaddah, Jawa Timur. Kemudian dilanjutkan oleh Ponpes Tebuireng Jombang dan Pesantren Sunan Pandanaran, Sardonoharjo di tahun yang sama (Fatimah dan Suib, 2019).

Era ekonomi digital menstimulasi pertumbuhan kegiatan bisnis berbasis teknologi. Siklus teknologi yang semakin deras menjadi tantangan bagi regulator untuk menciptakan variasi, inovasi, dan kompleksitas pada layanan keuangan di sejumlah instansi (Nafis, 2021). Diharapkan pula akses layanan keuangan dapat terbuka bagi siapapun. Munculnya beragam aplikasi digital sebagai alat pembayaran merupakan salah satu bukti yang menunjukkan perkembangan sektor finansial di era ekonomi digital ini. Faktanya, perkembangan transaksi keuangan elektronik semakin meningkat. Jika dibandingkan pada periode yang sama setahun sebelumnya, volume transaksi uang elektronik pada Juli 2022 jauh lebih tinggi 46,16%. Pada Juli 2021, volume transaksi uang elektronik sebesar 415,28 juta kali (Sadya, 2022). Dengan semakin meningkatnya volume transaksi keuangan, maka tema layanan keuangan digital menjadi topik menarik untuk menjadi bahan penelitian.

Pesantren telah berusaha mengembangkan aktivitas ekonomi produktif sebagai bagian dari aktivitas pendidikan baik para santrinya, maupun aktivitas pesantren dan masyarakat. Namun demikian, potensi pondok pesantren khususnya di bidang ekonomi belum sepenuhnya dioptimalkan (Indriawan, 2021). Perlu adanya sinergi antara stakeholder internal dan eksternal pesantren (Azizah dkk, 2018). Stakeholder yang belum siap menghadapi tantangan perubahan sehingga diperlukan adanya manajemen strategi yang tepat untuk memperbaiki sistem keuangan pesantren khususnya dalam layanan keuangan digital.

Sebagai perwujudan dari pemberdayaan sosial ekonomi, banyak pesantren telah mendirikan unit usaha melalui koperasi pondok pesantren (kopontren). Kementerian Koperasi dan UKM pada tahun 2020 mencatat jumlah Kopontren aktif di Indonesia sebanyak 2.439 unit (Alaydrus, 2021). Salah satu pesantren yang sudah mengembangkan kegiatan ekonomi dan unit usaha terutama di bidang kopontren tersebut adalah Pondok Pesantren Sidogiri. Pondok Pesantren Sidogiri merupakan salah satu Pondok Pesantren tertua di Jawa Timur. Pondok Pesantren Sidogiri juga menjadi pelopor kemandirian pesantren lewat unit-unit usaha yang terus berkembang.

Kopontren Sidogiri memiliki berbagai unit usaha yang beragam dan terbagi dalam beberapa anak perusahaan. Tercatat dalam RAT Kopontren Sidogiri tahun 2022, terdapat sebanyak 250 unit jenis usaha PT Sidogiri Mitra Utama.

Tabel 1. 1 Jenis Usaha PT. Sidogiri Mitra Utama Per 31 Desember 2022

No.	Jenis Usaha	Jumlah
1.	Ritel & Grosir –Toko Basmalah	230
2.	Mini Ritel – Toko Basmalah	5
3.	Perancangan, Kantin, Café – Toko Basmalah	4
4.	Toko Kitab – Toko Basmalah	1
5.	Stationary – Toko Basmalah	2
6.	Percetakan – Giri Grafika	1
7.	Otomotif – Giri Motor	1
8.	Garment – Toko Basmalah	3
9.	Depo Bangunan – Toko Basmalah	1
10.	Apotek – Giri Sehat	1
11.	Giri Laundry	1
	Total	250

Sumber : Dokumen RAT tahunan 2022

Alasan peneliti untuk melakukan penelitian di Pondok pesantren Sidogiri adalah dikarenakan keunikan yang dimiliki pesantren tersebut yang sangat kuat dalam kemandirian ekonomi pesantren. Pada era serba digital ini, Pondok Pesantren Sidogiri ikut berperan serta dengan menerapkan digitalisasi dalam kegiatan ekonominya bahkan bekerjasama dengan sejumlah pesantren dan lembaga pendidikan dalam implementasinya. Sistem layanan digital ini diterapkan secara terintegrasi melalui sebuah aplikasi yang bisa diakses dengan mudah yaitu e-maal. Aplikasi ini awalnya merupakan alat atau media belanja santri dan pembayaran biaya santri oleh walisantri dengan konsep *cashless payment* yang kemudian terus mengembangkan fitur-fiturnya. Keunggulan e maal adalah sebagai pioneer layanan nontunai di kalangan pesantren dan menyediakan sejumlah produk layanan yang variatif dalam satu aplikasi.

Setiap perusahaan pastinya memiliki tujuan – tujuan yang ingin dicapai, apalagi di tengah persaingan dan perdagangan bebas seperti sekarang ini diperlukan strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu, seluruh manajemen perusahaan haruslah memiliki strategi agar dapat terus bertahan bahkan berkembang di tengah era yang kompetitif seperti saat ini. (Hendarsih, 2022)

Dalam menjalankan usahanya, unit usaha pondok pesantren juga harus memiliki strategi dalam mencapai tujuannya. Tahapan manajemen strategi terdiri dari perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Dalam tahapan perumusan strategi perlu mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah unit usaha serta peluang dan ancaman. Proses manajemen strategis membantu sebuah organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang ditargetkan, sehingga strategi menjadi opsi penting yang selayaknya dilakukan perusahaan di era globalisasi ini (Taufiqurrohman, 2017 : 117). Manajemen strategi menekankan agar suatu perusahaan atau organisasi lebih proaktif dalam menentukan masa depan.

Strategi dilakukan oleh perusahaan dilakukan untuk mempertahankan atau mengembangkan unit usaha yang dijalankannya. Termasuk dalam hal pengembangan layanan keuangan terutama di era digital ini, sistem pembayaran juga berkembang yang cukup pesat dan terus berinovasi, salah satunya adalah penerapan e-money. Sesuai tema penelitian yang diangkat, telah dilakukan sejumlah studi terkait dengan penerapan sistem keuangan

digital (e-money) pada sejumlah pondok pesantren. Hasil penelitian dari Niswa (2021), Baharun dan Ardillah (2019), Fatimah dan Suib (2019), Hamzah dkk (2022) di Pondok Pesantren Nurul Jadid menunjukkan bahwa penggunaan sistem e-money dan *virtual account* mempengaruhi efektifitas dan efisiensi transaksi keuangan di pesantren tersebut. Efektifitas dan efisiensi, yakni meliputi tanggung jawab atas tugas yang diberikan, melayani secara cepat dan tepat, serta dapat berkomunikasi dengan baik, memberikan kenyamanan dalam pelayanan, memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik, memberikan jaminan atas kerahasiaan disetiap pelayanan, dan mampu meraih kepercayaan pelanggan. Pengaruh sistem pembayaran *virtual account* terhadap kualitas tata kelola keuangan di Pondok Pesantren Nurul Jadid yaitu berupa transparansi dan akuntabilitas yang dinilai berpengaruh sangat baik. (Baharun dan Ardillah, 2019). Persepsi santri terhadap eksistensi e-money ternyata berorientasi pada keamanan, mengurangi sifat boros, hegemoni kekuasaan, moderasi pesantren di era virtual, dan stratifikasi sosial (Niswa, 2021). Sedangkan menurut Ulya dkk (2020) bahwa penerapan layanan keuangan digital di Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan melalui BMT (Baitul Mal wattamwil)nya memiliki pengaruh positif tidak hanya di lingkungan pesantren tetapi juga masyarakat. Sudioanto dkk (2021) menyatakan bahwa implementasi elektronifikasi sistem pembayaran di Pesantren Al Amin Preduan Sumenep, Madura menggunakan sistem virtual account dan finger print terbukti membantu kelancaran aktivitas pesantren menjadi lebih tertib dan efisien dalam mengelola keuangan. Efisiensi diukur

dari kecepatan dan kemudahan ketika bertransaksi karena tidak perlu memberi kembalian, keamanan dari kehilangan, pencurian dan penipuan serta *applicable* ketika melakukan pembayaran dengan nilai rendah.

Namun, selain beberapa penelitian tentang efisiensi dan efektifitas pembayaran non tunai, transaksi keuangan di pesantren Modern Ummul Quro Al Islami justru mengalami beberapa kendala yaitu, kurangnya pemahaman walisantri pada sistem *cashless*, minimnya pengetahuan petugas kantin, dan padatny aktivitas santri dan kendala server pada jaringan yang menghambat proses transaksi (Ansori, 2021). Melalui kuesioner yang disebar kepada santri didapatkan hasil bahwa sebanyak 14 % responden menganggap *cashless payment* sangat berguna, 36% berguna, 20% cukup berguna, 19% kurang berguna dan 11% tidak berguna. Sedangkan hasil kuesioner pada walisantri menganggap 23% sistem *cashless payment* sangat berguna, 55% berguna, 12% cukup berguna, 6% kurang berguna dan 4% tidak berguna. Melalui metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*), penelitian dari Nafis dkk (2021) menunjukkan kendala implementasi pembayaran non tunai disebabkan oleh tiga masalah utama yaitu sumber daya, komunikasi dan sistem tata kelola.

Pondok Pesantren Sidogiri sebagai pondok paling tua di Jawa Timur dan memiliki kemandirian ekonomi adalah potensi yang besar yang harus terus dikembangkan. Pada penelitian sebelumnya disebutkan bahwa pengembangan bisnis yang dilakukan oleh Kopontren Sidogiri saling berkelanjutan antara satu bisnis dengan yang lainnya (Pambudi dan Hendratmi, 2020). Kekuatan Sidogiri terletak pada kuatnya ikatan pesantren

dengan para alumni yang tersebar di berbagai wilayah. Tantangan yang dimiliki oleh kopontren Sidogiri saat ini adalah upaya untuk mempertahankan eksistensinya sekaligus mengembangkan bisnis pada sebaran yang lebih luas.

Terkait dengan pemilihan tema penelitian, peneliti belum menemukan adanya penelitian yang berfokus pada strategi pengembangan layanan keuangan digital yang dimiliki oleh kopontren Sidogiri sehingga hal ini merupakan orisinalitas atau pembaruan yang dilakukan oleh peneliti. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengangkat judul **“Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian diatas maka penelitian ini maka dapat dirumuskan fokus penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi manajemen strategi pengembangan layanan keuangan digital di kopontren Sidogiri ?
2. Bagaimana faktor internal dan eksternal dapat menentukan keberhasilan formulasi manajemen strategi layanan keuangan digital di Kopontren Sidogiri ?
3. Bagaimana model strategi pengembangan layanan keuangan digital di Kopontren Sidogiri ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas maka penelitian ini maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan implementasi manajemen strategi pengembangan layanan keuangan digital di kopontren Sidogiri.
2. Untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dalam menentukan keberhasilan formulasi manajemen strategi layanan keuangan digital di Kopontren Sidogiri.
3. Untuk menganalisa model strategi dan menawarkan model strategi alternatif dalam pengembangan layanan keuangan digital di Kopontren Sidogiri.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat bersifat teoritis dan kegunaan praktis, seperti kegunaan bagi penulis/peneliti, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Manfaat tersebut seharusnya dapat dirasakan secara luas dan realistis. Dari penjabaran tersebut diatas maka tersusunlah manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
 - a. Adanya kajian ilmiah mengenai manajemen strategi untuk pengembangan layanan keuangan digital pada Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri.
 - b. Untuk mengimplementasikan teori manajemen strategi secara praktek dalam hal pengembangan layanan keuangan digital di Kopontren Sidogiri.

- c. Menghasilkan temuan substansif maupun formal, sehingga menambah wacana baru dalam tataran kajian manajemen strategi unit usaha pondok pesantren.

2. Manfaat praktis

a. Pengelola Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri

Bagi Kopontren Sidogiri, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam menganalisis manajemen strategi untuk pengembangan layanan keuangan digital. Sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan lebih lanjut, terutama bagi pengelola pesantren yang dikaji pada khususnya, dan pengelola pesantren di Indonesia pada umumnya.

b. Pemerintah

Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan dan membuat peraturan perundang-undangan mengenai langkah yang harus ditempuh sehubungan dengan hal-hal yang mempengaruhi strategi pengembangan layanan keuangan digital baik di lingkungan pesantren maupun lainnya.

c. Bagi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya bagi studi ekonomi syariah terkait tentang strategi pengembangan layanan keuangan digital pada koperasi Pondok Pesantren Sidogiri.

E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Penelitian terdahulu merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian ilmiah dikarenakan dijadikan sebagai rujukan atau landasan dari isu yang akan diangkat. Selain itu, penelitian terdahulu juga digunakan untuk menunjukkan orisinalitas atau kebaruan dari penelitian yang akan dilakukan. Orisinalitas menjadi penting agar tidak adanya pengulangan kajian yang sama. Penelitian dengan tema strategi pengembangan pada unit usaha di pesantren baik dengan sistem digitalisasi ataupun bukan telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu.

Pertama : Penelitian oleh Adhi Iman Sulaiman, Chusmeru, Masrukin (2018) dengan judul “*Strategy of Cooperative Islamic Boarding School as Economic Empowerment Community*” menegaskan bahwa fungsi pesantren tidak hanya sebagai lembaga pembelajaran agama namun juga sebagai institusi ekonomi dan sosial yang berkembang dinamis sesuai perkembangan zaman. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui *Participatory Learning and Action* (PLA). Penelitian ini berlokasi di salah satu Pesantren terbesar yaitu El Bayan 1 dan 2, Cilacap, Jawa Tengah. Penelitian ini menentukan informan melalui purposive sampling yaitu pengurus dan anggota koperasi Pesantren. Data dikumpulkan dengan wawancara, FGD, observasi dan dokumentasi. Data penelitian dianalisis dengan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya strategi koperasi pesantren pada unit pemberdayaan ekonomi siswa yaitu dengan langkah memperbaiki dan meningkatkan kualitas lembaga yang dikelola, keanggotaan, keuangan,

kemitraan dan pengembangan usaha agribisnis untuk meningkatkan kesejahteraan pesantren, santri dan komunitas.

Kedua, penelitian dari B APramuka, P D I Kusuma, Sugiarto (2020) berjudul “*M-Payment as Financial Inclusion Strategy in Islamic Boarding School Cooperatives*” yang menjabarkan bahwa M-Payment sebagai strategi inklusi pada Koperasi Pondok Pesantren di Indonesia. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kemudahan penggunaan m-banking dirasakan berpengaruh signifikan pada efektifitas pembayaran di pesantren. Penelitian ini bersifat kuantitatif. Model penelitian diuji secara empiris pada pondok pesantren tradisional di empat wilayah. Variabel bebas yang diteliti termasuk kemudahan penggunaan yang dirasakan, kegunaan yang dirasakan, kredibilitas yang dirasakan, norma subyektif, dan kepercayaan sedangkan variabel dependennya adalah adopsi pembayaran seluler dan niat untuk merekomendasikan teknologi. Studi ini juga menegaskan relevansi niat pengguna untuk merekomendasikan teknologi pembayaran melalui m-banking.

Ketiga, Ahmad Ghifary Rizatun Nafis, Nurfatin Nazilah, Millaturrofi'ah (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Implementation Strategy of Non-Cash Payment Systems in The Islamic Boarding School Through Analytical Hierarchy Process Approach*” dilakukan dengan metode kualitatif - kuantitatif dengan pendekatan Analytical Hierarchy Process. Penelitian ini menyimpulkan bahwa permasalahan utama yang dihadapi adalah implementasi pembayaran non tunai di Pondok

Pesantren Al Asy'ariyyah Kalibebber Wonosobo yang belum optimal karena beberapa aspek. Berdasarkan kajian literatur dan diperkuat dengan studi empiris dan wawancara dengan *key person*, tiga aspek penting dari masalah ditemukan. Tiga aspek tersebut meliputi aspek sumber daya dengan hasil persentase 40%, aspek komunikasi sebesar 38%, dan aspek sistem pemerintahan sebesar 20%. Peneliti menawarkan lima sub strategi prioritas yaitu 1) informasi dan kewenangan untuk implementasi kebijakan yang dijalankan secara jelas dan terjamin, 2) melakukan komunikasi interaktif mengenai tujuan dan sasaran menerapkan *cashless payment* secara jelas dan konsisten, 3) modal yang cukup dan investasi untuk menjamin terselenggaranya program, 4) pengawasan dan dukungan dari bank sentral, 5) menyediakan sarana dan prasarana yang memadai.

Keempat, Penelitian oleh Bella Suci Nur dan Achsanika Hendratmi (2020) berjudul “*Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Lembaga Keuangan Non Bank (Studi Kasus Koperasi Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan)*” dalam penelitiannya terkait layanan keuangan yang diterapkan pada koperasi pondok pesantren khususnya BMT Pondok Pesantren Sunan Drajat sangat potensial dan menarik untuk dikembangkan. Pada penelitian ini menyebutkan bahwa BMT Sunan Drajat melakukan strategi pengembangan dengan beberapa tahap yaitu : identifikasi, perencanaan, pengembangan dan implementasi. Untuk pengembangan terdiri dari pengembangan wilayah, dan pengembangan layanan keuangan digital sebagai langkah untuk menarik konsumen. Implementasi atau penerapan strategi yaitu dengan menciptakan

beberapa layanan digital berbasis android, seperti Aplikasi Mobile BMT Sunan Drajat, Aplikasi Koperasi Pondok Pesantren dan Aplikasi SundraPay.

Kelima, penelitian berjudul “*Pengembangan Bisnis Oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*” oleh Rizal Bagus Pambudi, Achsania Hendratmi (2020). Pengembangan bisnis yang dilakukan oleh Kopontren Sidogiri saling berkelanjutan antara satu bisnis dengan yang lainnya. Kekuatan bisnis perusahaan Sidogiri terletak pada hubungan yang diciptakan antara alumni pondok pesantren dan santri Sidogiri sehingga mereka dapat dengan cepat mengembangkan pasar, wilayah, dan produk bisnis mereka. Peneliti mengambil rujukan penelitian di atas karena memerlukan dasar teori serta pandangan yang lebih mendalam terkait pembahasan strategi pengembangan koperasi pondok pesantren khususnya Sidogiri.

Keenam, Syaiful Anam (2022) dengan penelitian yang berjudul “*Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Bisnis Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren (Studi Pada Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Kabupaten Probolinggo)*” dilakukan dengan tiga strategi yaitu, *formulation strategy, implementation strategy dan evaluation strategy*. Strategi formulasi, meliputi pertama, perumusan arah dan kebijakan pengembangan ekonomi kemandirian pesantren, kedua, pembentukan struktural koperasi berbasis kelompok kerja pesantren, ketiga, proses assesment dan perumusan desain pengembangan bisnis kelembagaan bisnis pesantren, keempat, penyusunan program pengembangan kelembagaan bisnis pesantren. Sementara itu, strategi implementasi dalam penelitian ini, meliputi,

1) pengembangan kelembagaan bisnis dalam meningkatkan otonomi ekonomi pesantren, 2) pengembangan kelembagaan bisnis dalam meningkatkan kemandirian ekonomi pesantren, 3) pengembangan kelembagaan bisnis dalam meningkatkan *self reliency* ekonomi Pesantren.

Ketujuh, Tika Dilianan (2021) menulis tesis yang 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 teori manajemen strategi dengan model Michael M. Porter menyimpulkan bahwa unit usaha PP. Sunan Drajat menerapkan *Halal Value Chain* yakni sesuai dengan akidah dan syariah, melakukan aktivitas berdasarkan dengan prinsip masalah, sifat jujur, adil, bebas dari perkara gharar dan terpercaya. 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 persaingan usaha sejenis.

Kedelapan, sebuah disertasi oleh Bakhrul Huda yang berjudul “*Dinamika Bisnis Ritel Pesantren (Studi Fenomenologi Ritel Modern*

Berjejaring Toko Basmalah Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri). Penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi ini karena dinamika bisnis ritel koperasi pondok pesantren adalah sebuah fenomena yang terjadi dimana unit usaha pesantren yang mampu mengembangkan bisnisnya. Hasil penelitian ini menyimpulkan dua hal penting yaitu : 1) Dinamika dimulai ketika Kopontren Sidogiri memulai usaha berbentuk toko kelontong, dan bertransformasi menjadi semi modern hingga modern yang didasarkan akibat perubahan perilaku konsumen dan inovasi pengurus. 2) inovasi dilakukan untuk mempertahankan keberlangsungan usaha. Secara teoritik, penelitian ini secara konsisten menunjukkan kemampuan akan peran motivasi berbelanja *hedonic dan store attributes* dalam meningkatkan loyalitas konsumen, konsisten dan mengoptimalkan etos kerja santri.

Kesembilan, penelitian oleh Ida Hendarsih (2022) berjudul “*Analisis SWOT Matriks IFE dan EFE untuk menentukan Strategi Pengembangan Pasar Pada Jasa CV Zigzag Laserwork Semarang*”. Analisa strategi yang dilakukan pada badan usaha tersebut menggunakan analisa metode SWOT untuk menentukan strategi alternatif yang akan digunakan dari hasil perhitungan faktor internal (IFE) dan pengaruh eksternal (EFE) sehingga perusahaan dapat mempertahankan kualitas pelayanan produk untuk menarik konsumen, membentuk kerjasama, mempercepat pelayanan pengiriman bahan baku dan meningkatkan kemampuan manajemen.

Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

No	Penulis/ tahun / Jurnal/tesis/ Judul	Persamaan	Perbedaan	Gap penelitian
1.	Sulaiman dkk, 2018, Jurnal Inferensi (S2) Strategy of Cooperative Islamic Boarding School as Economic Empowerment Community	Membahas strategi pengelolaan koperasi pondok pesantren	-Pengembangan Layanan keuangan digital -Objek penelitian	Orisinalitas penelitian terletak pada pengembangan layanan keuangan digital
2.	B Apramuka, P.D.I Kusuma, Sugiarto, (2020), SHS Conference, M-Payment As Financial Inclusion Strategy In Islamic Boarding School Cooperatives	Membahas strategi kopontren dalam memanfaatkan teknologi digital dalam ekonomi pesantren	-Metodologi penelitian -objek penelitian -teori manajemen strategi	Teori manajemen strategi diterapkan dalam mengembangkan layanan keuangan digital
3.	Ahmad Ghifary Rizatun Nafis, Nurfatin Nazilah Binti Zainol, Millaturrofi'ah, 2021, Economica (S2), The Implementation Strategy of Non-Cash Payment Systems in The Islamic Boarding School Through Analytical Hierarchy Process Approach	Membahas strategi dan pembayaran non-tunai (digital) pada pesantren	- Penelitian tersebut menggunakan pendekatan AHP (Analytical Hierarchy Process) - objek penelitian yang berbeda	Teori manajemen strategi diterapkan dalam mengembangkan layanan keuangan digital
4.	Bella Suci Nur, Achsanah Hendratmi, 2020, JESTT (S3), Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Lembaga Keuangan Non Bank (Studi Kasus Koperasi Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan) ()	Membahas layanan keuangan digital	-Teori rujukan yang digunakan - Objek penelitian	Teori manajemen strategi diterapkan dalam mengembangkan layanan keuangan digital
5.	Rizal Bagus Pambudi, Achsanah Hendratmi, 2020, JESTT, Pengembangan Bisnis Oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan	Objek penelitian yang sama dalam pengembangan bisnis	Perbedaan pada poin strategi dan digitalisasi	Teori manajemen strategi diterapkan dalam mengembang

		pesantren Sidogiri		kan layanan keuangan digital
6.	Syaiful Anam, 2022, Tesis, Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Bisnis Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren (Studi Pada Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Kabupaten Probolinggo)	Membahas strategi pengembangan unit usaha pondok pesantren dan teori manajemen strategi yang digunakan	- Objek penelitian – unsur digitalisasi - alat analisis yang berbeda	Teori manajemen strategi diterapkan dalam mengembangkan layanan keuangan digital
7.	Tika Dilianan, 2021, Tesis 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)	Membahas tentang manajemen strategi unit usaha pondok pesantren	-Objek penelitian dan - unsur digital - teori manajemen strategi yang digunakan berbeda	Teori manajemen strategi diterapkan dalam mengembangkan layanan keuangan digital
8.	Bakhrul Huda, 2020, Disertasi, Dinamika bisnis ritel pesantren (Studi Fenomenologi Ritel Modern Berjejaring Toko Basmalah Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri)	-Objek penelitian yang sama -Modernisasi dalam unit usaha pesantren	-manajemen strategi -unsur digitalisasi -teori yang digunakan	Teori manajemen strategi diterapkan dalam mengembangkan layanan keuangan digital
9.	Ida Hendarsih, 2022, <i>Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah (S2)</i> "Analisis SWOT Matriks IFE Dan EFE Untuk Menentukan Strategi Pengembangan Pasar Pada Jasa CV Zigzag Laserwork Semarang	-metode penelitian yang digunakan -alat analisis yang digunakan	-objek penelitian -unsur digitalisasi	Teori manajemen strategi diterapkan dalam mengembangkan layanan keuangan digital

F. Definisi Istilah

Penelitian ini menggunakan teori manajemen strategi teori Fred R. David dalam mengembangkan layanan keuangan digital pada kopontren Sidogiri. Untuk itu berikut adalah definisi istilah yang digunakan :

1. Strategi pengembangan

Chandler dalam Isnati dan Fajriansyah (2019: 3) strategi diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan strategi pengembangan adalah suatu proses penentuan rencana para manajemen puncak yang menitikberatkan pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai suatu penyusunan, cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. (Anam, 2021)

2. Layanan Keuangan Digital

Pengertian Layanan Keuangan Digital adalah kegiatan layanan jasa sistem pembayaran dan keuangan yang dilakukan melalui kerja sama dengan pihak ketiga serta menggunakan sarana dan perangkat teknologi berbasis mobile maupun berbasis web dalam rangka keuangan inklusif.

3. Koperasi Pondok Pesantren

Koperasi pondok pesantren adalah pondok pesantren yang memiliki badan usaha berbentuk koperasi yang beranggotakan masyarakat pesantren yang terdiri dari pengurus pesantren, santri dan warga sekitar pesantren.

4. Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah metode perencanaan perusahaan secara strategis yang digunakan untuk mengetahui sampai seberapa kuat keberhasilan perusahaan atau kelemahan perusahaan dalam menjalankan produktifitasnya, caranya adalah dengan mengevaluasi Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats) dalam suatu bisnis atau perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. 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 sepuluh suku di Yunani yang dikenal dengan sebutan *Board of Tai Strategy*. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clausewitz, ia menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. (Rahmat, 2014 : 2)

Menurut George Stainer dan John Minner dalam Natalina dan Zunaidi (2021) strategi adalah penetapan misi perusahaan, penetapan tujuan organisasi dengan menganalisa faktor internal dan eksternal, perumusan kebijakan strategi dan mengawasi implementasinya sehingga tujuan tujuan dapat tercapai.

Stephanie K. Marrus seperti dikutip Husein Umar (2001: 31) mendefinisikan strategi sebagai: ”Suatu proses penentuan rencana pada pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai”.

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad dalam Isniati dan Fajriansyah (2019 : 3) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa 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. (Isniati dan Fajriansyah, 2019 : 3)

Dari beberapa definisi tersebut maka, strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan keberlangsungan organisasi atau perusahaan.

1.1. Manajemen Strategi

Berikut adalah beberapa pengertian dari manajemen strategi. Menurut Wheelen dan Hunger dalam Isniati dan Fajriansyah (2019 : 3) bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan atau tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang yang mana manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang) evaluasi dan pengendalian.

Menurut David (2006 : 5) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplemetasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2009: 5)

manajemen strategis didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan melaksanakan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Menurut Suwarsono Muhammad (2004 : 6) manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditentukan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah rangkaian tindakan dan keputusan mendasar yang disusun oleh manajemen puncak dan diaplikasikan oleh seluruh anggota dalam sebuah organisasi dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan.

1.2. Manfaat Manajemen Strategi

Diawal tahun delapan puluhan, manajemen strategi berperan dalam membantu keberhasilan perusahaan, terbukti dengan banyaknya perusahaan dapat mencapai sasaran yang ditargetkan. (Muhammad, 2004: 17) Manajemen strategi bermanfaat sebagai suatu kerangka kerja dalam menyelesaikan masalah perusahaan sehingga seluruh anggota perusahaan atau organisasi dituntut untuk berfikir kreatif dan strategik. Dengan adanya manajemen strategi maka diharapkan dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Adapun manfaat yang bisa didapatkan melalui manajemen strategi adalah sebagai berikut :

1.2.1. Manfaat finansial

Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategik menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan aktifitas perencanaan yang sistematis. Umumnya, perusahaan dengan sistem perencanaan yang baik menunjukkan kinerja keuangan yang baik pula serta mampu mengantisipasi konsekuensi jangka panjang dan jangka pendek. (David, 2006 : 21)

1.2.2. Manfaat non finansial

Pemahaman yang baik akan manajemen strategi akan meningkatkan kinerja karyawan, mengurangi sikap anti terhadap perubahan, serta mampu memahami relasi antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategi merupakan sebuah langkah antipasi untuk menghindari masalah karena membantu interaksi antar manajer dan staf dan merasionalisasi kebutuhan untuk berubah pada seluruh anggota perusahaan. Sehingga perubahan dilihat sebagai peluang dan bukan ancaman. (David, 2006 : 22)

1.3. Tahapan dalam manajemen Strategi

Menurut David proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

1.3.1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan

dilaksanakan. Formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus masuk pasar internasional, apakah harus merger atau membentuk *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambilalihan secara paksa. Berikut adalah penjelasan mengenai kegiatan pada tahapan formulasi strategi :

1). Mengembangkan visi dan misi

Pentingnya pernyataan visi dan misi untuk manajemen strategis sebagai titik awal untuk mendesain struktur manajerial. Visi dikatakan sebagai komitmen yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Pernyataan tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh David (2011, 43) dalam bukunya, yaitu : *“A vision statement should answer the basic question, “What do we want to become?”. The vision statement should be short, preferably one sentence, and as many managers as possible should have input into developing the statement. It is especially important for managers and executives in any organization to agree on the basic vision that the firm strives to achieve in the long term.”*

Berdasarkan pernyataan David di atas maka visi adalah jawaban dan gambaran tentang suatu kondisi yang ingin diwujudkan sebuah perusahaan atau organisasi pada masa yang akan datang (Anisa, 2020). Sedangkan misi dapat dikatakan sebagai rincian hal – hal pokok yang dapat menunjang terwujudnya visi. Peter Drucker dalam David (2011, 44) dalam memahami

pernyataan misi, yaitu : *“The Mission statement is a declaration of an organization’s “Reason For Being”. The mission statement reveals what an organization want to be and whom it want to serve. A clear mission statement is essential for effectively establishing objectives and formulating strategies. Drucker also added that business mission is the foundation for priorities, strategies, plans, and work assignments. It is the starting point for the design of managerial jobs and, above all, for the design og managerial structures.”*

Berdasarkan pernyataan tersebut, dikatakan bahwa misi merupakan susunan rencana pokok yang mendeskripsikan alasan perusahaan atau lembaga tersebut dibuat dan ditujukan pada isu yang menjadi fokus perusahaan atau lembaga tersebut. Visi dapat diasumsikan sebagai tujuan meraih misi. Pentingnya visi dan misi dalam sebuah perusahaan karena dapat menentukan arah tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

2). Mengidentifikasi penilaian eksternal

Tujuan penilaian eksternal adalah untuk membuat daftar tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan menghindari ancaman (David, 2006 : 104). Menurut David, faktor eksternal dibagi menjadi lima kategori yaitu a). kekuatan ekonomi, b) kekuatan sosial budaya, demografi dan lingkungan c) kekuatan politik, pemerintah dan hukum, d) kekuatan teknologi, dan e) kekuatan kompetitif.

3). Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal

Analisa internal adalah analisa yang dilakukan terhadap kekuatan dan kelemahan sebuah perusahaan atau organisasi. Kekuatan dan kelemahan

internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Faktor internal meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan dan aktivitas sistem informasi manajemen suatu bisnis. Mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasional dalam wilayah-wilayah fungsional suatu bisnis merupakan sebuah aktivitas manajemen strategik yang esensial. Organisasi berjuang untuk menjalankan strategi yang mampu menggandakan kekuatan internal sekaligus meniadakan kelemahan internal.

4). Menetapkan tujuan jangka panjang

Tujuan harus kuantitatif, terukur, realistis dapat dimengerti, menantang, hirarkis, dapat dicapai dan selaras antar unit organisasi. Tujuan biasanya dinyatakan dalam bentuk pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat dan sifat diversifikasi, tingkat dan sifat intergrasi vertikal, laba bersih per saham dan tanggungjawab sosial.

5). Analisis dan pilihan strategi

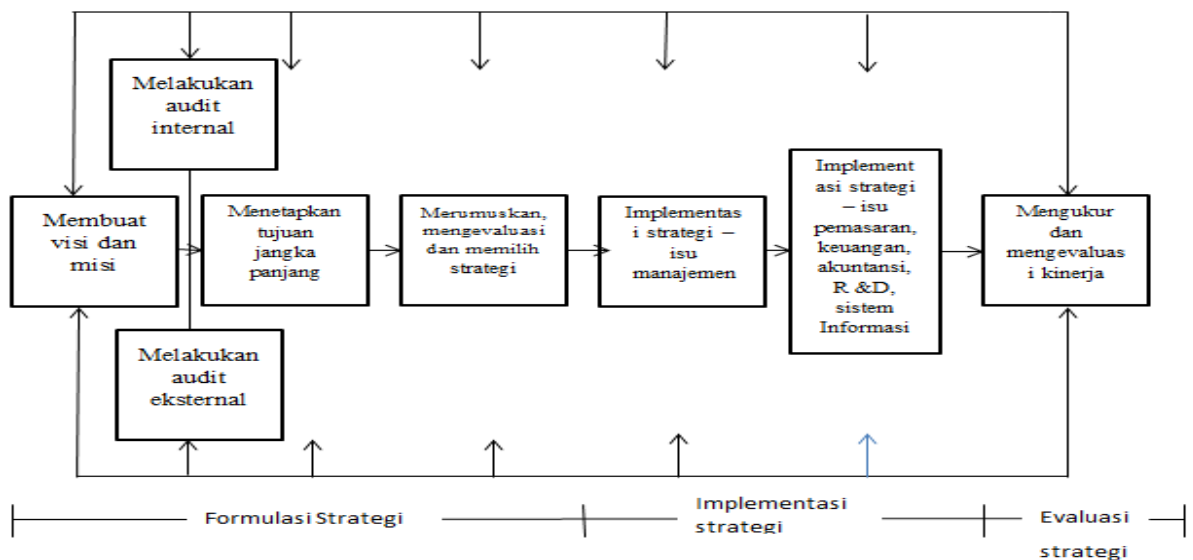
Analisis ini berfokus pada menghasilkan dan mengevaluasi alternatif strategi, serta memilih strategi untuk mengejar analisis strategi dan pilihan berusaha untuk menentukan program alternatif tindakan yang terbaik yang bisa memungkinkan perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan .

1.3.2. Implementasi strategi

Implementasi strategi juga disebut sebagai tahap pelaksanaan dalam manajemen strategi. Tahapan ini adalah tahapan yang paling rumit karena memerlukan mempengaruhi organisasi dari atas kebawah dan semua area

fungsional dan divisional suatu organisasi/perusahaan. Implementasi strategi dapat dilihat dari model komprehensif manajemen strategis berikut ini :

Gambar 2. 1 Model Komprehensif Manajemen strategis



Sumber : David, Manajemen Strategis : 19

Tahapan implementasi strategi adalah :

- a. Memahami hakikat implementasi strategi pada pengelolaan kekuatan, berfokus pada efisiensi, berfokus pada proses operasional, pentingnya motivasi karyawan oleh pimpinan dan membutuhkan koordinasi antar staf dan manajemen.
- b. Tujuan Tahunan merupakan unsur yang sangat penting bagi implementasi strategi karena menunjukkan alokasi sumber daya, evaluasi kualitas manajer, alat untuk mengukur keberhasilan untuk tujuan jangka panjang, dan membuat prioritas dalam organisasi

- c. Kebijakan sebagai jembatan untuk memecahkan masalah dan sebagai petunjuk implementasi strategi. Kebijakan meliputi pedoman khusus, metode, prosedur, peraturan, formulir dan praktik administrasi yang dibuat untuk mendukung pencapaian tujuan.
- d. Alokasi sumber daya adalah aktivitas sentral dalam manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Alokasi sumber daya yang tidak konsisten dapat mengancam manajemen strategis dan keberhasilan organisasi.
- e. Pengelolaan konflik diklasifikasikan dalam dalam tiga kategori yaitu penghindaran, penyatuan dan konfrontasi. Penghindaran adalah menghindari masalah dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya. Penyatuan adalah memisahkan perbedaan antar pihak yang berkonflik serta mementingkan kompromi. Konfrontasi adalah pertukaran anggota sehingga mampu memahami sudut pandang orang lain.
- f. Struktur organisasi mewakili tujuan dan kebijakan karena perubahan struktur maka perubahan strategi. Ketika ada perubahan struktural yang strategi baru dibutuhkan untuk untuk mencapai tujuan.
- g. Perubahan umumnya menimbulkan ketidaknyamanan, namun penolakan terhadap perubahan merupakan ancaman besar bagi kesuksesan implementasi strategi.
- h. Perlunya budaya yang mendukung strategi. Aspek budaya perusahaan yang bersifat melawan strategi harus diubah.

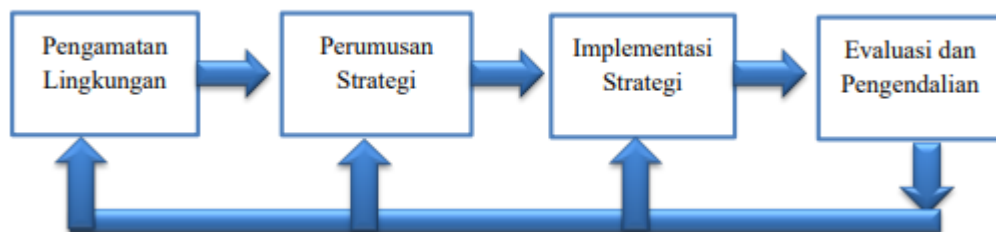
- i. Memfasilitasi antara imbalan untuk karyawan dan kinerja perusahaan.

1.3.3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam rangkaian manajemen strategi. Evaluasi strategi dibutuhkan agar perusahaan tidak berpuas diri terhadap pencapaian yang didapatkan namun tetap harus menjaga keberlangsungan perusahaan. Adapun tiga aktivitas dasar dalam evaluasi strategi adalah :

- a. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi
- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif

Gambar 2. 2 Elemen Dasar Dari Proses Manajemen Strategis



Sumber : Hunger (2002)

1.4. Analisa SWOT

SWOT adalah singkatan dari Strength (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunity (Peluang) dan Threat (Ancaman) dari sebuah perusahaan atau organisasi (Isnati dan Fajriyansyah, 2019 : 54).

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Logika dari analisis ini yaitu memaksimalkan kekuatan dan peluang, sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Tujuan utama perencanaan strategi adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan dukungan yang optimal yang sumber yang ada. Berikut adalah elemen-elemen analisis SWOT :

Tabel 2. 1 Elemen-Elemen Analisis SWOT

Analisis Internal	Strength (kekuatan)	Weakness (kelemahan)
	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki keunggulan yang unik • Modal baik • Skill yang baik • Image baik perusahaan • keunggulan biaya • mampu berinovasi 	<ul style="list-style-type: none"> • tidak mempunyai strategi yang jelas • posisi persaingan kurang baik • fasilitas <i>out of date</i> • kesenjangan skill manajerial • lini produk yang sempit • image buruk perusahaan
Analisis Eksternal	Opportunity (peluang)	Ancaman (Threat)
	<ul style="list-style-type: none"> • Pangsa pasar baru • Produk baru • Diversifikasi produk • Integrasi vertikal • Pertumbuhan pasar cepat 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesaing baru • Pertumbuhan pasar lemah • Daya tawar konsumen tinggi • Produk substitusi meningkat

Sumber : Isnati dan Fajriyansyah, hal 62

1.5. Jenis-jenis strategi

Berikut adalah jenis-jenis atau tipe strategi yang terdapat dalam David (2006 : 224-241) :

a. Strategi Integrasi

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai strategi-strategi integrasi vertikal. Strategi-strategi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok dan pesaing.

b. Strategi Intensif

Potensi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk disebut sebagai strategi-strategi intensif, sebab hal-hal tersebut mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.

c. Strategi Diversifikasi

Sebagian besar perusahaan memilih strategi diversifikasi yang terkait untuk memanfaatkan sinergi-sinergi berikut :

- 1) Mentransfer keahlian yang bernilai secara kompetitif, tips dan trik teknologis atau kapabilitas lain dari satu bisnis ke bisnis yang lain.
- 2) Memadukan aktivitas-aktivitas terkait dari bisnis yang terpisah ke dalam satu operasi tunggal untuk mencapai biaya yang lebih rendah.
- 3) Memanfaatkan nama merek yang sudah dikenal luas.
- 4) Kerja sama lintas bisnis untuk menciptakan kekuatan dan kapabilitas sumber daya yang bernilai secara kompetitif.

- d. Strategi Defensif terjadi ketika sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.

1.6. Tingkatan Strategi

Tingkatan Strategi Perusahaan Menurut Abdul Halim Usman (2015 : 191) perusahaan terdiri dari tiga tingkatan strategi, yaitu:

1. Strategi Tingkat Perusahaan (Corporate Strategy)

Strategi ini ditentukan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut. Strategi korporat yang digunakan oleh perusahaan adalah salah satu dari bentuk berikut: strategi bisnis tunggal, strategi diversifikasi berhubungan, dan strategi diversifikasi tidak berhubungan.

2. Strategi Tingkat Bisnis (Business Strategy)

Strategi ini ditentukan oleh masing-masing unit bisnis strategi atau anak perusahaan. Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

3. Strategi Tingkat Fungsional (Functional Strategy)

Strategi ini mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis

seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D).

Gambar 2. 3 Tingkatan Strategi



Sumber : Usman (2015 : 191)

2. Pengembangan

2.1. Pengertian Pengembangan

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2002 Pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada atau menghasilkan teknologi baru. Menurut Sugiyono (2009: 297), penelitian pengembangan atau research and development (R&D) adalah aktifitas riset dasar untuk mendapatkan informasi kebutuhan pengguna (*needs assessment*), kemudian dilanjutkan kegiatan pengembangan (*development*) untuk menghasilkan produk dan mengkaji keefektifan produk tersebut.

2.2. Jenis pengembangan usaha

Pengembangan usaha bertujuan untuk mempertahankan usaha agar tetap produktif dan menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang. Ada dua jenis pengembangan usaha yaitu : a) pengembangan vertikal yaitu pengembangan usaha dengan cara mengembangkan inti dari bisnis, b) pengembangan horizontal yaitu pengembangan bisnis yang tidak linear dengan inti bisnis, namun dapat memperkuat inti bisnis tersebut. (Utami, 2021)

2.3. Aspek pengembangan usaha

Dalam mengembangkan usaha, ada tiga aspek yang harus diperhatikan sebagai berikut (Utami, 2021) :

- a. Aspek penjualan memerhatikan bagaimana penjualan barang tersebut, mayoritas umur, asal dan juga kecenderungan konsumen dan proses penjualan.
- b. Aspek manajemen memerhatikan proses manajerial dari bisnis dimulai pembuatan produk, perencanaan pemasaran, hingga perencanaan distribusi produk.
- c. Aspek strategi mencakup bagaimana cara pengembangan bisnis dengan meningkatkan kualitas produk, membuat produk baru atau bekerjasama dengan pihak lain.

2.4. Strategi pengembangan usaha menurut perspektif Islam

Sejak zaman Nabi Muhammad SAW dan para sahabat, bisnis adalah salah satu mata pencaharian yang populer. Sebagian sahabat nabi adalah pengusaha besar dalam mengembangkan jaringan bisnis dilakukan di perbatasan wilayah Mekkah atau Madinah yang tentunya berlandaskan syariat

Islam. Tak terkecuali dalam hal transaksi dan hubungan perdagangan, dalam hal pengelolaan perusahaan berpedoman pada nilai-nilai Islam. Demikian pula dalam seluruh keputusan bisnis, pengembangan sangat penting untuk mencapai tujuan bisnis (Yusanto, 2002).

Pengembangan usaha dalam pandangan Islam hendaklah mengikuti cara-cara sebagai berikut : 1) niat baik yang menjadi fondasi dari sebuah perbuatan, 2) berakhlak mulia, 3) percaya kepada takdir dan ridha Allah swt, 4) bersyukur atas nikmat-nikmat yang diberikan-Nya, 5) bekerja adalah sebuah ladang amal. sehingga mendapatkan pahala ibadah, 6) menjaga aturan syariah, menghindari segala bentuk bisnis yang dilarang syariat seperti riba, maysir, zalim, gharar, ikhtikar, batil, 7) bersikap rendah hati dan menghindari kesombongan, 8) disiplin dengan waktu, sebagaimana Allah swt mendisiplinkan umat Islam dalam kewajiban sholat, sehingga hal tersebut harus tercermin dalam kegiatan bisnis yang kita lakukan. (Ningrum, 2022)

3. Layanan Keuangan Digital

Layanan keuangan digital atau juga disebut *Branchless banking* pertama kali dikenal di Indonesia digagas oleh Bank Indonesia (BI) pada tahun 2013 yang kemudian diatur dalam PBI Nomor 18/17/PBI/2016 mengenai Perubahan Kedua PBI Nomor 11/12/PBI/2009 tentang Uang Elektronik, lalu baru diperbarui tanggal 29 Agustus 2016. Menurut Pasal 1 angka 15 Peraturan Bank Indonesia Nomor 18/17/PBI/2016 tentang Uang Elektronik, pengertian Layanan Keuangan Digital adalah kegiatan layanan sistem pembayaran dan keuangan yang dilakukan melalui kerja sama dengan pihak ketiga serta

menggunakan sarana dan perangkat teknologi berbasis mobile maupun berbasis web dalam rangka keuangan inklusif. (Ulya, Hendratmi, 2020)

Dalam modul pelatihan pengelolaan keuangan, Layanan Keuangan Digital (LKD) merupakan kegiatan layanan jasa sistem pembayaran dan keuangan yang dilakukan melalui kerja sama dengan pihak ketiga serta menggunakan sarana dan perangkat teknologi seperti perangkat berbasis mobile maupun berbasis web dalam rangka keuangan inklusif. Mekanisme Layanan Keuangan Digital pada dasarnya mencakup tiga pihak, yaitu konsumen (nasabah, merchant (agen LKD), dan *Financial Network* (Bank dan non Bank).

Regulasi mengenai e-money tidak hanya dikeluarkan oleh Bank Indonesia, sebagai lembaga yang berwenang mengeluarkan kehalalan suatu produk atau transaksi, Dewan Syariah Nasional MUI juga mengeluarkan fatwa mengenai e-money. Fatwa tersebut dengan nomor 116/DSN-MUI/IX/2017 yang menjelaskan tentang akad-akad yang terdapat dalam transaksi menggunakan uang elektronik. Adapun akad tersebut adalah akad qardh, wadiah, ijarah, jualah, wakalah bil ujah. Akad qardh adalah akad pinjaman dari pemilik e-money kepada penerbit dengan ketentuan mampu mengembalikan jika diminta oleh pemilik. Sedangkan akad wadiah adalah akad penitipan dana dari pemilik e-money dengan ketentuan mampu diambil kapanpun diinginkan. Akad ijarah adalah akad pemindahan manfaat atas suatu barang / jasa dengan imbalan dalam waktu tertentu. Akad jualah adalah akad pemberian upah atas tercapainya hasil dalam suatu pekerjaan. Akad wakalah

bil ujah akad perwakilan dengan upah. Biaya layanan fasilitas e money dapat dikenakan kepada pemiliknya antara lain biaya penggantian kartu yang hilang, biaya top up, biaya tarik tunai dan biaya administrasi.

Dalam implementasi e-money harus terhindar dari riba, gharar, maysir, tadhlis, riswah dan israf. Sedangkan ketentuan terkait akad ada beberapa poin yaitu : 1) Akad antara penerbit dan pemilik e-money adalah akad wadiah dan qardh. 2) akad antara penerbit dan pihak penyelenggara, pedagang, penyelenggara kliring dan penyelenggara penyelesaian akhir adalah akad ijarah, jualah dan wakalah bil ujah. 3) Akad yang digunakan antara penerbit dengan agen LKD adalah ijarah, jualah dan wakalah bil ujah.

2.5. Jenis- jenis layanan Keuangan Digital Di Indonesia

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI) menjadi dua aktor penting yang menjadi representasi regulator. Keduanya bertugas melakukan pengawasan, pemberian izin, hingga sanksi terhadap para pelaku usaha yang beroperasi di tanah air. Regulator tersebut menyadari adanya dinamika perkembangan teknologi dan terbuka pada inovasi layanan digital keuangan yang terus muncul (Amalia, 2022). Sejauh ini ada beberapa jenis layanan keuangan digital yang sudah diregulasi di Indonesia di bawah Bank Indonesia yaitu :

1. E-Money

Electronic Money adalah nilai uang yang disimpan secara elektronik dalam suatu media server atau chip yang dapat dipindahkan untuk kepentingan transaksi pembayaran atau transfer dana.

2. E-Wallet

Electronic Wallet atau Dompot Digital adalah layanan elektronik untuk menyimpan data instrumen pembayaran, antara lain alat pembayaran dengan menggunakan kartu dan/atau uang elektronik, yang dapat menampung dana untuk melakukan pembayaran.

3. Payment Gateway

Payment Gateway adalah platform teknologi yang memungkinkan merchant memproses transaksi pembayaran dengan berbagai macam instrumen, mulai dari transfer bank, e-money, kartu kredit/debit, sampai dengan virtual account.

4. QRIS

Menurut Bank Indonesia, Quick Response Code Indonesian Standard (QRIS) merupakan penyatuan berbagai macam QR dari berbagai Penyelenggara Jasa Sistem Pembayaran (PJSP) menggunakan QR Code.

5. Transfer

Layanan transfer dana antar bank atau platform pembayaran yang terdaftar di BI. Saat ini terdapat berbagai mekanisme, salah satu yang terbaru adalah BI-Fast yang memungkinkan proses transfer ke beda rekening bank mendapat biaya yang jauh lebih murah.

6. Remitansi

Remitansi yakni layanan transfer dana yang melibatkan pihak di lintas negara. Prosesnya bisa difasilitasi lembaga perbankan atau nonbank yang telah memiliki lisensi dari Bank Indonesia.

7. Open API

Penyelenggara layanan infrastruktur fintech untuk layanan digital memberikan dukungan fitur keuangan melalui sambungan Open Application Programming Interface (API) yang berstandar

8. Verifikasi Identitas

Platform yang membantu penyelenggara layanan keuangan untuk melakukan verifikasi dan otorisasi identitas calon nasabahnya.

Sedangkan berikut adalah Layanan Keuangan Digital di Otoritas Jasa Keuangan :

1. Fintech Lending

Fintech Lending adalah layanan pinjam-meminjam berbasis elektronik, menghubungkan antara pemberi pinjaman individu maupun institusi dengan peminjam individu atau UMKM.

2. Digital Bank

Digital bank adalah layanan perbankan yang memberikan pelayanan sepenuhnya secara digital, mulai dari proses pendaftaran, e-KYC, sampai dengan transaksinya.

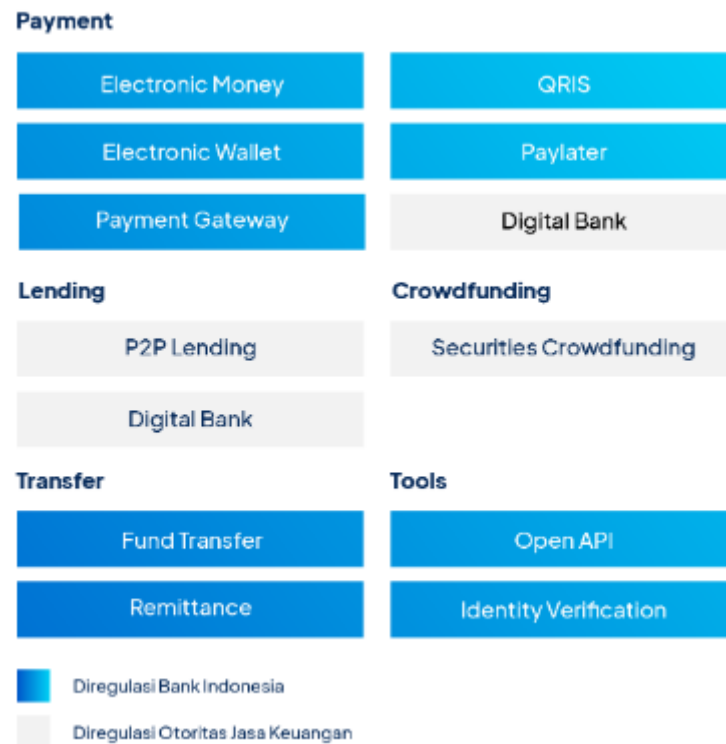
3. Paylater

Paylater adalah layanan pembiayaan pembelian barang atau jasa.

4. Crowdfunding

Crowdfunding adalah layanan urun dana, bertujuan untuk menghimpun dana dari masyarakat untuk tujuan tertentu.

Gambar 2. 4 Jenis layanan keuangan



Sumber : finantier.co.id

4. Koperasi Pondok Pesantren

Pada dasarnya pendirian koperasi disuatu pondok pesantren merupakan salah satu bentuk penerapan prinsip tolong menolong (ta'awun), persaudaraan (ukhuwah), kerjasama (shirkah) dan kepercayaan (amanah), sehingga para santri mampu melaksanakan ilmu agama yang telah ia pelajari terutama dalam bidang mu'amalah secara menyeluruh. Sebagaimana firman Allah swt dalam surah al Maidah (5) ayat 2.

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya : “..... Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan

permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.” (Q.S. Al Maidah :2)

Koperasi pondok pesantren adalah pondok pesantren yang memiliki badan usaha berbentuk koperasi yang beranggotakan masyarakat pesantren yang terdiri dari pengurus pesantren, santri dan warga sekitar pesantren. Koperasi pondok pesantren sebagai lembaga keuangan non bank tidak hanya menggunakan sistem ekonomi sosial tetapi juga religius. Potensi yang ada pada koperasi pondok pesantren seharusnya dikembangkan karena dekat dan mengakar dengan masyarakat. Maka pengembangan pesantren dianggap sebagai upaya akselerasi ekonomi syariah di Indonesia. (Marwini dan Salam, 2020)

Kehadiran Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) sebagai pengembangan kelembagaan pondok pesantren dan unit usaha yang melandaskan pada asas kebersamaan dan pemberdayaan potensi baik santri maupun warga pesantren lainnya dalam meraih kesejahteraan dan kemandirian. Maka untuk mengembangkan pondok pesantren semua pihak harus memiliki tekad yang kuat, SDM yang berkualitas melalui pelatihan dan kaderisasi. (Sulaiman, 2016)

B. Manajemen Strategi dalam Perspektif Islam

1. Manajemen Strategi Syariah

Ahli ekonomi Islam secara konsisten mengkritik kecenderungan manajemen konvensional yang mengedepankan profitabilitas dan nilai materi. Hal ini terkait dengan teori manajemen yang menerapkan dan mengukur

kinerja keuangan sebagai tolok ukur utama. Definisi manajemen secara syariah Islam dipandang oleh Husaini Ahmad sebagai proses maupun sebagai tugas atau secara luas diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien sesuai syariah. (Maghfur, 2017)

Sedangkan manajemen strategi syariah memiliki pengertian yaitu merupakan rangkaian proses aktivitas manajemen Islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi, di mana nilai-nilai Islam menjadi landasan strategik dalam seluruh aktivitas organisasi, yang diwarnai oleh azas tauhid, orientasi duniawi-ukhrawi dan motivasi mengharap ridha Allah swt. Adapun teori manajemen strategi syariah adalah sebagai berikut: (Usman, 2015 : 66)

1) Azas tauhid (keesaan)

Azas tauhid yang mendasari segala kegiatan yang dilakukan organisasi/perusahaan, dengan keyakinan bahwa mutlak bahwa segala aturan dan ketentuan dari Allah SWT harus dipatuhi. Sehingga dalam menjalani organisasi harus disertai dengan tanggungjawab, tidak hanya untuk pimpinan atau manajemen tetapi juga kepada Allah swt. Sehingga semua pihak berusaha untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan yang lebih baik dan membawa maslahat baik di dunia maupun akhirat. Sebagaimana yang tertuang dalam Al Quran Al anbiya ayat 92 :

إِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاعْبُدُونِ

“Sesungguhnya ini (agama tauhid) adalah agamamu, agama yang satu, dan Aku adalah Tuhanmu. Maka, sembahlah Aku”. (Q.S. Al Anbiya’ : 92)

2) Orientasi duniawi dan ukhrawi

Orientasi manajemen strategik syariah tidak hanya mengejar *profit* duniawi saja, tetapi juga *benefit* ukhrawi. berdasarkan hal tersebut maka desain tujuan perusahaan juga harus selaras dengan hal tersebut. Hal ini telah ditegaskan Allah SWT dalam QS. an-Nisa : 134 sebagai berikut :

مَنْ كَانَ يُرِيدُ ثَوَابَ الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ ثَوَابُ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَكَانَ اللَّهُ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝

“Siapa yang menghendaki balasan di akhirat, akan Kami tambahkan balasan itu baginya. Siapa yang menghendaki balasan di dunia, Kami berikan kepadanya sebagian darinya (balasan dunia), tetapi dia tidak akan mendapat bagian sedikit pun di akhirat.” (QS An-Nisa : 134)

3) Motivasi Mardhatillah (mengharap ridha Allah semata)

Menurut Stephen P Robbins dalam Halim (2015) motivasi adalah sebuah proses yang menyebabkan intensitas, arah dan usaha terus menerus dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan. Dalam Islam, motivasi utama adalah mardhatillah atau mengharap ridha Allah swt, sebuah motivasi jangka panjang menuju keberhasilan dunia dan akhirat. Allah swt memberi motivasi dengan menjanjikan pahala bagi siapapun yang melakukan amal kebajikan dan mengikuti syariah, sebagaimana dalam ayat berikut ini :

وَإِنْ كُنْتُمْ تُرِيدُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۖ وَالِدَارَ الْآخِرَةِ فَإِنَّ اللَّهَ أَعَدَّ لِلْمُحْسِنِينَ مِنْكُمْ أَجْرًا

عَظِيمًا

“Jika kamu menginginkan Allah, Rasul-Nya, dan negeri akhirat, sesungguhnya Allah menyediakan pahala yang besar bagi siapa yang berbuat baik di antara kamu.” (QS Al Ahzab : 29)

4) Strategi berbasis Syariah

Strategi dalam Islam mengandung makna pengelolaan agar menjadi lebih baik, sesuai koridor syariah, terorganisir, itqan (tepat, tuntas, profesional), mengandung masalah dunia dan akhirat sehingga formulasi, implementasi dan evaluasi strategi harus mengikuti aturan syariah. Sebagaimana yang tertuang dalam hadits Rasulullah saw berikut ini : “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, sempurna, tuntas)”. (HR Thabrani)

2. Tahapan Manajemen Strategik Syariah

Manajemen strategik syariah merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta mengawasi kinerja sebuah perusahaan sesuai dengan nilai syariah. Maka tahapan dalam manajemen strategik syariah empat yaitu (Hasibuan, 2020) :

- a. Memformulasikan sebuah perencanaan (ahdaff)
- b. Mengimplementasikan (tathbiq)
- c. Mengevaluasi (muhasabah)
- d. Mengawasi (ar riqobah)

Tahapan dalam manajemen strategik syariah yang pertama yaitu melakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal dengan menggunakan analisis SWOT dan faktor yang mempengaruhinya. Untuk

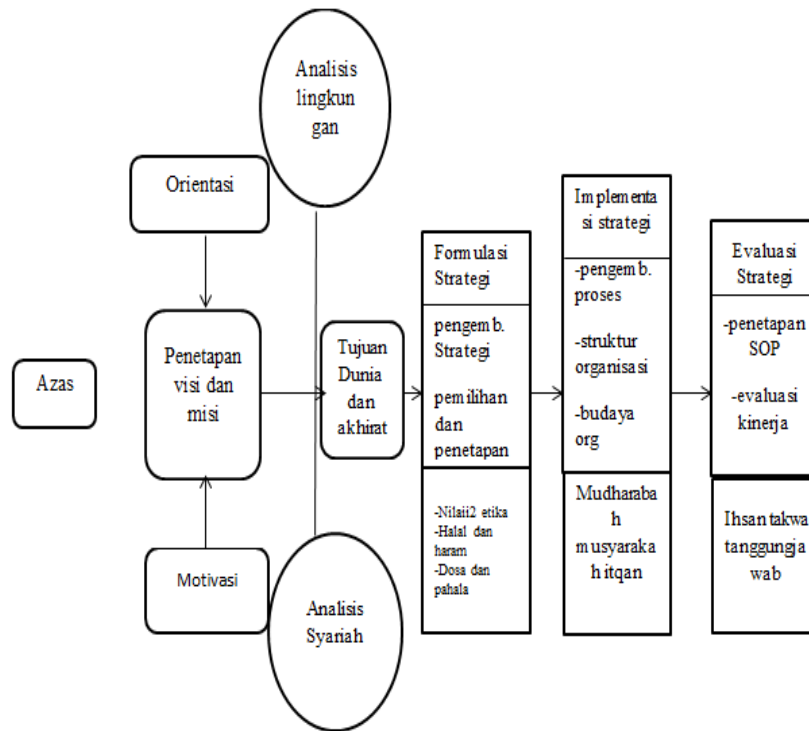
mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan melalui analisa internal, sedangkan analisa eksternal mengidentifikasi ancaman dan peluang. Didalam Al Quran dijelaskan tentang hakikat masing-masing manusia yang mempunyai kelemahan dan kekuatan yang berbeda untuk saling membantu dan mengantisipasi segala ancaman dan peluang yang muncul. Sebagaimana yang tertuang dalam Al Quran berikut ini :

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا
بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ سُلْخِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ
مِّمَّا يَجْمَعُونَ

“Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami lah yang menentukan penghidupan mereka dalam kehidupan dunia dan Kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat memanfaatkan sebagian yang lain. Rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.” (QS Az-Zukhruf : 32).

3. Model manajemen strategik syariah

Gambar 2. 5 Model Manajemen Strategik Syariah



Sumber: Abdul Halim Usman, (2015) hal 63

Dari model di atas dapat dilihat bahwa pada saat menetapkan visi, misi dan tujuan, nilai-nilai Islam telah dimasukkan ke dalamnya, yaitu azas tauhid, orientasi duniawi-ukhrawi dan motivasi mardhatillah. Pada tahap formulasi strategi sampai tahap implementasinya senantiasa dalam koridor nilai-nilai etika dan syariah, seperti pertimbangan halal dan haram, dosa dan pahala, serta sistem kerja sama bisnis non-ribawi disertai organisasi dan kepemimpinan yang profesional (itqan) serta menjunjung akhlak yang mulia. sehingga timbul ketenangan hati dan ketentraman jiwa. Dari sisi pengendalian dan evaluasi, diwarnai oleh *self-evaluation* berupa perilaku ihsan (merasa diawasi oleh Allah SWT) dan perilaku takwa dan tanggung

jawab sehingga mampu menghasilkan output yang lebih bermaslahat.
(Usman, 2015: 62)

4. SWOT Menurut Perspektif Islam

Analisis SWOT merupakan suatu cara yang digunakan untuk menentukan strategi yang didasarkan pada komponen *strength*, *weakness*, *opportunities*, and *threats* sebagai faktor yang menentukan arah kebijakan dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki dan dapat menyikapi kelemahan dan ancaman yang mungkin akan terjadi. Islam menilai perbuatan mempersiapkan masa depan dengan baik dengan melihat diri atau berintropeksi diri dengan perbuatan yang telah dilakukan dan yang akan dilakukan (Usman, 2015). Sebagaimana perintah Allah SWT dalam Al-Qur'an:

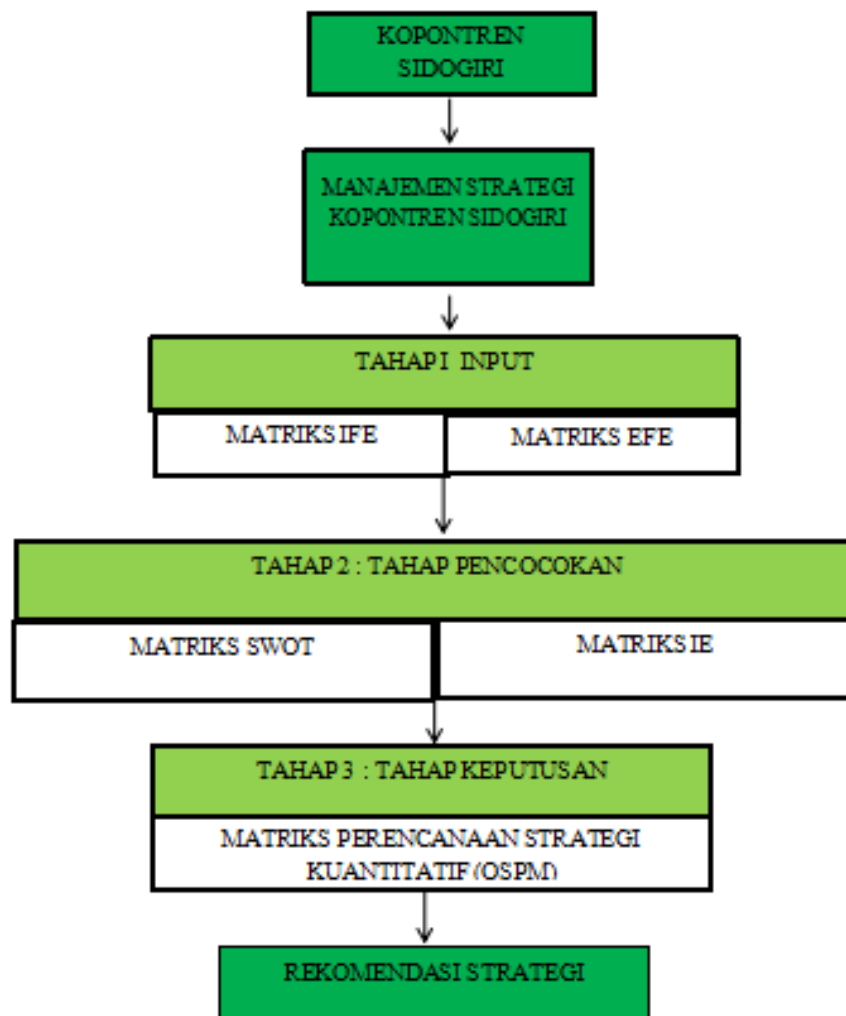
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (QS Al Hasyr: 18)

C. Kerangka Konsep

Berdasarkan teori dan studi terdahulu yang telah dipaparkan diatas, kerangka konsep yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.6 Kerangka Konsep



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Moleong (2013) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian ini dilakukan secara kualitatif untuk mengetahui implementasi strategi pada objek penelitian, mengidentifikasi faktor eksternal dan internal dalam penyusunan strategi dan mengembangkan alternatif strategi untuk mencapai tujuan.

Metode studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk menghubungkan teori dengan praktek dengan berupaya menghadirkan objek penelitian yang signifikan terhadap tema. Pengertian penelitian studi kasus menurut Creswell (2014) adalah pendekatan kualitatif yang mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer atau beragam sistem 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. (Creswell, 2014 : 135)

B. Kehadiran Peneliti

Pada penelitian kualitatif khususnya dengan metode studi kasus, kehadiran peneliti sangat diperlukan untuk mengamati secara langsung lokasi objek penelitian, latar, kegiatan agar sesuai dengan kejadian riil di lapangan. Kedudukan peneliti sangat penting untuk melakukan perencanaan, pelaksanaan, mengumpulkan data, menanalisa dan menafsirkan data hingga melaporkan hasil penelitiannya (Nazir, 2011) dalam penelitian ini kehadiran peneliti secara langsung untuk menggali data dan hal-hal yang penting sehubungan dengan manajemen strategi dalam yang menjadi tema penelitian. Kehadiran peneliti perlu untuk dilakukan pada saat pra penelitian, saat penelitian pada waktu-waktu yang terjadwal dan pada saat setelah penelitian untuk memastikan keabsahan data yang diperoleh.

C. Latar penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri terletak Jl. Raya Sidogiri - Warungdowo No.18, Area Sawah, Sidogiri, Kec. Kraton, Pasuruan, Jawa Timur

D. Data dan Sumber penelitian

Data adalah bahan mentah yang perlu untuk diolah untuk menjadi sebuah informasi yang menjawab pertanyaan-pertanyaan fokus penelitian. Data didapatkan dari dua sumber yang dianggap valid dan ilmiah.

- a. Data primer yaitu data mentah yang diperoleh oleh peneliti sendiri dari narasumber pengurus Kopontren Sidogiri. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dari para informan dan juga melalui pengamatan

langsung di lapangan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang valid dan akurat sesuai yang dibutuhkan oleh peneliti sehingga memudahkan peneliti dalam mengolah data yang berkaitan dengan strategi pengembangan layanan keuangan digital pada kopontren Sidogiri. Maka dari itu peneliti mendapatkan sumber data melalui pemilihan responden berdasarkan kebutuhan jenis data apa yang harus diperoleh agar data yang didapatkan valid dan kredibel. Berikut adalah nama-nama dan jabatan dari informan dari penelitian ini:

Tabel 3.1 Daftar Informan

No.	Nama	Jabatan
1.	M. Lutfillah Habibi	Direktur PT. Sidogiri Fintech Utama
2.	Mubarok	Kadiv R & D PT. Sidogiri Fintech Utama
3.	Barizy Dlafir	Kadiv Bisnis PT Sidogiri Fintech Utama
4.	M. Mukhlisul Adib	Staf pengajar
5.	M. Sholehuddin	Alumni Sidogiri
6.	Yusuf	Walisantri
7.	Misbahul Munir	Wakil Kepala toko Basmalah Purwosari
8.	Sonhaji	Kasir toko Basmalah Purwosari
9.	Mukhlason	Kasir stan (counter) e maal
10.	Abdus Somad	Santri
11.	David	Santri
12.	Niswa	Mitra E maal

- b. Data sekunder yaitu data hasil olahan baik dari pihak responden maupun pihak lain. data sekunder yang dibutuhkan dari responden adalah profil pesantren, struktur organisasi, job description, RAT

Kopontren, dan dokumen-dokumen resmi terkait penelitian lainnya. Sedangkan data sekunder lain didapatkan dari buku-buku rujukan, jurnal ilmiah, website, laporan dan lainnya.

E. Pengumpulan data

Pengumpulan data adalah tahap yang sangat penting dalam penelitian sehingga harus dilakukan dengan cermat agar data menjadi kredibel dan akurat. (Raharjo, 2011). Lazimnya pada metodologi penelitian kualitatif data dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi, dokumentasi dan FGD (Focus Group Discussion). Untuk penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi dengan penjelasan sebagai berikut :

a. Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi atau interaksi dengan cara tanya jawab antara peneliti dan informan atau subjek penelitian untuk mendapatkan informasi secara mendalam sesuai tema yang diangkat peneliti. Proses wawancara tersebut dilakukan melalui tatap muka langsung atau melalui alat komunikasi lainnya di era digital seperti saat ini. Ada dua jenis wawancara yaitu : 1) wawancara mendalam (*in depth interview*) dan 2) wawancara terarah (*guided interview*) dimana peneliti telah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang akan disampaikan kepada informan. Pada penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik *guided interview* agar wawancara terarah dan fokus pada poin penelitian. Data yang akan dicari pada penelitian ini adalah tentang RAT

(Rapat Anggota Tahunan), struktur organisasi, rumusan, implementasi strategi terkait layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri.

b. Observasi

Observasi adalah salah satu teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif melalui pengamatan melalui pancaindera, baik penglihatan, penciuman, pendengaran untuk memperoleh informasi yang diperlukan. observasi berguna untuk mendapatkan fakta peristiwa untuk menjawab pertanyaan penelitian. Bungin (2007: 115-117) mengemukakan beberapa bentuk observasi, yaitu: 1) observasi partisipasi adalah metode yang digunakan peneliti yang terlibat secara langsung dalam keseharian informan. 2) observasi tidak terstruktur adalah metode pengamatan peneliti yang mengembangkan berdasarkan peristiwa di lapangan. 3) observasi kelompok adalah pengamatan yang dilakukan secara berkelompok. Untuk itu peneliti melakukan observasi tidak terstruktur dimana pengamatan dilakukan dengan melihat fenomena yang terjadi sesuai tema yang diangkat

c. Dokumentasi

Selain wawancara dan observasi, informasi bisa didapatkan melalui fakta berbentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cinderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya. peneliti perlu memiliki kepekaan teoretik untuk memaknai semua dokumen tersebut tidak sekadar barang yang tidak bermakna. Dalam penelitian ini peneliti membutuhkan data berupa laporan yang sudah disusun, arsip data, hasil rapat dan jurnal kegiatan.

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. Beberapa hal perlu diperhatikan dalam analisis data yaitu a) upaya mencari data adalah proses lapangan dengan persiapan pralapanan, b) menata secara sistematis hasil temuan di lapangan, c) menyajikan temuan lapangan, d) mencari makna. Sifat analisis dalam penelitian kualitatif adalah pendeskripsian fenomena yang terjadi diikuti dengan tafsir terhadap makna yang ada dibalik apa yang terlihat. Data-data yang diperoleh untuk penelitian “Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri” akan dianalisa dan dideskripsikan dengan lugas.

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT, maka langkah pertama adalah data yang diperoleh terlebih dulu dianalisa yaitu faktor internal dan eksternal. data ini akan dimasukkan kedalam matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan. begitupula dengan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Langkah kedua adalah pencocokan yaitu menyesuaikan faktor-faktor internal dengan eksternal untuk menyusun strategi. pada tahapan ini analisa yang digunakan adalah analisa SWOT untuk memperoleh alternatif strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Langkah

ketiga adalah mengambil keputusan terhadap strategi yang dibuat. Pada tahapan ini matriks QSPM (*Quantative Strategic Planning Matrix*) digunakan.

Tahapan analisis data :

1. Matriks IFE (*internal Factor Evaluation*)

Matrix IFE (*internal factor evaluation*) merupakan alat perumusan strategi yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama pada perusahaan. tahap-tahap untuk menentukan faktor-faktor lingkungan internal dalam matriks IFE yaitu (David, 2006 : 207)

- a. Membuat daftar faktor-faktor internal yang telah diidentifikasi melalui proses evaluasi (*critical success factors*). Faktor kekuatan didahulukan daripada faktor kelemahan.
- b. Memberi bobot masing-masing faktor dengan skala mulai dari 0,00 (tidak penting) sampai dengan 1,00 (sangat penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0. Bobot menunjukkan penting tidaknya faktor tersebut.
- c. Memberikan rating untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 = respons sangat kuat, 3 = respons kuat, 2 = respons lemah, 1 = respons sangat lemah. Perlu diperhatikan bahwa kekuatan harus mendapat rating 3 atau 4 dan kelemahan mendapat rating 1 atau 2. Rating mengacu pada respons perusahaan terhadap strategi.

- d. Kalikan bobot setiap faktor dengan rating untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing faktor.
- e. Jumlahkan semua nilai untuk mendapatkan total nilai.

Tabel 3.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang
Kekuatan Internal			
1.			
2.			
Kelemahan internal			
1.			
2.			

Sumber: David, Manajemen Strategis hal 207

2. Matriks EFE

Setelah menganalisa faktor internal, langkah berikutnya adalah menganalisis faktor eksternal. Matriks EFE (external factor evaluation) memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi informasi ekonomi, politik, hukum, teknologi dan budaya sosial. tahapan pada matriks EFE ini juga dilakukan beberapa tahap yaitu :

- a. Tentukan faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Masukkan dari total sepuluh hingga dua puluh faktor yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.
- b. Berikan bobot masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting), Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri.

- c. Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = respons sangat baik, 3 = respons baik, 2 = respons lemah dan 1 = respons sangat lemah.
- d. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan ratingnya untuk menentukan nilai tertimbang.
- e. Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi

Tabel 3.3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang
Peluang			
1.			
2.			
Ancaman			
1.			
2.			

Sumber : David, Manajemen Strategis hal 145

3. Matriks SWOT

Pada tahap ini adalah tahap pencocokan dengan menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal yang telah diidentifikasi untuk menciptakan alternatif strategi. Matriks SWOT menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi. seperti yang terlihat pada tabel berikut :

Tabel 3.4 Matriks SWOT

	Strength (S) Tuliskan kekuatan	Weakness (W) Tuliskan kelemahan
Peluang (O) Tuliskan peluang	Strategi SO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang	Strategi WO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (T) Tuliskan ancaman	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman.

Sumber : Isniati dan M. Rizki Fajriansyah, hal 64

Matriks ini adalah alat untuk mencocokkan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi :

SO (Strength-Opportunities) yaitu kekuatan-peluang

WO (Weakness – Opportunities) yaitu kelemahan – peluang

ST (Strength – Threats) yaitu kekuatan – ancaman

WT (Weakness - Threats) yaitu kelemahan –ancaman

Ada delapan langkah yang terlibat dalam membuat matriks SWOT: (Isniati dan Rizkiyansyah, 2019 : 64)

1. Susun daftar peluang perusahaan.
2. Susun daftar ancaman perusahaan.
3. Susun daftar kekuatan perusahaan.
4. Susun daftar kelemahan perusahaan.

5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dengan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi S-O
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi W-O
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi S-T
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi W-T

4. Matriks IE (Internal Eksternal)

Menurut David (2006 : 300) Matriks Internal-Eksternal memosisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE membutuhkan lebih banyak informasi tentang divisi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian yang memiliki alternatif strategi yang berbeda, yaitu:

1. Pada kuadran I, II, dan IV digambarkan sebagai pertumbuhan dan pembangunan. Strategi yang cocok adalah pasar penetrasi, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, integrasi ke belakang, ke depan integrasi, dan integrasi horizontal.
2. Pada kuadran III, V, dan VII digambarkan sebagai tahan dan pelihara. Strategi yang cocok adalah pasar penetrasi dan pengembangan produk.
3. Pada kuadran VI, VIII, dan XI dijelaskan sebagai panen dan divestasi. Strategi yang cocok adalah retrenchment dan divestasi.

Gambar 3. 1 Matriks I.E

TOTAL SKOR IFE				
KUAT (3,0-4,0)	SEDANG (2,0-2,99)	LEMAH (1,0-1,99)		
I	II	III	TOTAL SKOR EFE	
IV	V	VI		
VII	VIII	IX		
				KUAT (3,0-4,0)
				SEDANG (2,0-2,99)
				LEMAH (1,0-1,99)

5. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Tahap keputusan yaitu menentukan strategi-strategi alternatif yang telah dibuat pada tahap pencocokan untuk digunakan. Banyaknya alternatif strategi akan diukur strategi manakah yang sesuai dengan perusahaan tersebut. Untuk memilih strategi-strategi alternatif digunakan teknik analisis strategi. Teknik analisis digunakan untuk menentukan daya tarik relatif terhadap strategi alternatif. Teknik analisis tersebut hanya ada satu yaitu matriks QSPM (*quantitative Strategic Planning Matrix*). Matriks QSPM (*quantitative strategic planning matrix*) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor penting keberhasilan eksternal dan internal yang telah diidentifikasi. (David, 2006 : 350) Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alterbatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari faktor keberhasilan eksternal dan internal perusahaan. Adapun langkah yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah:

- a. Membuat daftar faktor internal perusahaan yang menjadi kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yang menjadi faktor peluang dan ancaman dari matriks IFE dan EFE.
- b. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor baik internal maupun eksternal. Bobot harus identik dengan yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
- c. Mencatat alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT.
- d. Menentukan skor daya tarik (Attractiveness Score/AS) yang diberikan pada setiap strategi yang lain dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik (Attractiveness Score/AS) adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = menarik, 4 = sangat menarik.
- e. Hitunglah total Attractiveness Score (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan skor daya tarik (AS). Total Attractiveness Score (TAS) menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strateginya.
- f. Hitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai terbesar menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dipilih terakhir

Tabel 3.5 Matriks QSPM

Faktor Utama	rating	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
-							
-							
Ancaman							

-							
-							
Kekuatan							
-							
-							
Kelemahan							
-							
-							
Jumlah							

Sumber: David, 2006: 312

G. Keabsahan data

Setiap penelitian harus dicek keabsahan datanya agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan dan dibuktikan. Untuk mengecek keabsahan data temuan ini teknik yang dipakai oleh peneliti adalah perpanjangan pengamatan, dan triangulasi.

1. Perpanjangan Pengamatan

Peneliti melakukan perpanjangan pengamatan dengan kembali ke lapangan, menjalankan pengamatan ulang, wawancara lagi dengan informan baik yang pernah ditemui atau yang baru. Dengan demikian, terjalin hubungan dan komunikasi yang baik, akrab dan saling mempercayai. Hal ini dilakukan jika peneliti memerlukan validasi jika terdapat data yang masih belum cukup atau memadai untuk dijadikan data penelitian. (Diliana, 2021)

2. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik memeriksa dan menguji keabsahan dan kredibilitas suatu data yang didasari pola pikir fenomenologis yang bersifat multi perspektif yaitu penarikan kesimpulan dengan beberapa *point of view* sehingga diterima kebenarannya. (Moleong, 2013: 330). Manfaatnya adalah untuk mencari jika ada perbedaan antar narasumber (informan) sehingga dibutuhkan suatu teknik yang dapat menyimpulkan data yang akurat dan tepat.

BAB VI

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Profil Pondok Pesantren Sidogiri

Pondok Pesantren Sidogiri (selanjutnya disingkat dengan PPS) adalah salah satu Pondok Pesantren yang berusia sangat tua. Disebutkan bahwa pendirian Sidogiri diprakarsai oleh Sayyid Sulaiman, seorang sayyid (keturunan Rasulullah saw) dari Cirebon Jawa Barat bermarga Basyaiban. Ayah beliau bernama Sayyid Abdurrahman adalah seorang perantau dari Tarim, Hadramaut, Yaman. Sedangkan ibunya Syarifah Khadijah, diketahui sebagai putri Sultan Hasanuddin bin Sunan Gunung Jati. (website Sidogiri.net)

Dalam melakukan pembabatan pondok pesantren Sidogiri, Sayyid Sulaiman dibantu oleh Kiai Aminullah, santri sekaligus sebagai menantu beliau yang berasal dari pulau Bawean. Saat itu, kawasan tersebut masih berupa hutan lebat yang belum disentuh oleh manusia dan proses pembabatan dilakukan selama 40 hari. Meskipun terdapat dua versi pendirian pondok pesantren sidogiri, akhirnya tahun 1745 dijadikan patokan hari ulang tahun PPS setiap akhir tahun pelajaran. (Tim penyusun, Sejarah Pondok Pesantren Sidogiri)

Saat ini pesantren Sidogiri diasuh oleh K.H Ahmad Fuad Noerhasan. Pengasuh merupakan jabatan tertinggi yang memegang kekuasaan penuh. Penetapan sebagai pengasuh dipilih dan ditetapkan atas dasar musyawarah

dari majelis keluarga pesantren sidogiri. Majelis keluarga ini berfungsi membantu pengasuh dalam menjalankan amanah, yaitu mempertahankan, menetapkan landasan serta dasar-dasar pesantren untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan luhur pondok pesantren sidogiri. Tujuan utama pendirian PPS adalah membentuk pribadi yang *ibadillahisholihin* yaitu pribadi-pribadi yang menghambakan diri pada Allah dan selalu beramal sholeh.

Pondok Pesantren Sidogiri yang telah lama eksis ini cukup berpengaruh bagi masyarakat sekitar. Melalui observasi pada lingkungan sekitar PPS, peneliti dapat menyaksikan bagaimana kehidupan warga masyarakat yang berpenampilan agamis, serta melakukan ritual-ritual keagamaan seperti sholat berjamaah, tahlilan dan kecintaan mereka pada ilmu agama. Kebanyakan mereka juga memasukkan anak-anak mereka ke PPS agar mendapat ilmu agama yang mumpuni dan dapat terbentuk menjadi pribadi-pribadi yang berakhlakul karimah.

2. Sejarah Singkat Kopontren Sidogiri

Pondok Pesantren Sidogiri sangat identik dengan kekuatan finansial dan sikap kemandirian. Sejak dirintis oleh KA Sadoellah Nawawi pada tahun 1961 M, unit usaha Pondok Pesantren Sidogiri masih berupa kantin dan toko kelontong dengan tagline “ Dari Santri, Oleh Santri, Untuk Santri”. Toko kelontong ini yang menjadi cikal bakal berdirinya kopontren Sidogiri dimana toko ini berfungsi untuk memenuhi kebutuhan para santri. Dengan semakin meningkatnya kebutuhan santri juga kopontren Sidogiri dibentuk untuk menjadi media pembelajaran muamalah. Bagi santri, kopontren tidak

hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari saja tetapi juga merupakan bentuk implementasi pengabdian masyarakat. Sedangkan bagi pesantren, kopontren sebagai bagian dari upaya kemandirian ekonomi. Tujuan pendirian kopontren juga untuk mengenalkan transaksi berbasis syariah Islam dengan harga yang kompetitif. K H M. Aminullah BQ. menjelaskan bahwa kopontren Sidogiri sebagai bagian dari pendidikan yang ada di PPS. Kopontren Sidogiri adalah upaya mengamalkan ilmu yang diajarkan pada kitab-kitab salaf dan mensyiarkan pola transaksi syariah dalam ekonomi.

Kopontren Sidogiri mendapat badan hukum koperasi pada tanggal 15 Juli 1997 dengan surat keputusan nomor 441/BH/KWK.13/IX/1997. Kopontren Sidogiri memiliki dua prinsip dalam menjalankan aktifitasnya yaitu menggandeng dan menggendong. Menggandeng maksudnya mengajak warga sekitar untuk bekerjasama melakukan usaha dimana masyarakat dipersilakan untuk membeli secara grosir (kulakan) di kopontren sidogiri dan mereka dapat menjual dengan harga yang sama dengan kopontren. Sedangkan menggendong artinya memberi kesempatan bagi pengusaha sekitar pesantren untuk memasarkan barang produksinya.

Kopontren Sidogiri memiliki visi misi sebagai berikut :

Visi : terwujudnya koperasi pondok pesantren yang amanah dan profesional dalam meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan umat.

Misi :

1. Menjalankan usaha secara amanah dan profesional sesuai prinsip syariah

2. Meningkatkan dan memaksimalkan potensi ekonomi anggota
3. Menjalin sinergi bersama pelaku usaha mikro kecil dan menengah (umkm)
4. Menjadi bagian dari upaya kemandirian ekonomi pesantren

Struktur organisasi di dalam kopontren Sidogiri terdiri dari unsur pengurus dan pengawas :

1. Struktur Pengawas

Pengawas Keuangan	: H. Badruddin Thoyyib
Pengawas Manajemen	: M. Aminulloh BQ
Pengawas Syariah	: A. Qusyairi

2. Struktur Pengurus

Ketua	: Achmad Sa'dulloh
Wakil Ketua	: HM Abdul Jalil Kamil
Sekretaris	: Munjil Anam
Bendahara	: H. Abdulloh Karim

Jumlah anggota kopontren Sidogiri bertambah dari tahun ke tahun, terutama saat pendaftaran anggota dapat dilakukan dengan mudah melalui aplikasi android di handphone masing-masing. Berikut adalah sebaran anggota Kopontren Sidogiri :

Tabel 4. 1 Sebaran Anggota Kopontren Sidogiri Tahun 2022

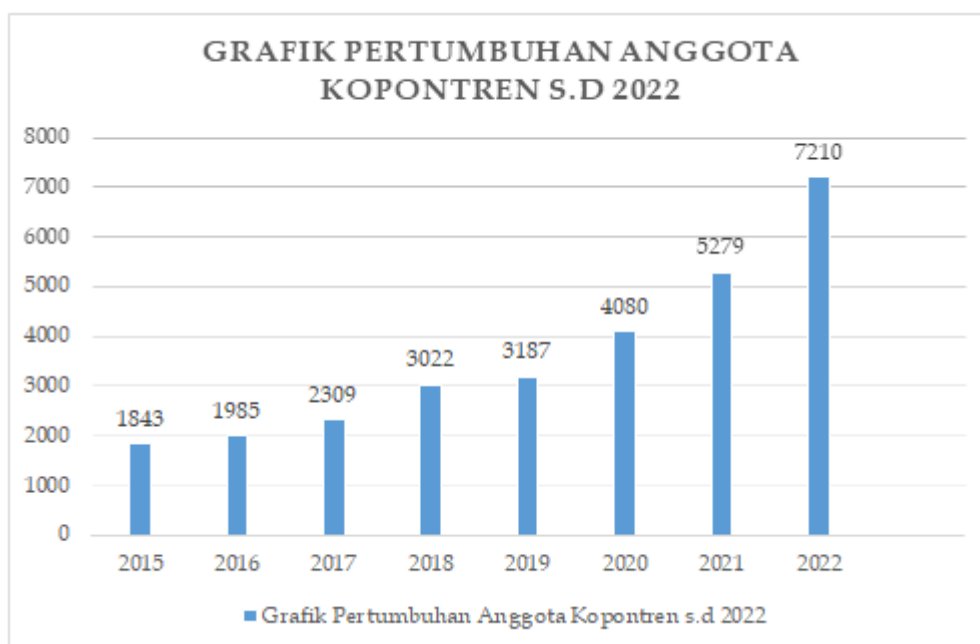
No.	Kabupaten/ Kota	Jumlah
1.	Kabupaten dan Kota Pasuruan	3326
2.	Kabupaten dan Kota Probolinggo	426
3.	Kabupaten dan Kota Malang	118

4.	Kabupaten Lumajang	205
5.	Kabupaten Jember	425
6.	Kabupaten Situbondo	101
7.	Kabupaten Bondowoso	213
8.	Kabupaten Banyuwangi	64
9.	Kabupaten Sidoarjo	30
10.	Kabupaten Gresik	87
11.	Kabupaten Lamongan	171
12.	Kabupaten Kediri	16
13.	Kabupaten Bangkalan	721
14.	Kabupaten Sampang	536
15.	Kabupaten Pamekasan	221
16.	Kabupaten Sumenep	285
17.	Kota Surabaya	86
18.	Jawa Barat dan DKI Jakarta	45
19.	Kalimantan	37
20.	Lainnya	97
	Total Anggota	7210

Sumber : Dokumen RAT Kopontren Sidogiri 2023

Dan berikut adalah grafik pertumbuhan anggota kopontren Sidogiri dari tahun 2015 – 2022

Gambar 4. 1 Grafik pertumbuhan Anggota Kopontren Sidogiri s.d tahun 2022



Sumber : Dokumen RAT Kopontren Sidogiri 2023

3. Bidang Usaha Kopontren Sidogiri

a) PT Sidogiri Mitra Utama

PT Sidogiri Mitra Utama merupakan salah satu anak perusahaan kopontren Sidogiri dengan branding toko Basmalah. Toko basmalah bergerak di sektor riil. Basmalah adalah singkatan dari Barakah, Syariah dan Masalah. Toko Basmalah berfokus pada pemberdayaan UMKM dengan melakukan kerjasama dengan para pengusaha kecil dan memproduksi berbagai produk dengan merk Sidogiri seperti baju takwa, sarung, kopiah hingga bahan pokok seperti beras, kecap, saos, minyak goreng dan lain-lain. Berikut adalah susunan pengurus PT. Sidogiri Mitra Utama :

1. Direktur Utama : d. Nawawy Sadoellah
2. Wakil Direktur Utama : A. Anis Sulaiman
3. Dir. Marketing & Merchandising : Muhammad Rifan
4. Dir. Keuangan : Moch. Nizar
5. Dir. Oprasional : Anis Sulaiman
6. Dir. Properti & Akuntan : Moch. Zainulloh KH
7. Dir. Logistik : M. Saiful Ulum

b). PT Sidogiri Mandiri Utama

Perusahaan ini menjalankan usaha produksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dengan merk Santri. Pabrik AMDK yang semula berada di Desa Pakoren Rembang Pasuruan, lalu telah berpindah ke desa Umbulan Winongan Pasuruan. Tujuan berpindahnya pabrik ini

dikarenakan keinginan pihak manajemen untuk meningkatkan kapasitas produksi. Daerah Umbulan terkena dengan sumber mata air alaminya yang bersih dan segar, dengan kualitas yang sangat baik. Air merk “Santri” ini telah lolos uji air baku dari laboratorium berstandar departemen Perindustrian RI, dengan nomor SNI 01-3553-2006. Berikut ini adalah struktur pengurus PT. Sidogiri Mandiri Utama :

1. Direktur : M. Fathurrohman
2. Kadiv Marketing : M. Nurul Huda
3. Kadiv Teknik & QC : M. Syamsuddin
4. Kadiv Produksi : Saiful Anwar

c). PT Sidogiri Pandu Utama

Anak perusahaan ini didirikan pada tahun 2015 dan bidangnya adalah pendampingan jasa bisnis syariah, manajemen dan konsultasi bisnis dengan nama SEC (Sidogiri Excellent Center). Sidogiri Excellent Center memiliki unit layanan diantaranya : outsourcing provider, training and learning center, software home, sharia business assisting, research and development, CSR distribution assisting, and advertising and event organizer. (sidogiri.net). Adapun struktur pengurus PT. Sidogiri Pandu Utama adalah sebagai berikut :

1. Direktur : M. Luthfillah Habibi
2. Kadiv ERM : M. Ghufro Romli
3. Kadiv HCM & Legal : Nawawi Kailani
4. Kadiv Bisnis : M. Barizi

- 5. Kadiv FAT : Mubarok
- 6. Kadiv IT : Iqbal Akkad

d). PT Sidogiri Fintech Utama

Anak perusahaan ini bergerak pada layanan uang elektronik (e money). Kopontren Sidogiri mempunyai layanan keuangan digital yang bernama e-maal. E-maal digunakan sebagai alat transaksi digital di internal pesantren yaitu santri, walisantri, anggota koperasi dan simpatisan. PT Sidogiri Fintech Utama adalah pusat dari management e maal, juga sebagai pengendali sistem informasi, keuangan dan manajemen resiko. Selanjutnya penelitian ini akan berfokus pada PT Sidogiri Fintech Utama sebagai anak perusahaan yang memfokuskan diri dalam pengembangan dan akselerasi E Maal. Adapun struktur organisasi PT Sidogiri Fintech Utama adalah sebagai berikut :

- 1. Direktur : M. Lutfillah Habibi
- 2. Kadiv ERM : M. Ghufron Romli
- 3. Kadiv HCM & Legal : Nawawi Kailani
- 4. Kadiv Bisnis : M. Barizi Dlafir
- 5. Kadiv FAT : Mubarok
- 6. Kadiv IT : Iqbal Akkad

B. Paparan Data

Pada sub bagian ini peneliti akan menampilkan beberapa data yang dihasilkan dari proses pengelolaan hasil data, mulai dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Paparan data akan menjawab fokus penelitian yang sudah

disusun di BAB I, terkait dengan implementasi strategi pengembangan layanan keuangan digital, pengaruh faktor internal dan eksternal dalam formulasi strategi serta model strategi pengembangan alternatif.

1. Implementasi strategi pengembangan layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri

1.1. Aplikasi dan Kartu E-Maal

Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri mengimplementasikan layanan keuangan digital dalam bentuk aplikasi e-maal. E-maal adalah sistem *financial technology* yang dikembangkan oleh Kopontren Sidogiri yang berbasis transaksi elektronik dan diaplikasikan oleh seluruh santri Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. Selain itu e-maal juga digunakan oleh walisantri, alumni, anggota koperasi serta simpatisan. Tercatat sebanyak 200.782 kartu aktif per bulan Juli 2023. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Lutfillah Habibi selaku direktur PT Sidogiri Fintech Utama bahwa e-maal adalah pionir fintech syariah di lingkungan pondok pesantren yang penggunaan yang praktis dan aman sesuai digunakan di lingkungan pesantren:

“Transaksi bisa dilakukan dengan mudah dan praktis dengan menggunakan aplikasi E maal yang terpasang di android dan dilengkapi dengan barcode untuk melakukan scan pembayaran belanja di gerai toko basmalah. Untuk santri dikhususkan menggunakan kartu e-maal karena memang dilarang menggunakan HP” (Wawancara 17 Januari 2023)

Dibentuknya e-maal merupakan wujud implementasi dari program *cashless payment* yang digagas pemerintah. Selain itu kasus kehilangan uang santri yang terus menerus terjadi dan keinginan orangtua untuk dapat

memantau membutuhkan solusi yang tepat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Mubarak, kepala divisi FAT Kopontren Sidogiri berikut ini:

“ Pembentukan sistem layanan digital atau e-maal ini awalnya adalah bentuk upaya untuk mengatasi masalah santri terkait keamanan uang di pondok. Sehingga dibuatlah kartu santri sebagai solusi terhadap masalah kehilangan uang dan juga agar santri melek teknologi. Awalnya e-maal hanya digunakan di dalam lingkungan pesantren Sidogiri untuk memudahkan santri dalam bertransaksi, namun seiring berjalannya waktu banyak pesantren lain yang ingin bergabung dan menggunakan e maal dalam kegiatan ekonomi di pondok pesantren masing-masing.” (Wawancara 5 April 2023)

Melalui observasi langsung di lapangan, peneliti berkesempatan untuk mengunjungi counter e maal yang terletak di bagian depan lokasi pesantren. Peneliti dapat menyaksikan secara langsung kegiatan santri yang sedang melakukan transaksi dengan menggunakan kartu e-maal. Para santri terlihat sedang mengantri di counter e-maal untuk berbagai kegiatan keuangan seperti menabung, cek saldo dan mengambil uang tunai maksimal sebesar Rp. 20.000. Khusus santri yang memang dilarang menggunakan handphone dan gadget, maka kartu e-maal adalah media yang wajib dipakai untuk kegiatan transaksi di lingkungan pondok. Di dalam counter / stand e-maal terdapat dua orang kasir yang bertugas melayani para santri. Seorang kasir yang bernama Mukhlason menjelaskan tentang kegiatan santri di stand tersebut :

“Santri biasanya melakukan transaksi dengan kartu mereka di sini seperti penarikan, top up, transfer serta pembayaran iuran pondok. Stan ini buka dari jam 7 pagi hingga jam 11 malam. Santri biasanya mengantri pada jam 7 hingga 10 pagi atau jam 3 sore sampai jam 5” (Wawancara 27 Mei 2023)

Dari hasil dari pengamatan dan wawancara dengan berbagai narasumber, peneliti dapat mengklasifikasikan manfaat e-maal dalam beberapa kategori :

a. Manfaat bagi santri :

- 1) Sebagai kartu tanda santri.
- 2) Mengurangi resiko kehilangan uang santri
- 3) Kemudahan data transaksi.
- 4) Menabung

b. Manfaat bagi walisantri :

- 1) Sebagai kartu tanda wali santri
- 2) Wali santri dapat memonitor keuangan anaknya
- 3) Pembayaran uang bulanan Santri.
- 4) Mengakomodir kiriman santri dari para wali santri.

c. Manfaat bagi anggota kopontren (guru, pegawai dan alumni)

- 1) Sebagai kartu tanda anggota kopontren.
- 2) Belanja di merchant dan mitra e maal.
- 3) Kemudahan transaksi keanggotaan (penarikan simpanan dan/atau SHU, dan penambahan simpanan) validasi dan keamanan data transaksi.
- 4) Menabung dan mentransfer antar bank dan antar e maal
- 5) Pembayaran Zakat Infaq dan Shadaqoh (LAZ & LKAF Sidogiri)
- 6) PPOB (Payment Point Online Bank) pembayaran listrik, BPJS, pembelian pulsa, pembelian e-toll, pembelian tiket transportasi.

d. Manfaat bagi masyarakat umum :

- 1) Belanja di berbagai merchant dan mitra e maal.
- 2) Transfer antar bank dan antar e maal.
- 3) PPOB (*Payment Point Online Bank*).

1.2. Mekanisme dan cara kerja E-Maal

E-maal yang memiliki motto “One Step to be Better” merupakan layanan dompet digital (e-wallet) dengan media berupa kartu PVC dan aplikasi smartphone berbarcode, yang dapat memberi kemudahan dalam melakukan pembayaran dan transaksi digital tanpa uang cash. Kartu ini berbasis server dimana data pemilik kartu berikut transaksinya tersimpan di server dan barcode sebagai trigger (pemicu) transaksi.

Aplikasi e-maal dapat di download di play store untuk kemudahan dan kecepatan transaksi. Pemilik kartu e-maal bisa mengaktifkan aplikasi tersebut secara mandiri dengan cara memasukkan nomor kartu e-maal, PIN dan nomor ponsel yang terdaftar.

Cara aktivasi kartu e-maal via handphone secara mandiri :

1. Download aplikasi
2. Klik daftar sekarang, kemudian pilih aktivasi kartu
3. Masukkan data dengan lengkap dan benar
4. Aplikasi dapat digunakan sesuai kebutuhan konsumen

Untuk menikmati semua fasilitas e-maal, customer harus melakukan top up saldo. Untuk top up saldo e-maal memiliki regulasi limit sebesar sepuluh juta rupiah dan penarikan dengan jumlah dua juta rupiah. Penambahan saldo dapat

dilakukan melalui toko Basmalah, merchant atau mitra e-maal. Penambahan saldo bisa melalui transfer bank dan virtual account. Transfer saldo e-maal kepada sesama pengguna e-maal dapat dilakukan dengan mudah dan dikenakan biaya administrasi sebesar seribu rupiah melalui toko basmalah, merchant, mitra dan aplikasi e-maal. (Website e-maal.id)

Dalam sistem layanan kartu e-maal harus ada security pin atau pengaman dalam setiap transaksi, pengguna harus menggunakan PIN setiap kali transaksi. Berikut hasil wawancara dengan Barizi Dlafir selaku Kepala Divisi Bisnis PT. Sidogiri Fintech Utama :

“ Setiap berbelanja di merchant e maal misalnya toko Basmalah maka akan ada prosedur yang dilakukan oleh kasir. Kasir akan menanyakan apakah pelanggan akan menggunakan transaksi tunai atau non tunai. Bagi santri yang memiliki kartu akan menyerahkan kartu e maal ke kasir dan setiap transaksi konsumen harus menginput PIN masing-masing sebagai bentuk keamanan. Begitu juga dengan konsumen yang menggunakan aplikasi melalui HP maka harus melakukan scan barcode dan input PIN. Selanjutnya saldo kartu e maal nya akan berkurang sejumlah total belanja yang dilakukan.” (wawancara 8 April 2023)

Kartu dan aplikasi e-maal dapat digunakan di Toko Basmalah, dan unit usaha yang telah bekerjasama dengan e-maal. Kerjasama yang dilakukan dibagi menjadi dua jenis :

- a. Merchant atau corporate yaitu service point (titik layanan) e-maal yang berbasis web dengan segmentasi corporate atau institusi. Dengan demikian, untuk institusi yang memiliki jaringan internet dengan sistem terintegrasi. Manajemen e-maal memberikan level akses untuk manajemen merchant di bawahnya yang disebut sebagai instansi. Merchant memiliki peralatan

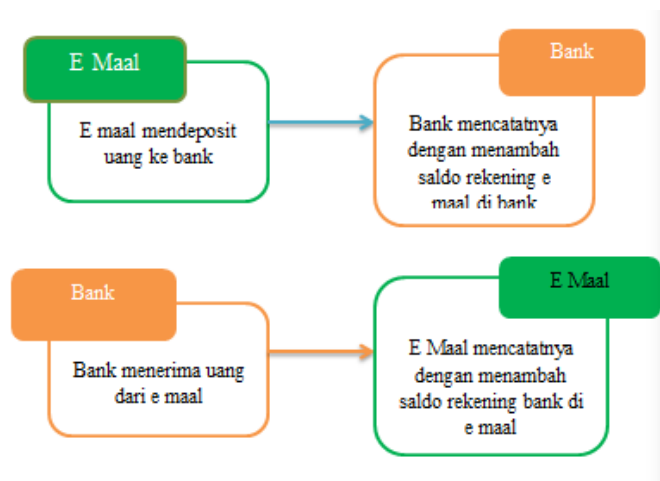
lengkap berupa jaringan internet, komputer, print out, keyboard dan sebagainya.

- b. Mitra adalah mitra bisnis bersifat perorangan, biasanya berupa toko kelontong seperti warung. Manajemen e-maal akan menyiapkan QR Code sehingga konsumen tetap dapat melakukan scan dengan saldo yang otomatis terpotong dan masuk ke saldo pemilik warung.

Terdapat beberapa bentuk kerjasama yang dijalin oleh e maal baik dengan pihak bank, merchant dan partner bisnisnya. Berikut adalah skema kerjasama antara e-maal dengan bank, merchant dan mitra (E-Maal System dan Akadnya : 3) :

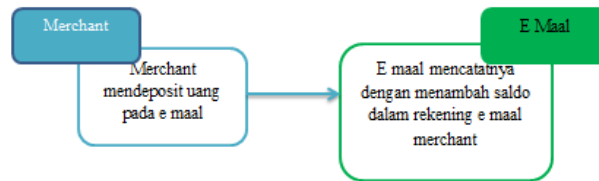
1). Kerjasama E-Maal dengan Bank

Gambar 4. 2 Skema Kerjasama E Maal Dan Bank



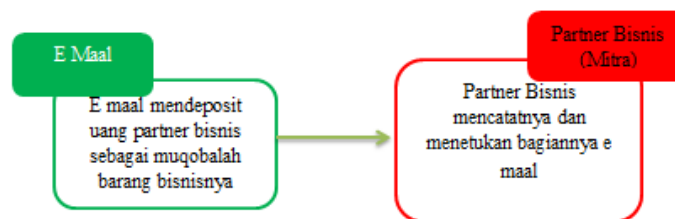
2). Kerjasama E-Maal dengan merchant

Gambar 4. 3 Skema kerjasama E Maal dan Merchant



3). Kerjasama E-Maal dengan Partener Bisnis (Mitra)

Gambar 4. 4 Skema Kerjasama E Maal Dan Partner Bisnis



1.3. Implementasi Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital (E-Maal) di Kopontren Sidogiri

Pengembangan layanan keuangan digital didefinisikan sebagai aktivitas ilmiah yang dilakukan guna memperluas dan mengembangkan layanan keuangan digital sehingga menghasilkan manfaat bagi berbagai pihak. Implementasi strategi suatu perusahaan berkaitan dengan kepemimpinan suatu perusahaan, bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja, mengalokasikan sumber daya dengan tepat agar dapat mencapai tujuan tahunan yang telah disusun. Tidak jarang perlu adanya perombakan struktur organisasi untuk mendapatkan struktur yang paling tepat dan bekerja optimal.

Melalui observasi dan sejumlah wawancara, peneliti mendapatkan informasi bahwa dalam menjalankan unit usaha dan pengembangan e-maal

dilakukan dengan profesional dibawah arahan pemimpin yang berkarakter, sehingga seluruh karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Bahkan jika perlu diadakan perombakan struktur organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Sebagaimana data yang didapatkan oleh peneliti berikut :

Tabel 4. 2 Struktur Organisasi PT Sidogiri Fintech Utama Tahun 2021 dan 2022

Jabatan	2021	2022
Direktur	Lutfillah Habibi	Lutfillah Habibi
Kadiv ERM	M. Ghufron Romli	M. Ghufron Romli
Kadiv PR	Nawawi Kailani	-
Kadiv HCM	M. Barizi	Nawawi Kailani
Kadiv R & D	Mubarok	-
Kadiv IT	Iqbal Akkad	Iqbal akkad
Kadiv Operasional	Abdur Rohman	-
Kadiv FAT	-	Mubarok

Sumber : Dokumentasi RAT Tahun 2021-2022

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat perubahan struktur organisasi dalam rangka efisiensi dan efektifitas perusahaan. Sebagaimana yang dijelaskan pada teori bahwa dengan adanya perubahan struktural maka strategi baru dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Jika dilihat dari sisi pengembangan usaha, layanan keuangan digital (e-maal) pada kopontren Sidogiri dapat dikategorikan dalam beberapa konsep pengembangan, yaitu sebagai berikut :

1). Pengembangan pasar

Kopontren Sidogiri mengembangkan sistem pasar melalui toko Basmalah yang tersebar di sejumlah kota dan kabupaten. Berikut daftar cabang toko Basmalah berdasarkan kabupaten, kota dan provinsi.

**Tabel 4. 3 Daftar Cabang Toko Basmalah Per 31 Desember 2022
Berdasarkan kabupaten/kota dan provinsi**

No.	Lokasi Toko Basmalah	Jumlah
1.	Kota/Kabupaten Pasuruan	58
2.	Kota/Kabupaten Probolinggo	20
3.	Kota/Kabupaten Malang	16
4.	Kabupaten Lumajang	21
5.	Kabupaten Situbondo	13
6.	Kabupaten Bondowoso	17
7.	Kabupaten Jember	22
8.	Kabupaten Banyuwangi	4
9.	Kabupaten Bangkalan	19
10.	Kabupaten Sampang	18
11.	Kabupaten Pamekasan	14
12.	Kabupaten Sumenep	12
13.	Kabupaten Lamongan	4
14.	Provinsi Kalimantan Barat	4
15.	Provinsi Bali	4
16.	Kota Surabaya	2
17.	Kota Gresik	1
18.	Kota Sidoarjo	1
	Total	250

Sumber : Dokumen RAT tahunan 2022

Selain itu, pengembangan pasar dilakukan dengan melakukan launching kemitraan kios Hamdalah sebagai wadah edukasi bisnis ritel, membangun jaringan kemitraan serta meningkatkan omzet dan sirkulasi bisnis. Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Mubarak, sebagai berikut :

“ Hamdalah adalah toko ritel binaan basmalah sebagai usaha mengembangkan pasar bisnis di bidang ritel untuk menjangkau target pasar yang lebih luas. Sudah ada beberapa gerai toko yang bergabung dan sistem yang diterapkan sama dengan basmalah dengan sistem keuangan digital (e-maal)” (Wawancara 5 April 2023)

2) Pengembangan produk layanan

Pengembangan produk pada layanan keuangan digital (e-maal) adalah menambah fitur-fitur yang umumnya dibutuhkan oleh konsumennya. Pada awalnya e-maal hanya berfungsi sebagai alat transaksi santri dengan koperasi pesantren selanjutnya fungsinya berkembang menjadi (Fawaid, 2019) :

- a. Media kiriman walisantri untuk anaknya
- b. Pembayaran biaya santri
- c. Pembayaran belanja di toko Basmalah
- d. Pembayaran biaya kuliah (IASS)
- e. Pembayaran Infak dan Shodaqoh (LAZ dan LKAF Sidogiri)
- f. Sebagai kartu tanda santri, walisantri dan alumni
- g. Pembayaran PPOB (listrik, Pulsa, BPJS, Speedy, dsb)

Berikut adalah daftar layanan e-maal terkini yang terdapat pada website emaal.id :

- a. Belanja

Pembayaran belanja di Toko Basmalah dan mitra e-maal menggunakan kartu atau aplikasi.

- b. Transfer bank.

Komitmen e-maal sebagai dompet digital dibuktikan dengan terus memberikan layanan dalam lalu lintas keuangan. Pelanggan dapat memanfaatkan fasilitas transfer bank dari e maal ke rekening Bank BNI, Bank Mandiri, Bank BRI dan Bank BCA.

- c. Top up e-toll.

Untuk mendukung program *cashless payment* dari pemerintah, e-maal menghadirkan fasilitas untuk isi ulang uang elektronik salah satunya adalah e toll.

d. Top up Pulsa/Data.

E-maal menyediakan isi pulsa dan data paket yang sangat bervariasi. Konsumen juga dapat menjual kembali dengan harga yang kompetitif.

e. PPOB (Payment Point Online Billing)

PPOB merupakan layanan pembayaran tagihan dan pembelian produk digital oleh konsumen e-maal. Dengan fasilitas ini, konsumen seolah memiliki loket sendiri.

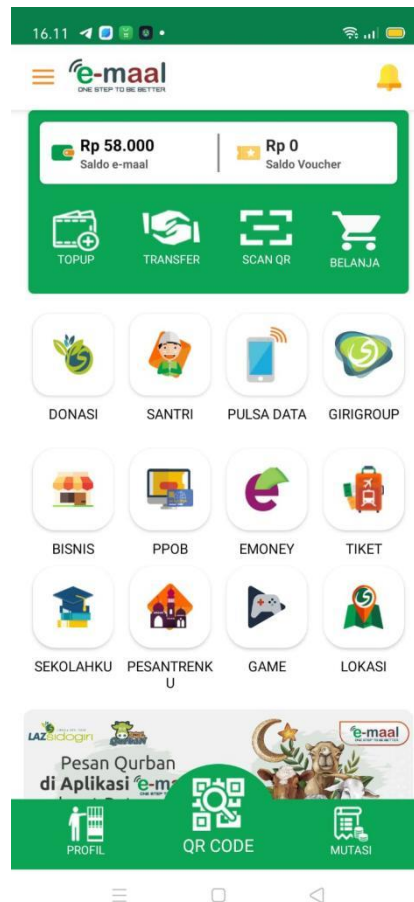
f. Ticketing.

Dengan fitur baru pembayaran tiket pesawat, kereta api, bus dan kapal laut dapat menggunakan aplikasi e-maal. Reservasi bisa dilakukan langsung dari aplikasi penyedia tiket seperti website kereta api dan maskapai.

g. Billing pesantren/sekolah.

Membayar tagihan pesantren dan sekolah bisa dilakukan langsung dari mobile e-maal. Notifikasi pembayaran akan diinformasikan secara otomatis kepada lembaga penerima pembayaran. Dengan fitur ini setiap lembaga bisa terintegrasi dengan e-maal sebagai sarana pembayaran yang praktis dan efisien.

Gambar 4. 5 Fitur-fitur Aplikasi E-Maal



Sumber : Aplikasi e-maal milik peneliti

3) Pengembangan wilayah berdasarkan persamaan kultur

Pengembangan wilayah dilakukan dengan pemetaan wilayah-wilayah yang dipandang strategis berdasarkan rencana strategis. Beberapa pondok pesantren dan sekolah telah melakukan kerjasama dengan kopontren Sidogiri untuk menggunakan aplikasi e-maal dalam setiap transaksi. Berikut adalah daftar lembaga pendidikan yang menggunakan e-maal :

Tabel 4. 4 Daftar Pesantren Dan Lembaga Pendidikan Pengguna E Maal

No.	Nama Ponpes	Lokasi
1.	Pondok Pesantren Nurul Qarnain	Jember

2.	Pondok Pesantren Al Aziziyah	Bangkalan
3.	Pondok Pesantren Nurul Ali	Jember
4.	Pondok Pesantren Mambauttholibin	Lampung
5.	Pondok Pesantren Banyu Anyar Kidul	Lumajang
6.	SMKN Grati	Pasuruan
7.	MAN Kota Pasuruan	Pasuruan
8.	Pondok Pesantren Miftahul Ulum	Kareteng, Bawean
9.	YDIP Khadijah	Surabaya
10.	Pondok Pesantren Assunniyah	Pare-pare, Sulawesi Selatan

Sumber : Data milik PT Fintech Sidogiri Utama

Salah satu pesantren yang menggunakan aplikasi e-maal adalah pondok pesantren Nurul Qarnain sebagai upaya pengurus pesantren dalam memperbaiki manajemen keuangan para santri. KH Fawaid Yazid, selaku wakil pengasuh Pondok Pesantren Nurul Qarnain menyampaikan ada tiga tujuan pokok dari program e maal ini. *“Pertama untuk memudahkan walisantri dalam mengirim uang kepada anaknya. Kedua, demi menghindari pencurian dan ketiga agar kegiatan belanja santri bisa terkontrol”* (Fathorozi, 2021)

Peluang pengembangan ekonomi pesantren sangat luas karena pesantren merupakan basis kekuatan kultural yang menyatu dengan masyarakat sehingga pengembangan ekonomi akan membawa dampak ekonomi dan sosial bagi pesantren (Azizah, 2018). Kelemahan dari sisi kultur budaya dalam mengembangkan digitalisasi adalah ketidaksiapan masyarakat terhadap implementasi layanan keuangan digital pada masyarakat. Adanya kultur budaya pesantren yang identik dengan konsep kesederhanaan sehingga menghindari segala bentuk kemoderenan. Namun,

hal ini tidak berlaku bagi PPS. Faktanya, pengasuh sangat mendukung program digitalisasi pesantren.

Dengan adanya dukungan dari pihak pengasuh, santri dan walisantri, maka dengan akan memudahkan implementasi digitalisasi di lingkungan pesantren. Kultur semacam ini adalah kultur hegemoni kekuasaan pimpinan pondok atau kyai dimana wewenang seorang pimpinan pondok untuk mengaplikasikan sistem layanan digital sebagai bentuk pengembangan layanan keuangan digital, (Niswa, 2021). Dukungan pimpinan pondok Sidogiri sangat berpengaruh pada penerapan sistem keuangan digital di kalangan pesantren lainnya, sebagaimana yang disampaikan oleh Barizi berikut ini :

“Kami melakukan penetrasi e maal lebih banyak ke pesantren-pesantren karena memiliki kultur yang sama. Sekaligus sebagai ladang dakwah dan jihad dalam bidang teknologi digital. Dengan harapan e maal menjadi dompet digitalnya santri Indonesia”
(Wawancara 9 April 2023)

Selain itu budaya masyarakat saat ini yang sudah familiar dengan perangkat digital dan sistem cashless semakin memperluas peluang e-maal untuk semakin berkembang terutama di kalangan pesantren maupun luar pesantren. Selain untuk warga pesantren, masyarakat juga bisa mendaftar dan memiliki kartu e-maal sebagai simpatisan. Barizi memaparkan siapa saja yang dapat mengakses aplikasi e-maal :

“Jadi yang dapat memanfaatkan e maal adalah para santri, walisantri, alumni dan simpatisan. Simpatisan bisa dari warga masyarakat dengan terlebih dahulu membeli kartu e maal dan kemudian mendownload aplikasinya.” (Wawancara 9 April 2023)

4). Pengembangan bidang administrasi

Kopontren Sidogiri berkomitmen untuk melakukan pengembangan di segala bidang termasuk bidang administrasi. Sebagaimana yang tertulis dalam buku laporan RAT Tahun 2022 bahwa pihak kopontren akan mempermudah layanan pendaftaran anggota baru atau penambahan simpanan anggota melalui aplikasi berbasis android “Kopontren Sidogiri”. Strategi ini menyebabkan penambahan jumlah anggota sebanyak 1931 orang. Strategi yang dilakukan antara lain dengan program paket bundling kartu anggota koperasi sekaligus kartu e-maal. Dengan memanfaatkan kartu e-maal dalam pembuatan kartu anggota Kopontren Sidogiri maka tercipta efektifitas dan kemudahan transaksi keanggotaan sekaligus meningkatkan fungsi e-maal sebagai media transaksi keanggotaan. Sebagaimana yang diungkapkan M. Mukhlisul Adib berikut ini:

“Saya sebagai staf pengajar otomatis juga sebagai anggota kopontren dan alumni. Jadi saya terbantuan dengan adanya e maal karena multifungsi. Bisarah langsung masuk ke e maal dan langsung bisa dibelanjakan sesuai kebutuhan” (Wawancara 27 Mei 2023)

Untuk implementasi dan pengembangan website dilakukan dengan cara integrasi dan akses data secara online. Hal ini diperlukan untuk membuat laporan keuangan dan mempermudah audit stok setiap tiga bulan sekali. Strategi yang dilakukan adalah dengan meningkatkan dan mengembangkan infrastruktur IT dan upgrade kompetensi tim IT.

5). Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI)

Kopontren Sidogiri secara rutin melakukan pelatihan dan training dalam rangka upgrade kompetensi sumber daya insani di berbagai bidang

dan skill diantaranya adalah : pajak, appraisal, sistem IT (Software dan hardware), marketing, drafter dan manajerial. Pihak manajemen juga sangat peduli pada peningkatan kesejahteraan karyawan, diantara hak yang didapatkan oleh karyawan adalah :

1. Jaminan Kerja karyawan (BPJSTK dan BPJS Kesehatan)
2. Simpanan Keanggotaan Karyawan
3. Bisyarah karyawan setara UMK (Upah minimum kota/kabupaten)

Saat melakukan observasi ke sebuah toko Basmalah Cabang Purwosari, peneliti bertemu dengan wakil kepala toko Basmalah cabang tersebut yang bernama Misbahul Munir. Beliau menjelaskan tentang komitmen perusahaan untuk mendidik, memberi pelatihan dan pembekalan karyawan mengikuti peraturan dari manajemen :

“ Jumlah karyawan di toko Basmalah ini adalah 11 orang termasuk kepala toko. Seluruh karyawan harus mengikuti pelatihan dan pembekalan terlebih dahulu sebelum mulai bekerja. Karyawan toko Basmalah harus mengikuti SOP yang ditetapkan perusahaan terutama dalam hal kewajiban yang harus dikerjakan seperti sholat lima waktu, puasa ramadhan dan sebagainya. Pernah terjadi seorang karyawan yang tidak melakukan sholat Jumat maka langsung di PHK karena melanggar prinsip sebagai karyawan toko Basmalah.” (Wawancara 18 Mei 2023)

Saat melakukan observasi ke toko Basmalah Purwosari, peneliti menyaksikan adanya SOP yang terpajang di dinding tentang bagaimana seorang karyawan Basmalah harus berpenampilan dan menjaga adab dalam melayani customer. Hal ini penting dalam menjaga image atau citra toko. Selain itu, memperhatikan kesejahteraan dan *upgrade skill* karyawan adalah modal penting bagi pihak manajemen agar kualitas dan kinerja karyawan

meningkat sehingga mempengaruhi aktifitas dan kelancaran bisnis termasuk dalam aktifitas layanan keuangan digital.

5. Pengembangan sistem akad

Transformasi digital saat ini telah menjadi bagian dari kegiatan ekonomi di sejumlah pesantren. Karena tidak dapat dipungkiri terdapat manfaat - manfaat dalam penggunaan e-money khususnya di lingkungan pesantren dan umumnya di kalangan kaum muslimin. Namun sebagai kaum muslimin yang mempunyai kewajiban dalam berhati-hati dan selalu berpedoman pada syariat Islam dalam setiap sendi kehidupan, maka perlu mengetahui hukum dari akad yang di tepakan pada sistem digital ini. Terkait dengan e-money (uang elektronik), MUI telah mengeluarkan fatwa dengan nomor 116/DSN-MUI/IX/2017 yang kemudian menjadi pedoman dari pihak Kopontren Sidogiri dalam implementasinya.

Selain berpedoman pada fatwu MUI, Kopontren Sidogiri juga memiliki dewan pengawas syariah dan membentuk tim khusus yaitu Lajnah Murojaah Fiqhiyyah Pondok Pesantren Sidogiri. Barizy Dlafir menjelaskan tentang penetapan akad pada transaksi e maal sebagai berikut :

“ Untuk akad dari semua jenis transaksi e maal sudah diuji dan dibahas oleh tim Lajnah Murojaah Fiqhiyyah pondok pesantren Sidogiri. Tentunya mengacu pada pedoman fikih yang juga menjadi pedoman MUI. “ (Wawancara 10 April 2023)

Untuk aplikasi e-maal secara umum jenis akad dalam kerjasama ini adalah qardh dimana pihak pertama baik dari merchant ke e maal, e maal ke bank atau bank ke e-maal statusnya sebagai muqridh sedangkan pihak kedua

adalah muqtaridh. Adapun praktek kerjasama e maal dengan partner bisnis adalah jual beli, yaitu e-maal sebagai musytari, partner bisnis sebagai bai', uang deposit sebagai tsaman dan barang bisnis sebagai mabi'.

Secara lebih detail manajemen PT Sidogiri Fintech Utama membuat rincian jenis akad pada setiap produk sebagai berikut :

1. Top up

Top up adalah pengisian saldo kartu e maal yang dilakukan di merchant dimana customer memberikan sejumlah uang kepada merchant untuk menambahkan saldo pada kartu e maalnya. Jenis akad yang digunakan adalah *bai ad dain bi ghairi dain li ghairi man huwa alaih* yaitu merchant menjual piutangnya kepada pelanggan dengan uang tunai. Rujukannya adalah *Al Iqna'* karya Imam Syarbini (2/ 280), *Hasyiyah Bujairini alal khatib* (7/353), *Al Awraq Annaqdiyah Fil Iqtishad Al Islamiy Qimatiha Wa Ahkamiha* (209-210).

2. Tarik Tunai

Tarik tunai adalah transaksi penarikan saldo e maal pelanggan yang dilakukan di merchant yang dilakukan secara tunai dimana merchant memberikan sejumlah uang tunai kepada pelanggan dan secara otomatis mengurangi saldo. Akad yang digunakan adalah *ba'i ad dain bighairi dain lighairi man huwa alaih* dimana pelanggan sebagai penjual piutang (mabi') yang ada di pihak e maal kepada merchant (musytari) dengan uang tunai (tsaman). Rujukannya adalah *Al Iqna'* karya Imam Syarbini

(2/ 280), *Hasyiyah Bujairini alal khatib* (7/353), *Al awraq Annaqdiyah fil Iqtishad Al Islamiy Qimatih Wa Ahkamiha* (209-210).

3. Transfer

Transfer diartikan sebagai perpindahan saldo dari satu akun ke akun lainnya. Transfer diperinci dengan pembagian sebagai berikut :

a. E-maal ke e-maal

Transaksi ini merupakan perpindahan saldo kartu e-maal kepada saldo pelanggan yang lain, dengan adanya tambahan biaya yang ditetapkan manajemen. Untuk pembagian akad dibagi sesuai tujuan dilakukannya transfer :

i) Dalam rangka tabarru' maka akad yang digunakan adalah *hibatu ad dain li ghairi al madin* dimana pelanggan berstatus wahib yang memberikan piutangnya (mauhub) yang ada di pihak e-maal kepada rekening e-maal tujuan (mauhub lah). Referensinya adalah *Nihayatul Mihtaj Ila Syarhil Minhaj* (18/286), *Tuhaftul Mihtaj Fi Syarhil Minhaj* (26/150)

ii) Untuk membayar utang maka termasuk akad *hawalah* dimana pelanggan berstatus sebagai muhil yang memindahkan tagihan piutang milik rekening tujuan (muhtal) kepada pihak e-maal sebagai pembayaran hutang pelanggan kepada pemilik rekening e-maal tujuan. Referensinya adalah *Ianatuthalibin* (3 / 75), *Syarhul Bahjah Alwirdiyah* (10/316), *Hasyiyah Al Bujairimi Ala Khatib* (8/167). *Siraj al Wahhaj* (239)

iii). Jika bertujuan untuk menjadi mabi' yang berupa hutang, maka termasuk akad *bai' ad dain lighairi man huwa alaih* dimana pelanggan sebagai ba'i yang menjual piutangnya (mabi') yang ada di pihak e-maal kepada pemilik rekening e-maal tujuan (musytari) dengan barang (tsaman) yang telah diterima pelanggan. Referensinya adalah *Al iqna' Asyarbini* (2/280), *Hasyiyah Albuja'irimi* (7/353)

iv). Jika bertujuan untuk menghutangi maka termasuk akad *hibah bi tsawab* dimana pelanggan sebagai wahib yang memberikan piutangnya kepada mauhub lah melalui pihak e-maal dengan syarat harus dikembalikan. Referensinya adalah *Raudhatuthalibin* (11/144), *Al Washatiyah Fil Madzhab* (lihujatil Islam Al Ghazali) (4/107), *Nihayatuzzain Syarh Qurratul Ain* (1/408). *Syarh Albahjah Al Wirdiyah* (9/52)

Sedangkan biaya yang dikenakan pihak manajemen e-maal dikategorikan sebagai *at Taradhi wal maunah* yaitu pihak e-maal bertabarru' dengan segala upaya transaksinya dan pelanggan bertabarru' dengan sejumlah dana yang ditransfernya. Referensinya adalah *Nihayatul Mihtajnila Syarhil Minjah* (17/252), *Hasyiyah Arramli* (2/404)

b. E-maal ke bank

Dalam hal ini pelanggan memindahkan saldo e-maal nya ke bank tujuan transfer. Dalam transaksi ini juga dikenakan biaya yang ditetapkan manajemen e-maal. Untuk jenis akadnya sama dengan transfer dengan

sesama e-maal hanya saja ada tambahan *ma'a al hawalah*. Untuk rujukannya sama seperti transaksi e- maal ke e-maal.

c. Bank ke e-maal

Dalam transaksi ini terjadi pemindahan saldo rekening bank customer ke rekening e-maal tujuan customer. Sama dengan praktek transaksi e-maal ke bank, transaksi ini juga ada tambahan *ma'a al hawalah* dengan referensinya yang sama dengan transaksi e maal ke bank.

4. Top up bill

Transaksi ini disebut juga dengan transaksi pembayaran tunai yaitu pembayaran tagihan mitra e-maal yang dilakukan secara tunai di setiap merchant e-maal. Akad yang digunakan adalah *bai ad dain lighairi man huwa alaih ma'a al hawalah* dimana pelanggan sebagai musytari yang membeli piutangnya (mabi') kepada merchant (ba'i) dengan uang tunai yang diberikan (tsaman). Sehingga piutang merchant pindah menjadi milik pelanggan. Pelanggan sebagai muhil memindah tagihan piutang pemilik billing (muhtal) kepada pihak e-maal (muhal alaih) sebagai tanggungan hutangnya pelanggan kepada pemilik billing. Referensi *Al Iqna' Lisyarbini (2/280), Ianatut Thalibin. (7/353), Syarhul Bahjah Al Wardiyah (10/316), Hasyiyah Albuja'irimi Alal Khatib (8/167), Assyiraj Al Wahhaj (239)*.

5. Transfer Bill (Pembayaran via E Maal)

Transaksi pembayaran tagihan manajemen e maal dan dilakukan secara cashless (nontunai) di setiap merchant e maal. Transaksi ini

menggunakan akad *hawalah* dimana pelanggan sebagai muhil yang memindah tagihan piutang pemilik tagihan (muhtal) kepada pihak e maal. Referensinya adalah *Ianatut Thalibin* (3/75), *Syarh Al Bahjah Al Wardiyah* (10/316), *Hasyiyah Albuja'irimi Alal Khatib* (8/167), *As Siraj Alwahhaj* (239).

6. Top UP VA (Virtual Account)

Transaksi ini merupakan proses pengisian saldo pelanggan yang dilakukan melalui bank umum. Jika tujuannya untuk tabarru maka akadnya adalah *hibatu ad dain li ghairi al main m'a hawalah* dimana pelanggan sebagai wahib yang memberikan piutangnya (mauhub) yang ada di pihak bank kepada pemilik rekening virtual account (mauhub lah). Jika bertujuan membayar hutang maka akadnya adalah *hawalah ma'a hawalah*, dimana pelanggan sebagai muhil yang memindah tagihan piutang pemilik rekening virtual account (muhtal) kepada bank (muhal alaih) sebagai bayaran tanggungan hutangnya. Referensinya adalah *Nihayatul Mihtaj Ila Syarhil Manhaj* (18/286), *Tuhfatul Mihtaj Fi Syarhil Minhaj* (26/150), *Ianatut Thalibin* (3/75), *Syarhul Bahjah Alwardiyah* (10/316), *Hasyiyah Albuja'irimi Ala Khatibi* (8/167), *Sirajul Wahhaj* (239)

7. Belanja

Transaksi ini terjadi dimana pelanggan datang ke merchant dan berbelanja serta melakukan pembayaran melalui saldo e maal. Akadnya adalah *ba'I ad dain bighiari dain lighairi man huwa alaih* dimana pelanggan sebagai ba'i yang menjual piutangnya (mabi') yang ada pada e

maal dengan jumlah barang (tsaman) yang diambil di tempat merchant (musytari). Referensinya adalah *Al Iqna' Lilsyarbini (2/280)*, *Hasyiyah Albuja'irimi Alal Khatib (7/353)*.

2. Faktor internal dan eksternal yang dapat menentukan keberhasilan formulasi strategi layanan keuangan digital di Kopontren Sidogiri.

2.1. Faktor Internal

1). Sumber Daya Manusia

Kopontren Sidogiri menggunakan istilah sumber daya insani sebagai pengganti istilah sumber daya manusia. Sumber daya insani adalah salah satu faktor yang dianggap penting dalam pengembangan koperasi terutama dalam hal layanan keuangan digital. Maka dari itu pihak manajemen sangat memperhatikan kelayakan dan kesejahteraan karyawan. Komitmen manajemen dalam meningkatkan kualitas karyawan dilakukan dengan cara pelatihan dan pembekalan, upgrade kompetensi sesuai *skill* dan kemampuan yang dimiliki sehingga mendapatkan sertifikasi. Selain itu diadakan pula workshop branding dan *digital marketing* yang diikuti oleh direksi, manajer dan supervisor perusahaan. Dalam peningkatan kesejahteraan karyawan, pihak manajemen memberikan hak-hak karyawan seperti jaminan kerja dan kesehatan (BPJS), gaji setara dengan UMK (Upah Minimum Kota/kabupaten), untuk simpanan keanggotaan karyawan diambil dari gaji bulanannya. Karyawan didata secara berkala dan bagi yang belum terdaftar maka akan didaftarkan dalam program BPJSTK dan/atau BPJS Kesehatan.

Dalam merekrut karyawan, PT Sidogiri Fintech memiliki cara khusus. Perusahaan merekrut karyawan baik lulusan Sidogiri maupun bukan

melalui seleksi, namun karyawan tidak harus merupakan lulusan pendidikan tertentu karena para karyawan nantinya akan dibimbing sesuai dengan keahlian masing-masing, sebagaimana yang disampaikan oleh Mubarak berikut ini:

“Karyawan umumnya merupakan alumni Sidogiri atau pesantren lainnya yang penting dia mempunyai dasar syariat Islam dengan harapan para karyawan memiliki kompetensi dasar di bidang agama. Tes dilakukan melalui interview. Karyawan yang diterima tetap akan di training sesuai job description masing-masing. Selanjutnya akan ada evaluasi karyawan setiap bulannya. Jika ada karyawan yang bermasalah maka akan mendapat bimbingan dan teguran. Sebelum pada akhirnya akan menerima tindakan tegas.” (Wawancara 16 Mei 2023)

Sedangkan menurut Barizi, karyawan akan mendapatkan pelatihan dan pembekalan secara intens sehingga dalam hal perekrutan tidak ada tuntutan pengalaman atau keahlian tertentu :

“ Karyawan PT Sidogiri Fintech tidak harus memiliki keahlian tertentu karena nantinya akan dibimbing sesuai kemampuan masing-masing. Jadi karyawan bekerja dengan cara learning by doing, walaupun demikian mereka tetap dalam menjalankan tugas mereka secara profesional.” (Wawancara 16 Mei 2023)

2). Produk dan Operasional Perusahaan

Kopontren Sidogiri memiliki SOP yang berlaku pada setiap unit usaha begitu juga PT Sidogiri Fintech Utama. *Standard Operating Procedure* (SOP) menjadi penting agar aktifitas dapat berjalan sebagaimana mestinya. Produk layanan yang ditawarkan oleh e-maal sangat beragam dan mampu mengakomodir kebutuhan masyarakat di era *cashless payment* ini. Misalnya pembayaran belanja, pembayaran billing sekolah, pembayaran BPJS, pembelian tiket, pembelian pulsa dan lain sebagainya. Pihak

manajemen tentu mengutamakan kualitas dan manfaat produk sehingga fungsi e-maal dapat digunakan secara maksimal. Teknologi yang digunakan secara mutakhir dan didukung dengan perangkat yang paling update. Sebagaimana yang dijelaskan Barizi sebagai berikut :

“Setiap sub bidang memiliki SOP (Standar Operasional perusahaan) yang harus dijalankan supaya aktifitas berjalan dengan baik. Untuk tim IT berasal dari intern perusahaan sendiri kecuali untuk proyek tertentu yang membutuhkan tenaga IT dari luar yang kami pekerjakan secara lepas. Dan kami selalu melakukan up date sehingga teknologi yang kami gunakan tidak ketinggalan dengan kemajuan teknologi.” (Wawancara 16 Mei 2023)

3). Pemasaran

Keunggulan PPS dalah jumlah santri dan alumninya yang begitu banyak sehingga pangsa pasar cukup luas. Namun dengan seiring berjalannya waktu, banyak pesantren dan lembaga pendidikan diluar Sidogiri yang ingin menjalin kerjasama dengan kopontren sidogiri dalam menggunakan e-maal sebagai alat transaksi dalam rangka memudahkan aktifitas pembayaran di lembaga masing-masing. Tidak bisa dipungkiri e-maal adalah salah satu solusi atas permasalahan keamanan dan efektifitas, namun tidak hanya solusi bagi santri dan walisantri, faktanya aplikasi e-maal juga memudahkan bagi masyarakat secara umum. Mubarak menjelaskan dengan gamblang tentang hal ini sebagai berikut :

“ Pada awalnya e-maal adalah solusi untuk mengatasi masalah kehilangan uang bagi para santri. Ternyata lebih jauh e-maal dapat berfungsi lebih luas sehingga banyak pesantren dan lembaga yang juga ingin menggunakan e-maal. Dengan demikian dibentuklah kerjasama antar lembaga yang bertujuan juga untuk memperkuat ekonomi umat.” (Wawancara 5 April 2023)

Sistem kopontren yang berkomitmen untuk mengajak UMKM untuk terbantuan diwujudkan dalam bentuk kerjasama sebagai mitra e-maal. Peneliti melakukan observasi secara langsung dengan mitra e-maal untuk mendapatkan data. Di sekitar Pondok Pesantren Sidogiri ada beberapa warung yang beroperasi. Peneliti tertarik untuk mendatangi sebuah warung sederhana yang menjual makanan dan minuman dan tampak beberapa pengunjung sedang makan di tempat tersebut. Warung itu bernama “Warung Sambel Ijo” sesuai dengan ornamen yang memenuhi ruangan tersebut dengan warna hijau. Niswa, pemilik warung tersebut dan menjelaskan dengan antusias saat ditanyakan mengenai e maal seperti berikut ini:

“ Saya sudah menjalani usaha ini selama lebih kurang 2 tahun dengan menggunakan kartu e maal. Saya termasuk orang yang tidak mengerti teknologi tapi belajar dari bapak-bapak dari e maal dan merasakan manfaat yang banyak dari e maal. E maal sangat membantu pengembangan usaha saya karena mudah dan tidak menyita waktu. Santri-santri bisa memesan lewat HP pengurus tanpa bertemu secara langsung tinggal menitipkan di depan dan mereka membayar lewat e maal. Bahkan ada teman saya malam-malam yang butuh untuk diisi token nya karena pulsa listriknya habis dapat saya bantu isikan. Jadi manfaat e maal sangat banyak dan memudahkan.” (Wawancara 16 Mei 2023)

Kelemahan dari pemasaran e-maal adalah masih dikenal di lingkungan terbatas yaitu pesantren baik Sidogiri maupun simpatisan. Niswa menjelaskan secara gamblang ketika ditanyakan siapa saja pengguna aplikasi e-maal di warung miliknya :

“ Banyak orang yang belum tahu e-maal jadi yang menggunakan aplikasi ini hanya terbatas dari santri, walisantri saja. Mungkin kalau masyarakat luas sudah mengenal e-maal lebih banyak yang merasakan manfaatnya.” (Wawancara 16 Mei 2023)

Barizi menjelaskan tentang strategi pemasaran yang diterapkan oleh

Kopontren Sidogiri :

“ Untuk pemasaran memang masih terbatas apalagi yang diluar pulau Jawa masih belum banyak yang menggunakan e-maal karena memang merchant nya belum banyak. Misalnya untuk alumni atau walisantri wilayah Kalimantan merasa e-maal tidak dapat digunakan karena tidak adanya merchant e-maal di wilayah sana.” (Wawancara 16 Mei 2023)

Menariknya, wakil kepala Toko Basmalah cabang Purwosari, Misbahul Munir mengatakan jumlah pelanggan toko Basmalah yang menggunakan e-maal cukup banyak :

“ Jumlah pelanggan toko yang menggunakan e maal bertambah dari waktu ke waktu. Ini berarti masyarakat mulai mengenal e maal dan masyarakat muslim semakin peduli dengan sistem yang berdasarkan syariat Islam.” (Wawancara 18 Mei 2023)

4). Pelayanan Digital

Kemudahan yang didapatkan dari layanan keuangan digital yang paling nyata dirasakan oleh pelanggannya adalah sistem keamanannya. Dimana membawa uang secara tunai mempunyai resiko kehilangan, terutama di lingkungan pesantren. Selain itu juga data transaksi dapat diakses dengan mudah serta pembuatan laporan keuangan yang lebih baik, terintegrasi dan sistemik. Hanya saja terdapat kekurangan pada layanan keuangan digital adalah ketergantungan pada akses internet sehingga bermasalah apabila terjadi gangguan server. Selain itu kelemahan lainnya adalah adanya pembatasan top up saldo e maal yaitu sebesar sepuluh juta rupiah dan pembatasan penarikan dana e maal sebesar dua juta rupiah. Hal ini disebabkan karena regulasi yang ditetapkan adalah demikian.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh M. Sholehuddin salah satu alumni

PPS berikut ini :

“ Saya merasakan manfaat menggunakan e maal adalah kemudahan dalam menabung tidak perlu masuk kantor cukup di koperasinya atau toko basmalah dan administrasinya juga lebih murah. Bisa untuk belanja dan transfer ke semua bank tanpa harus bawa uang cash. Hanya saja kekurangannya adalah terbatas pada satu kasir dan tidak bisa setor dana lebih dari lima juta dalam satu shift.” (Wawancara 11 April 2023)

Peneliti juga melakukan wawancara dengan santri yang bernama Abdus Somad, berumur 11 tahun dan berasal dari Jember berikut ini :

“ Saya sudah 4 tahun pakai e maal. Biasanya e maal saya pakai untuk beli kebutuhan selama di pondok. Pakai e maal enak dan mudah karena gak usah bawa uang banyak-banyak cukup kartu saja, jadi gak takut kehilangan uang. “ (Wawancara 16 Mei 2023)

Sedangkan David yang berasal dari Probolinggo tidak hanya menggunakan kartu e-maal di wilayah pondok saja tetapi juga ketika liburan di rumahnya juga.

“ Umur saya 18 tahun dan sudah mondok disini selama 6 tahun. Alhamdulillah pake e-maal aman, praktis dan mudah. Saya biasa pakai untuk beli kebutuhan sehari-hari, kitab juga. Tidak ada batasannya belanja dengan e-maal tapi kalau mau ambil uang dibatasi Rp. 20.000. Kekurangannya kalau antri di counter e-maal kadang lama karena santrinya banyak. Kalau belanja pakai e-maal hanya bisa di toko Basmalah gak bisa di toko lainnya. Saya kalau di rumah belanja di toko Basmalah di Probolinggo juga pakai e-maal.” (Wawancara 16 Mei 2023)

Peneliti melakukan observasi pada toko Basmalah cabang Purwosari untuk mengamati secara langsung aktivitas transaksi di sana sekaligus mewawancarai beberapa karyawan di toko tersebut. Salah satunya adalah karyawan yang bernama Sonhaji, seorang kasir yang telah bekerja di toko Basmalah selama tiga tahun, tapi baru ditempatkan di cabang Purwosari

selama sekitar 2 minggu. Sonhaji menjelaskan tentang pelanggan yang menggunakan kartu atau aplikasi e maal :

“Kalau di hitung jumlahnya tentu lebih banyak yang menggunakan uang tunai dalam berbelanja. Karena e-maal belum banyak yang kenal kecuali santri, walisantri dan alumni Sidogiri. Biasanya mereka yang menggunakan aplikasi e-maal digunakan untuk top up saldo, bayar tagihan, beli pulsa. Kendalanya adalah jam yang terbatas karena toko basmalah hanya buka dari jam 6 sampai dengan jam 10 malam. Menurut saya penggunaan e-maal lebih simple dan praktis.”
(Wawancara 18 Mei 2023)

5). Keuangan

Modal merupakan faktor yang sangat mempengaruhi keberlangsungan sebuah usaha, apalagi untuk usaha multibisnis milik Kopontren maka modal yang diperoleh tentu sangat besar. Modal yang di dapatkan dalam pengembangan aplikasi e-maal adalah dari modal para anggota kopontren dan modal dari pihak pesantren. Kopontren Sidogiri memiliki *privilege* yaitu adanya *support* penuh dari pengurus dan majelis keluarga, termasuk dalam hal permodalan. Mubarak memaparkan tentang peran pengasuh dan keluarga PPS lainnya dalam mendukung program digital ini :

“Alhamdulillah e-maal mendapat dukungan dari Pengasuh Pesantren Sidogiri dan mejelis keluarga. Bahkan saham/ modal e maal murni milik pondok pesantren. Begitu juga sambutan santri dan walisantri yang sangat mendukung aplikasi e maal karena dianggap memudahkan wali santri untuk memantau penggunaan e maal oleh putranya di pondok dan memudahkan dalam pembayaran tagihan santri.” (Wawancara 8 April 2023)

2.2. Faktor Eksternal

1). Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi adalah faktor yang sangat berpengaruh dan penting pada Kopontren Sidogiri. Terlebih lagi ketika ekonomi digital ikut berperanserta dalam aktifitas perekonomian. Maraknya ekonomi digital yang sudah berlangsung beberapa tahun ini semakin menguat ketika terjadinya pandemi Covid 19. Hal ini berpengaruh pada meningkatnya kemampuan masyarakat dalam mengenal dunia digital. Hal ini berlanjut hingga pasca Covid 19, masyarakat sudah terbiasa dengan kehidupan yang serba digital dan tentunya saat perekonomian masyarakat sudah membaik maka berdampak pula pada kemampuan dan keputusan masyarakat untuk menggunakan e-money. Meski masih dikatakan belum sepenuhnya stabil, tetapi ekonomi digital akan terus berkembang dan semua bisnis harus mengantisipasi dan menyesuaikan jika ingin bertahan dan tumbuh.

2). Sosial Budaya

Kehadiran teknologi digital tidak lagi menjadi hal yang asing bagi masyarakat Indonesia sehingga mempermudah layanan keuangan digital dalam hal ini e-maal dalam memperkenalkan produk-produk dan manfaat dalam menggunakannya. Masyarakat sebagian besar sudah melek teknologi walaupun masih ada masyarakat yang belum melek teknologi tapi dalam jumlah yang sedikit. Sebagaimana penjelasan dari Barizi berikut ini:

“Salah satu kendala kita dalam mengenalkan e-maal ke lingkungan masyarakat adalah adanya sebagian masyarakat dan walisantri yang tidak bisa menggunakan gadget dan belum paham teknologi digital samasekali. Bahkan ada yang menolak dan mengatakan sistem ini lebih rumit. Namun, e-maal akan terus berusaha semaksimal mungkin

dalam berperan serta dalam kemajuan ekonomi digital Indonesia khususnya yang sesuai syariat Islam.” (Wawancara 16 Mei 2023)

Sebuah usaha atau bisnis pasti membutuhkan pelanggan yang loyal untuk kelangsungan usahanya. Ini terbukti dengan banyaknya alumni dari PPS yang tetap menjadi anggota kopontren dan menggunakan e-maal secara terus menerus. Apalagi sebagian mereka memondokkan anak mereka di Sidogiri sehingga aplikasi e-maal mereka benar-benar digunakan secara maksimal. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Yusuf berikut ini :

“ Saya sudah berlangganan e-maal sejak 6 atau 7 tahun yang lalu. Saya adalah alumni Sidogiri dan sekarang anak saya juga mondok di Sidogiri, maka saya terus menggunakan e-maal untuk kebutuhan saya sendiri juga kebutuhan anak saya di pondok. Saya tidak pernah mengalami kendala selama menggunakan e-maal. Selain untuk pembayaran sekolah anak saya, e-maal saya gunakan juga untuk isi pulsa HP, listrik, e toll, transfer bank dan lain-lain.” (Wawancara 23 Mei 2023)

3). Politik dan Pemerintahan

Dukungan pemerintah baik pusat maupun setempat juga menjadi faktor penting dalam pengembangan e-maal. Sebagaimana yang telah disebutkan bahwa pemerintah bersama Bank Indonesia mencanangkan program *cashless payment* di berbagai sektor ekonomi termasuk pondok pesantren. Sehingga hal ini akan sangat membantu program pemerintah. Melalui Unit Usaha Syariah (UUS) PT Bank Jatim menyiapkan layanan transaksi digital sebagai salah satu upaya dukungan terhadap program pemerintah provinsi Jawa Timur. Program tersebut diharapkan menjadi sinergi untuk membantu koperasi pondok pesantren dalam penguatan modal. Pemerintah melakukan sosialisasi kepada 200 koperasi pondok

pesantren anggota OPOP Jatim 2021 untuk menggunakan metode pembayaran sistem nontunai melalui aplikasi digital e-maal. (DP, 2021)

4). Persaingan Usaha

Peluang bagi PT Sidogiri Fintech Utama untuk mengembangkan e-maal sangat potensial melihat belum banyaknya pesaing yang bergerak di bidang *financial technology* berbasis syariah. Meskipun jika dibandingkan dengan pesatnya perkembangan industri fintech sistem konvensional, tentu e-maal belum dapat memenangkan persaingan karena lebih banyak dikenal masyarakat dan tidak melibatkan aturan syariat sehingga dianggap lebih fleksibel. Namun jika dibandingkan dengan sesama industri fintech syariah maka e-maal memiliki keunggulan. Selain karena e-maal sudah hadir sebagai *pioneer* layanan digital khususnya di lingkungan pesantren, e-maal juga memiliki manfaat yang banyak dapat dirasakan masyarakat bukan hanya santri dan walisantri. Barizi mengungkapkan harapan ke depan untuk e-maal :

“Meski belum banyak start up yang berbasis syariah namun sekarang mulai bermunculan, insya Allah e maal akan tetap bertahan dan berkembang lebih pesat lagi. Kami juga mengembangkan digital marketing sehingga jangkauan akan lebih luas dan lebih banyak lagi yang dapat merasakan manfaat e-maal.” (Wawancara 16 Mei 2023)

5). Teknologi

Kemajuan teknologi tidak dapat dipungkiri akan terus hadir dan berkembang dengan pesat. Untuk itu sudah menjadi kewajiban bagi manajemen untuk terus mengikuti perkembangan teknologi agar terus update dengan teknologi digital mutakhir. Namun semakin canggih

teknologi akan dibarengi dengan tingkat kejahatan atau *cyber crime* yang juga meningkat. Sebagaimana yang diungkapkan Barizi berikut ini:

“ Kami mempunyai tim IT yang profesional dan ahli di bidangnya sehingga teknologi mutakhir pasti akan selalu kami update dan ikuti dan kami sesuaikan dengan kebutuhan konsumen. Namun juga kami harus waspada dan terus mengantisipasi dengan adanya hacker yang juga terus melakukan kejahatan digital yang dapat merugikan banyak pihak.” (Wawancara 16 Mei 2023)

3. Model Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Kopontren

Sidogiri

Pondok Pesantren adalah salah satu penggerak ekonomi umat. Tidak hanya bagi intern pondok pesantren tetapi juga dapat memberdayakan ekonomi masyarakat sekitar. Sifat gotong royong dan tolong menolong sangat identik dengan pondok pesantren sehingga dapat pula diterapkan di bidang pemberdayaan ekonomi. Tak terkecuali di zaman yang modern ini pondok pesantren dituntut untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Menurut Marwini (2020) kemudahan transaksi non tunai mendorong penurunan biaya transaksi yang kemudian akan menyebabkan pertumbuhan ekonomi. Manfaat yang bisa dirasakan baik menurut produsen maupun konsumen. Konsumen diuntungkan dengan kemudahan dan biaya yang hemat adalah peningkatan konsumsi sehingga terjadi *velocity of money*. Sedangkan bagi produsen, dengan peningkatan konsumsi masyarakat dapat meningkatkan profit dan memungkinkan terjadinya ekspansi usaha.

Dalam lingkungan pondok pesantren penggunaan e-money diimplementasikan dalam unit usaha-usaha tertentu. Selangkah lebih maju,

kopontren Sidogiri mengimplementasikan e maal pada toko Basmalah, merchant dan mitra e maal yang tidak hanya ada di lingkungan intern pesantren Sidogiri namun juga tersebar di beberapa wilayah. Secara struktural, peneliti menggambarkan model unit usaha kopontren Sidogiri sebagai berikut :

1. Visi dan Misi

Penetapan visi dan misi pada layanan keuangan digital pada kopontren Sidogiri dipengaruhi tiga prinsip utama yaitu : a). azas tauhid yaitu mengesakan Allah dan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan gotong royong, b). memiliki orientasi duniawi yaitu profit dan laba yang akan didapatkan dari omzet usaha dan orientasi ukhrawi yaitu mendapatkan pahala dari Allah swt karena segala bentuk pencarian nafkah yang halal adalah wujud dari ibadah yang berimplikasi pahala, c). memiliki motivasi mardhatillah yaitu semata-mata untuk meraih ridha Allah.

2. Analisa Lingkungan

a. Faktor Lingkungan Internal

1). Kekuatan pada beberapa bidang yaitu peningkatan kualitas dan kesejahteraan sumber daya insani, produk dan operasional perusahaan, pemasaran, pelayanan digital dan keuangan.

2). Kelemahan pada sumber daya insani yaitu dalam perekrutan karyawan, pemasaran yang masih terbatas pada lingkungan pondok pesantren, adanya beberapa keterbatasan dalam layanan digital.

b. Faktor Lingkungan Eksternal

1). Peluang meliputi faktor ekonomi, sosial budaya, dukungan pemerintah, persaingan di bidang fintech syariah yang belum banyak dan perkembangan teknologi yang pesat.

2). Ancaman meliputi faktor ekonomi yang belum stabil, masyarakat yang belum melek teknologi, persaingan terutama dengan sistem konvensional dan persaingan harga yang kompetitif serta ancaman *cyber crime*.

3. Analisa Syariah

Layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri yang disebut e maal ini berdasarkan pada prinsip-prinsip Islam sehingga tidak keluar dari koridor maqashid syariah. Hal ini dibuktikan dengan perekrutan karyawan yang diutamakan dari segi kapabilitas agama Islamnya, ketaatan dalam beribadah, lulusan pondok pesantren dibandingkan dengan keahlian yang dimiliki. Karyawan juga diharuskan memiliki penampilan khas santri dengansarung dan peci agar selaras dengan motto kopontren. Selain itu, Komitmen manajemen untuk menggunakan akad sesuai syariat Islam dengan menerbitkan buku Sistem E Maal dan Akadnya sebagai pedoman dalam menjalankan transaksi dengan aplikasi e maal.

4. Formulasi Strategi

- a). menetapkan tujuan jangka panjang
- b). analisa internal dan eksternal
- c). merumuskan strategi

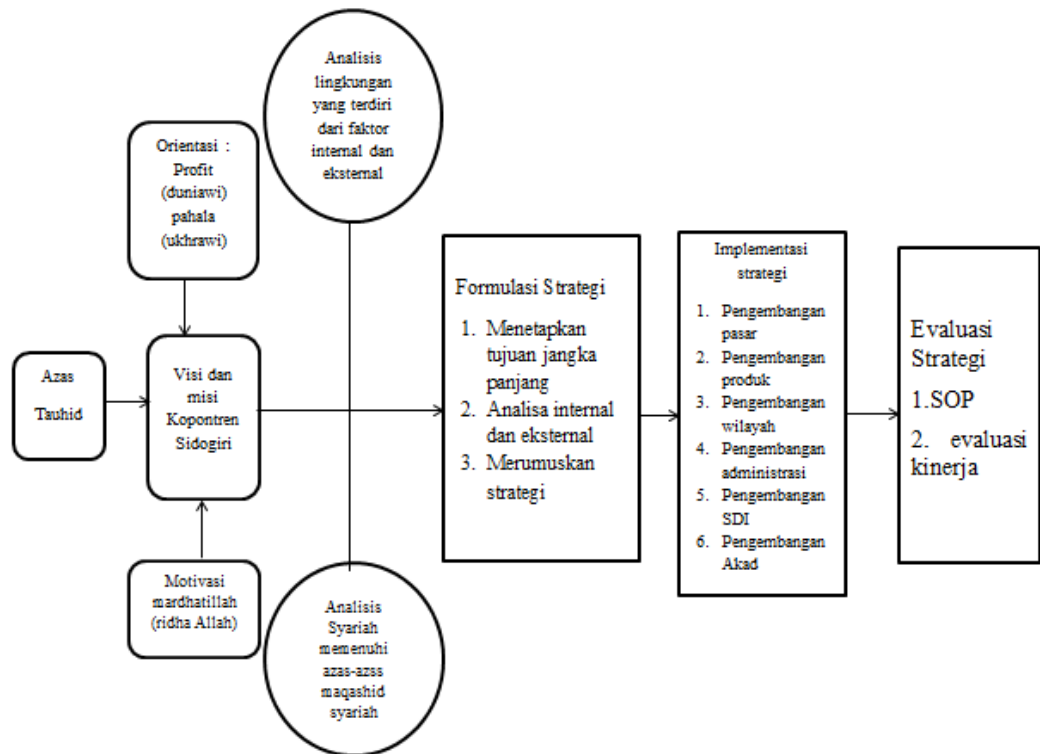
5. Implementasi Strategi

- a). pengembangan pasar

- b). pengembangan layanan produk
 - c). pengembangan wilayah
 - d). pengembangan bidang administrasi
 - e). pengembangan kualitas SDI
 - f). pengembangan sistem akad
6. Evaluasi Strategi
- a). Penetapan SOP
 - b). Evaluasi kinerja karyawan

Model strategi pengembangan layanan keuangan digital pada
Kopontren Sidogiri dapat dideskripsikan sebagai berikut :

**Gambar 4. 6 Model Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital
Kopontren Sidogiri**



Selanjutnya untuk menentukan model strategi alternatif, maka akan dilakukan analisis sebagai berikut :

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT akan dilakukan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalisasi kelemahan dan ancaman. Peneliti akan mengidentifikasi kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang kemudian disusun dalam matriks berikut ini :

Tabel 4. 5 Matriks SWOT LKD Kopontren Sidogiri

	<u>Kekuatan (Strength)</u>	<u>Kelemahan (Weakness)</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya fasilitas kesejahteraan karyawan 2. Adanya pelatihan untuk meningkatkan skill karyawan 3. Adanya evaluasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutment karyawan tidak berdasarkan keahlian tertentu tetapi melalui <i>learning by doing</i> 2. Masih terbatas di lingkungan pondok pesantren

<p>Analisa Internal</p>	<p>bulanan bagi karyawan</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Produk layanan digital yang ditawarkan beragam 5. Memiliki standar kualitas operasional 6. Alumni yang tersebar luas 7. Banyaknya pesantren yang bekerjasama dengan Kopontren Sidogiri dalam hal layanan digital 8. Merangkul UMKM disekitar pesantren untuk bergabung dengan kopontren 9. Data transaksi dapat diakses dengan mudah 10. Sistem keamanan lebih terjamin (safety oriented) 11. Transaksi sesuai syariah 12. Dukungan permodalan dari pengasuh pesantren 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Dapat terjadi gangguan server 4. Adanya limitasi top up saldo e maal 5. Adanya limitasi penarikan dana e maal 6. Satu orang pelanggan dapat memiliki lebih dari satu kartu e maal
<p>Analisa Eksternal</p>	<p><u>Peluang (Opportunity)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan ekonomi yang membaik pasca COVID 19 2. Kesadaran masyarakat akan pentingnya teknologi digital di bidang ekonomi 3. Loyalitas pelanggan 4. Masyarakat muslim membutuhkan adanya 	<p><u>Ancaman (Threat)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi ekonomi yang belum stabil 2. Masih ada masyarakat yang belum melek teknologi 3. Sistem konvensional lebih mendominasi dan lebih dikenal masyarakat luas 4. Persaingan harga yang kompetitif 5. Adanya hacker atau cyber crime

	transaksi digital berbasis syariah 5. Adanya dukungan dari pemerintah baik pusat maupun regional 6. Belum banyak pesaing di bidang layanan digital berbasis syariah Perkembangan teknologi yang pesat	
--	--	--

2 • Analisis Matriks IE

Matriks yang memiliki sembilan sel ini akan menganalisa letak posisi melalui total skor bobot IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation) yang merupakan hasil analisa matriks IFE dan EFE pada tahap sebelumnya. Setelah menentukan posisi, maka ditemukanlah kuadran yang akan digunakan untuk menentukan strategi alternatif yang sesuai.

3 • Matriks QSPM

Quantitative Strategic Planning Marix (QSPM) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis dan diidentifikasi. Matriks QSPM ini merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi berupa pemilihan alternatif terbaik. Pada matriks ini akan terlihat nilai Total Attractive Score (TAS) yang paling tinggi, yang merupakan alternatif strategi yang paling sesuai diterapkan oleh Kopontren Sidogiri dalam hal layanan keuangan digital.

C. Temuan Penelitian

Berikut adalah temuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, setelah melakukan penelitian pada layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri :

1. Implementasi Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital pada Kopontren Sidogiri

E-maal adalah sebuah aplikasi yang awalnya digunakan oleh santri dan walisantri dalam rangka mempermudah proses transaksi di lingkungan pondok pesantren Sidogiri. Seiring berjalannya waktu fungsi e-maal menjadi semakin berkembang dan dirasakan manfaatnya oleh berbagai kalangan. Tidak hanya intern PPS, manfaat e-maal juga meluas kepada alumni dan juga masyarakat luas. Melalui sejumlah pengamatan, wawancara dan dokumentasi, peneliti menemukan bahwa pengembangan layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri meliputi :

a. Pengembangan Pasar

Upaya kopontren dalam mengembangkan pasar dari e-maal adalah dengan memberikan kemudahan kepada warga masyarakat yang ingin bergabung menjadi mitra e-maal. Adanya launching kemitraan kios Hamdalah sebagai wadah edukasi bisnis ritel sekaligus pengenalan aplikasi e-maal. Selain itu pendirian toko Basmalah juga meningkat di sejumlah daerah.

b. Pengembangan Layanan Produk

E-maal yang awalnya hanya memfasilitasi dan mempermudah santri dalam bertransaksi, kemudian semakin berkembang dengan sejumlah produk (fitur) sehingga mampu memenuhi kebutuhan masyarakat luas. Diantaranya

pengisian pulsa, pembayaran tagihan online, pembelian e toll, pembelian tiket transportasi dan lain sebagainya.

c. Pengembangan wilayah melalui persamaan kultur

Beberapa pesantren telah bergabung dengan e maal dalam pelaksanaan layanan keuangan digital di lembaga masing-masing. Kelebihan pesantren untuk pengembangan bidang ekonomi adalah kekuatan kultural dimana pesantren-pesantren lain yang memiliki kultur yang sama akan mudah mengikuti sistem yang dibuat dan dapat dirasakan dampaknya. Terutama ketika dengan jumlah alumni yang tersebar di berbagai wilayah dan membentuk pondok-pondok pesantren yang berafiliasi dengan PPS.

d. Pengembangan bidang administrasi

Pengembangan administrasi dilakukan oleh manajemen dengan mempermudah pendaftaran anggota kopontren dan juga ada paket bundling dengan kartu e maal. Untuk implementasi dan pengembangan website dilakukan dengan cara integrasi dan akses data secara online.

e. Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI)

Manajemen Kopontren berkomitmen untuk melakukan pengembangan SDI dengan cara pelatihan dan pembekalan karyawan yang dilakukan secara berkala. Selain itu juga program kesejahteraan karyawan juga menjadi prioritas mengingat kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kesejahteraan karyawan.

f. Pengembangan sistem akad

Sebagai bagian dari lembaga pendidikan Islam, tentunya Kopontren Sidogiri akan memperhatikan perihal akad yang digunakan pada aplikasi e maal. Jenis akad akan terus mengalami pengembangan sesuai dengan jenis transaksi dan produk yang juga terus berkembang.

2. Faktor internal dan eksternal

Adapun factor internal dan eksternal yang dapat menentukan keberhasilan formulasi strategi layanan keuangan digital di Kopontren Sidogiri adalah sebagai berikut :

a). Faktor internal

- 1). Komitmen dari kopontren Sidogiri untuk meningkatkan kualitas SDM nya dengan cara memberikan pelatihan dan pembekalan serta peningkatan kesejahteraan para karyawan.
- 2). Perusahaan memiliki standar operasional yang harus dilaksanakan oleh semua jajaran mulai direksi, manajemen, karyawan sehingga operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik dan lancar sebagaimana mestinya.
- 3). Aplikasi e maal selalu berinovasi, tidak hanya melayani kebutuhan santri dalam hal berbelanja dan pembayaran billing pendidikan, tetapi juga memiliki manfaat yang lebih luas.
- 4). Alumni yang jumlahnya ribuan yang tersebar di seluruh Indonesia sebagai modal yang baik untuk mengembangkan sistem e maal.
- 5). Beberapa pondok pesantren bergabung sebagai konsumen e maal.
- 6). Merangkul sejumlah UMKM untuk menjadi mitra e maal diantaranya warung makan, toko kelontong, pom bensin mini, warung kopi.

7).Safety oriented terutama bagi santri serta transaksi yang halal sesuai syariat.

8).Dukungan dari pihak intern pondok pesantren dan majelis keluarga baik moril maupun materil.

b). Faktor eksternal :

1). Pertumbuhan ekonomi yang membaik pasca covid 19 menjadi peluang yang baik bagi pengembangan e maal mengingat saat pandemi sebagian masyarakat sudah akrab juga dengan sistem digital.

2). Masyarakat semakin menyadari pentingnya teknologi dan sistem digital yang membuat hidup semakin praktis dan mudah.

3). Adanya dukungan pemerintah dan Bank Indonesia dengan adanya sistem layanan keuangan digital dapat memudahkan proses perizinan dan pengembangan e maal.

4). Minim pesaing di bidang fintech yang berbasis syariat Islam.

5). PT Sidogiri Fintech Utama selalu mengikuti perkembangan dan update teknologi mutakhir untuk menyesuaikan dengan tuntutan zaman dan kebutuhan konsumen.

3. Model Strategi dan Strategi Alternatif Pengembangan Layanan Keuangan Digital pada Kopontren Sidogiri.

Kopontren Sidogiri adalah Koperasi Pondok Pesantren yang memiliki beberapa anak perusahaan yang berjalan sesuai bagian masing-masing. PT Sidogiri Fintech Utama membawahi bidang *financial technology* fokus pada implementasi dan pengembangan keuangan digital

khususnya e-maal. PT. Sidogiri Fintech Utama sebagai penerbit aplikasi e-maal memiliki strategi pengembangan yang dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1). Visi dan Misi

Penetapan visi dan misi pada layanan keuangan digital pada kopontren Sidogiri dipengaruhi tiga prinsip utama yaitu : a). azas tauhid, b). memiliki orientasi duniawi dan orientasi ukhrawi, c). memiliki motivasi mardhatillah yaitu semata-mata untuk meraih ridha Allah.

2). Analisa Lingkungan

- a) Faktor Internal
- b) Faktor Eksternal

3). Analisa Syariah

Layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri yang disebut e maal ini berdasarkan pada prinsip-prinsip Islam sehingga tidak keluar dari koridor maqashid syariah.

4). Formulasi Strategi

- a). menetapkan tujuan jangka panjang
- b). analisa internal dan ekstenal
- c). merumuskan strategi

5). Implementasi Strategi

- a). pengembangan pasar
- b). pengembangan produk layanan
- c). pengembangan wilayah

- d). pengembangan bidang administrasi
- e). pengembangan kualitas SDI
- f). pengembangan sistem akad

6. Evaluasi Strategi

- a). Penetapan SOP
- b). Evaluasi kinerja karyawan

Selanjutnya model strategi alternatif akan dianalisa dan diperinci dalam analisa matriks SWOT, analisa matriks IE dan analisa matriks QSPM pada Bab V.

BAB V

PEMBAHASAN

Bab V adalah bagian dimana peneliti mendiskusikan temuan di lapangan dengan teori yang telah dikumpulkan pada kajian pustaka juga temuan pada penelitian terdahulu. Bagian ini akan membahas dan membandingkan teori dan temuan lapangan terkait fokus penelitian yang telah disusun sebelumnya. Fokus penelitian tersebut adalah implementasi manajemen strategi pengembangan layanan keuangan digital Kopontren Sidogiri, faktor – faktor internal dan eksternal yang menentukan keberhasilan formulasi manajemen strategi layanan keuangan digital di Kopontren Sidogiri dan analisa model strategi yang diterapkan serta model strategi alternatif yang ditawarkan oleh peneliti.

Pada setiap sub bahasan, peneliti akan melakukan perbandingan antara teori yang digunakan dan temuan lapangan. Penelitian ini menerapkan teori manajemen strategi Fred R. David sekaligus mengambil beberapa teori manajemen strategi syariah yang berkesesuaian dengan objek penelitian. Teori manajemen strategi ini memiliki tahapan yang terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Peneliti mengambil teori tersebut karena peneliti menganggapnya paling sesuai dalam analisa strategi pengembangan layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri.

A. Implementasi Manajemen Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital pada Kopontren Sidogiri

Secara teoritis implementasi strategi adalah tahapan setelah formulasi strategi. Pada tahap ini manajemen sudah menginjak pada tahap pelaksanaan dan menentukan dalam keseluruhan manajemen strategi. Sesempurna apapun formulasi strategi disusun tidak akan ada gunanya tanpa adanya implementasi atau pelaksanaan yang baik. Pada BAB II, peneliti telah memaparkan teori manajemen strategi dari Fred R. David yang merumuskan beberapa tahapan yaitu pentingnya peran pemimpin dalam memotivasi karyawan, memiliki tujuan tahunan, perlu adanya pedoman atau prosedur khusus terkait operasional, manajemen konflik, alokasi sumber daya yang tepat. Selanjutnya adalah struktur organisasi dan adanya perubahan struktur dapat merubah kebijakan perubahan yang menimbulkan ketidaknyamanan, budaya yang mendukung strategi serta adanya penghargaan pada kinerja karyawan.

Hasil temuan pada implementasi strategi layanan keuangan digital Kopontren Sidogiri menunjukkan keselarasan dengan teori Fred R. David. Tahapan implementasi pada layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri diawali dengan adanya kebijakan pemimpin yang dimulai dari pimpinan pesantren yaitu pengasuh kemudian dilanjutkan oleh pimpinan kopontren yang mampu mengakomodasi dan mendukung pelaksanaan unit-unit usaha yang ada di Kopontren tidak hanya secara moril namun juga materiil. Selanjutnya direktur PT Sidogiri Fintech Utama selaku perusahaan yang khusus bertanggungjawab pada pengelolaan uang elektronik (e-money) yang diimplementasikan dalam bentuk aplikasi e-maal. Dengan demikian, peneliti

dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap implementasi strategi pada layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri.

Tujuan tahunan adalah langkah kedua dalam implementasi menurut Fred R David. Dalam penetapan tujuan, tergambar pada Kopontren Sidogiri adalah agenda rutin yang dilaksanakan oleh Kopontren Sidogiri terbukti dengan adanya Rapat Anggota Tahunan yang berisikan laporan kegiatan per tahun. RAT ini diantaranya membahas formulasi, implementasi dan evaluasi setiap tahunnya untuk meningkatkan produktifitas, kualitas, dan profit kopontren. Terkait prosedur dan metode, manajemen kopontren Sidogiri memiliki SOP (*Standard Operating Procedure*) dan peraturan yang harus dijalankan oleh setiap level manajemen. Secara administrasi, Kopontren Sidogiri bisa dikatakan rapi dan terstruktur. Seperti adanya tata-tertib dan peraturan tentang standar busana dan penampilan karyawan di Toko Basmalah.

Pada tahapan implementasi selanjutnya yaitu dalam mengalokasikan sumber daya manusianya, Kopontren Sidogiri menerapkan sistem *learning by doing*. Calon karyawan diseleksi dengan wawancara dan tes tulis dan diutamakan lulusan pondok pesantren baik Sidogiri atau lainnya. Perekrutan karyawan diprioritaskan pada akhlak dan pemahaman pada syariat Islam. Selanjutnya, karyawan yang sudah diterima akan ditempatkan sesuai kapabilitasnya, kemudian ditraining sesuai *job description*nya. Dengan demikian keahlian di bidang tertentu bukanlah prioritas utama dalam seleksi karyawan. Dalam mengelola konflik yang terjadi pun perusahaan biasanya mengatasinya dengan mengambil langkah-langkah bijak yaitu memediasi,

menyelesaikan masalah bersama dan menyadari peran masing-masing yang dibutuhkan oleh perusahaan. Peran pemimpin disini sangat dibutuhkan untuk mengatasi masalah intern di dalam Kopontren. Perubahan struktur organisasi dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja dan memposisikan *the right man in the right place*, sehingga alokasi sumber daya tepat dilaksanakan.

Perubahan pada struktur ataupun sistem yang terjadi khususnya di PT Sidogiri Fintech Utama dan umumnya pada Kopontren Sidogiri ini tidak ada penolakan yang berarti. Adanya peralihan sistem dari manual ke digital ditujukan untuk pencapaian manfaat yang lebih besar sehingga mampu meminimalisir penolakan. Selain itu, kultur budaya di lingkungan pesantren dimana kepatuhan pada pimpinan dalam hal ini kyai atau pengasuh sangat mendukung berkembangnya layanan keuangan digital terbukti dengan banyaknya pesantren yang memiliki kultur yang sama ikut serta dalam pemanfaatan e mail.

Komitmen manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui fasilitas kesehatan untuk karyawan dan pemberian upah sesuai UMK (Upah Minimum Kabupaten) serta adanya evaluasi terhadap kinerja karyawan yang utamanya dilandaskan prinsip-prinsip syariat Islam. Dengan demikian, peneliti dapat membuat kesimpulan bahwa pada implementasi teori Fred R. David, kopontren Sidogiri mampu memenuhi semua tahapan implementasi yang ada pada teori.

Fokus penelitian pada penelitian ini menitikberatkan pada implementasi strategi pengembangan layanan keuangan digital pada kopontren

Sidogiri, sehingga peneliti juga perlu melihat dari aspek teori pengembangan. Selain dari sisi teori, peneliti juga merujuk pada salah satu penelitian terdahulu sebagai pembanding. Peneliti mengambil salah satu penelitian terdahulu pada Bab I yaitu dari Pambudi dan Hendratmi (2020) sebagai referensi pembanding. Hal ini dikarenakan penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian ini yaitu menganalisa pengembangan unit usaha pada Pondok Pesantren Sidogiri. Pembedanya adalah penelitian terdahulu menganalisa pengembangan unit-unit usaha di Kopontren Sidogiri (non-digital) sedangkan penelitian ini memfokuskan pada layanan keuangan digital. Hasil temuan penelitian terdahulu adalah pengembangan bisnis pada Pondok Pesantren Sidogiri meliputi pengembangan pasar, pengembangan wilayah, pengembangan produk, pengembangan kultur budaya dan pengembangan struktur transaksi syariah.

Berdasarkan pengamatan peneliti yang telah diuraikan di Bab IV, maka implementasi strategi pengembangan layanan keuangan digital mencakup 6 hal yaitu pengembangan pasar, pengembangan produk layanan, pengembangan wilayah, pengembangan administrasi, pengembangan sumber daya insan dan pengembangan sistem akad. Untuk pengembangan pasar pada layanan keuangan digital berfokus pada pengembangan merchant dan mitra e maal. Dalam hal ini toko Basmalah sebagai merchant utama dari e maal menunjukkan adanya penambahan jumlah setiap tahunnya dan ditambah lagi dengan program pengembangan kios Hamdalah yang juga akan menerapkan sistem *cashless*.

Pengembangan produk layanan adalah pada penambahan fitur-fitur pada aplikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini dilakukan untuk mempermudah pemilik kartu e-maal dalam melakukan multitransaksi dalam satu kartu atau aplikasi. Pada pengembangan wilayah, Kopontren Sidogiri mengandalkan kesamaan kultur budaya antar pesantren untuk pengembangan e-maal terbukti dengan banyaknya pesantren dan lembaga pendidikan yang bergabung dan menerapkan sistem e-maal pada sistem keuangannya. Sebagai Pesantren yang sudah berdiri ratusan tahun yang lalu, Pondok Pesantren Sidogiri menjadi panutan bagi pondok-pondok pesantren lainnya. Apalagi beberapa pesantren adalah binaan dari alumni Sidogiri sehingga berpengaruh pada sistem yang digunakan.

Kopontren Sidogiri berkomitmen untuk mengembangkan bidang administrasi dalam hal mempermudah pendaftaran anggota kopontren yang bisa dilakukan secara online. Strategi ini terbukti dengan meningkatnya jumlah anggota kopontren sebanyak 1931 orang dengan total 7210 anggota di seluruh Indonesia. kartu e-maal dibuat dwifungsi sebagai kartu identitas anggota kopontren Sidogiri sekaligus sebagai alat transaksi. Strategi pengembangan berikutnya adalah sumber daya insani. Perekrutan karyawan kopontren Sidogiri sangat menekankan pada kualitas keislamannya dan bukan kualitas keahlian tertentu. Hal ini disebabkan karena memegang prinsip bahwa ketaatan seseorang dalam beragama merupakan kunci keberkahan sebuah usaha. Karena prinsip kopontren Sidogiri tidak hanya ingin memdapat keuntungan dari segi materi saja tapi utamanya adalah mendapatkan ridho dan berkah dari Allah swt.

Maka dari itu karyawan diutamakan yang berlatar belakang pesantren baik dari PPS maupun pesantren lainnya asalkan memenuhi kriteria yang ditentukan pada saat tes wawancara. Untuk keahlian dapat dipelajari sambil bekerja, dengan prinsip *learning by doing* Kopontren Sidogiri berhasil mewujudkan tujuan-tujuan perusahaannya dan mencetak sumber daya insani yang tidak hanya memiliki keahlian tetapi mempunyai dasar keislaman yang kuat. Untuk pengembangan sistem akad e maal memiliki landasan yang telah disusun dalam sebuah buku panduan akad “ Sistem E Maal dan Akadnya” hasil Lajnah Murojaah Fiqhiyah Sidogiri dengan sejumlah rujukan yang kompeten.

Praktik akad yang dijalankan oleh Kopontren Sidogiri ini selaras dengan fatwa DSN MUI dengan nomor 116/DSN-MUI/IX/2017 yang memiliki ketentuan terkait hukum, akad dan personalia hukum, biaya layanan dan ketentuan khusus. Dalam buku panduan akad (Sistem E-Maal Dan Akadnya), rujukan transaksi e-maal tidak disebutkan sebagaimana yang dituliskan dalam fatwa MUI yaitu mulai dalil Al Quran, hadits, kaidah fikih dan kitab-kitab rujukan melainkan langsung menjelaskan secara detail akad pada setiap transaksi yang terdapat pada e maal, sebagaimana yang dipaparkan pada BAB IV. Meskipun berpedoman pada fatwa MUI, pembahasan sistem akad yang dipakai oleh Lajnah Fiqhiyyah Kopontren Sidogiri terdapat perbedaan dengan fatwa yang dirilis MUI sebagai berikut :

Tabel 5. 1 Perbedaan Fatwa MUI dan Lajnah Murojaah Fiqhiyah Sidogiri

No	Fatwa MUI	L. M. Fiqhiyah Sidogiri
1.	Pihak penerbit yang dimaksud	Penerbit adalah start up fintech

	adalah bank syariah	yaitu e maal
2.	Akad antara penerbit dan pelanggan adalah akad wadiah (titipan) dan qardh (hutang).	Akad antara penerbit, pelanggan dan merchant adalah sebagai berikut : <ol style="list-style-type: none"> 1. Ba'i ad dain bi ghairi dain li ghairi man huwa alaihi 2. Hibatu ad dain li ghairi al madin 3. Hawalah. 4. Hibah bi tsawab
3.	Akad antara penerbit dengan pihak penyelenggara (prinsipal, acquirer, merchant, kliring) adalah : <ol style="list-style-type: none"> 1. ijarah 2. jualah 3. wakalah bil ujah 	Jika pada transaksi transfer yang melibatkan pihak ke empat yaitu bank adalah sebagai berikut : <ol style="list-style-type: none"> 1. hibatu ad dain li ghairi al madin ma'a al hawalah 2. hawalah ma'a al hawalah 3. ba'i ad dain lighairi al madin ma'a al hawalah 4. hibah bi tsawab ma'a al hawalah
4.	Rujukan yang tercantum pada fatwa DSN MUI No. 116/DSN-MUI/IX/2017 adalah : <ol style="list-style-type: none"> 1. Al Quran 2. Al Hadits 3. Kaidah Fikih 4. <i>Al Qarafi, Anwar Al Buruq Fi Anwa' Al Furuq</i> 5. <i>Adz Dzakhirah</i> 6. Pendapat Imam Malik dalam kitab <i>Al Mudawanah Al Kubra</i> 7. Pendapat Ibnu Al Hazm dalam kitab <i>Al Muhalla</i> 8. Pendapat Ibnu Taimiyah dalam kitab <i>Majmu' al fatawa</i> 9. Abdullah bin Sulaiman al Mani', <i>Buhuts fi al iqtishad al Islami.</i> 10. Muhammad Rawas Qal'ah Ji, <i>al Muamalat Al Maliyah.</i> 	Rujukan yang tercantum pada Buku "Sistem E-Maal dan Akadnya" milik Sidogiri : <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Al Iqna'</i> karya Imam Syarbini 2. <i>Hasyiyah Al Bujairimi alal Khatib</i> 3. <i>Al Awraq Annaqdiyah Fil Iqtishad Al Islamiy Qimatih Wa Ahkamiha</i> 4. <i>Nihayatul Mihtaj ila syarhil minhaj</i> 5. <i>Tuhfatul Mihtaj fi syarhil minhaj</i> 6. <i>Ianatuth thalibin</i> 7. <i>Syarhul Bahjah Al Wardiyah</i> 8. <i>Siraj al Wahhaj</i> 9. <i>Raudhatut Thalibin</i> 10. <i>Al washatiyah karya Imam Al Ghazali</i> 11. <i>Nihayatuzzain syarh Qurratul ain</i> 12. <i>Hasyiyah Arramli</i>
5.	Bank penerbit harus bank syariah	Melakukan transaksi dengan semua jenis bank dengan memegang prinsip tidak melakukan transaksi

		pembiayaan yang melibatkan riba
--	--	---------------------------------

Peneliti menemukan beberapa perbedaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya (Pambudi dan Hendratmi, 2020). Pengembangan usaha pada Kopontren Sidogiri pada penelitian terdahulu membahasnya secara umum terutama pada pengembangan usaha non digital, sedangkan pada penelitian ini difokuskan pada pengembangan layanan digital yaitu sistem *cashless payment* (e maal). Perbedaan lainnya adalah adanya pengembangan bidang administrasi pada strategi pengembangan layanan digital. Sedangkan pada sistem akad atau struktur akad juga berbeda. Struktur akad non digital adalah ijarah, mudharabah dan musyarakah. Sedangkan struktur akad pada layanan digital sebagaimana yang dijabarkan secara terperinci di Bab IV. Dengan demikian, dapat disimpulkan penelitian ini adalah pengembangan dari penelitian terdahulu (Pambudi & Hendratmi, 2020).

Sesuai pemaparan pada kajian pustaka pada Bab II, yang juga membahas strategi pengembangan perspektif Islam, peneliti juga menganalisa sesuai fakta lapangan yang terjadi pada Kopontren Sidogiri dalam perihal layanan digital memenuhi ketentuan syariah yaitu : 1) membangun fondasi dari niat yang baik yaitu membangun ekonomi umat, 2) mengutamakan dan mengedepankan akhlak yang mulia, 3) percaya kepada takdir dan qada dari Allah swt, 4) mensyukuri segala nikmat Allah dan tidak serakah dalam mencari harta yang diluar koridor syariat Islam, 5) bekerja sebagai ladang amal dan mencari nafkah yang halal di sisi Allah swt, 6) menjaga segala aktivitas transaksi serta produk dari sesuatu yang dilarang oleh syariat seperti riba, gharar, zalim,

ikhtikar, 7) bersikap rendah hati dan tawadhu' dalam menjalankan bisnis dan bertransaksi digital, 8) disiplin dengan waktu, disiplin dan mewajibkan sholat lima waktu dan akan dikenai sanksi hingga pemecatan jika melanggar.

B. Faktor internal dan eksternal yang menentukan keberhasilan layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri

Dalam teori manajemen strategi Fred R. David, tahapan manajemen strategi adalah formulasi, implementasi dan evaluasi. Pada tahap formulasi strategi, penting bagi perusahaan untuk menganalisa faktor internal dan eksternal agar dapat memaksimalkan formulasi strategi yang akan disusun. Faktor internal adalah faktor-faktor yang mengungkap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang menunjukkan peluang dan ancaman.

Berdasarkan temuan penelitian pada layanan keuangan digital Kopontren Sidogiri terdapat faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi formulasi strategi perusahaan dalam mengembangkan dan mencapai tujuan perusahaan. Faktor-faktor internal yang ditemukan oleh peneliti meliputi faktor sumber daya manusia (insan), produk dan operasional perusahaan, pemasaran, pelayanan digital dan keuangan. Jika dibandingkan dengan teori Fred R. David tentang faktor-faktor internal yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan dan aktivitas sistem informasi manajemen penelitian ini memiliki keselarasan. Peneliti tidak mengambil secara khusus teori penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen karena sudah terangkum dalam faktor lainnya. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor

tersebut, sebuah perusahaan akan mengoptimalkan kekuatan dan meminimalisir kelemahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kopontren Sidogiri berkomitmen kuat dalam peningkatan kualitas dan kinerja karyawan dengan cara memberikan pelatihan dan pembekalan yang dilakukan secara berkala. Dengan adanya pelatihan tersebut diharapkan masing-masing karyawan memiliki keahlian dan kecakapan di bidangnya masing-masing. Yang menarik adalah, pihak manajemen merekrut karyawan baru dengan cara menilai kapabilitasnya di bidang agama karena menurut manajemen yang berbasis pondok pesantren akhlakul karimah dan ketaatan pada syariat adalah syarat utama. Sedangkan untuk keahlian tidak menjadi syarat utama dalam perekrutan karyawan karena nantinya para karyawan baru akan diklasifikasikan dan mendapatkan pelatihan sesuai *job description* yang didapat. Cara ini terbilang cukup efektif melihat fakta bahwa secara kasat mata para karyawan memiliki adab dan perilaku yang santun, kinerjanya juga cukup baik dan memahami akan tanggungjawab yang dibebankan padanya.

Kopontren Sidogiri memiliki SOP yang harus dilaksanakan oleh para karyawan sehingga dengan demikian kinerja mereka dapat berjalan dengan baik dan lancar sesuai prosedur yang ditetapkan. Setiap tahun, setiap jajaran akan menjalani evaluasi yang akan mengukur kinerja mereka dan tentunya profesionalitas mereka dalam menjalankan tugas. Pihak manajemen juga menerapkan punishment bagi karyawan misalnya suatu ketika ada karyawan yang tidak melaksanakan sholat Jum'at, langsung terkena PHK. Karena sholat

merupakan prinsip yang tidak dapat ditawar-tawar lagi sebagai karyawan sebuah perusahaan yang berbasis Islam dimana sholat adalah tiang agama.

Untuk produk layanan keuangan digital atau e-maal telah memiliki sejumlah fitur-fitur kekinian yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Tidak hanya untuk kebutuhan santri dan walisantri, kartu dan aplikasi e-maal juga bisa digunakan oleh masyarakat umum sebagai alat pembayaran non tunai mereka diantaranya adalah pembelian pulsa, pembayaran belanja, pengisian e-toll, pembelian pulsa listrik, pembayaran tagihan dan lain sebagainya. Fitur – fitur dalam aplikasi e-maal terus berkembang sesuai dengan perkembangan teknologi digital dan kebutuhan masyarakat.

Jumlah yang besar dan loyalitas alumni adalah keunggulan dari sistem pemasaran e-maal. Meskipun belum merata, e-maal digunakan pada sejumlah merchant yang tersebar dengan andil para alumni yang loyal terhadap pesantren dimana ia menimba ilmu dulu. Jaringan alumni yang sangat kuat serta anggota kopontren yang tersebar mempermudah pemasaran e-maal terutama di kalangan alumni dan warga sekitar PPS. Namun kelemahannya adalah, pemasaran lebih banyak ke pesantren-pesantren yang memiliki kultur yang sama dan kurang dikenal oleh warga non pesantren. Di era digital marketing saat ini, e-maal sebenarnya memiliki kesempatan besar untuk lebih mengenalkan produknya ke jangkauan yang lebih luas.

Keunggulan Kopontren Sidogiri lainnya dalam implementasi e-maal adalah adanya dukungan yang kuat dari pihak pengasuh dan majelis keluarga secara materiil dan moril dimana modal juga berasal dari pihak pondok

pesantren. Adanya dukungan ini mempengaruhi pengembangan e-maal sehingga mampu menambah jumlah merchant dan mitra e-maal. Sistem digital yang digunakan e-maal sangat membantu karena lebih mudah, efektif dan efisien dan kemudahan dalam mengakses data. Dengan transaksi yang menggunakan sistem akad yang sesuai syariah, mempengaruhi warga muslim yang peduli akan keabsahan transaksi untuk menggunakan e-maal. Meskipun begitu kelemahannya adalah terbatasnya jumlah top up saldo dan penarikan yaitu top up maksimal sebesar sepuluh juta rupiah dan penarikan maksimal dua juta rupiah. Hal ini masih menjadi keluhan sebagian konsumen.

Berikut adalah matriks IFE (Internal Factor Matrix) yang digunakan oleh peneliti dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing faktor. Melalui wawancara dengan narasumber, peneliti memberikan rating pada masing-masing faktor berdasarkan seberapa kuat atau lemah faktor internal tersebut mempengaruhi pengembangan strategi.

Tabel 5. 2 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) LKD Kopontren Sidogiri

	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
1.	KEKUATAN			
	Sumber Daya Insani			
	• Adanya fasilitas kesejahteraan karyawan	0,058	3	0,174
	• Adanya pelatihan untuk meningkatkan skill karyawan	0,077	4	0,308
	• Adanya evaluasi bulanan bagi karyawan	0,077	4	0,308
	Produk dan operasional perusahaan			
	• Produk digital yang ditawarkan beragam	0,058	3	0,174
	• Memiliki standar	0,077	4	0,308

	operasional			
	Pemasaran			
	• Alumni yang tersebar luas	0,058	3	0,174
	• Banyaknya pesantren yang bekerjasama dengan Kopontren Sidogiri dalam hal layanan digital	0,058	3	0,174
	• Merangkul UMKM disekitar pesantren untuk bergabung dengan kopontren	0,058	3	0,174
	Pelayanan Digital			
	• Data transaksi dapat diakses dengan mudah	0,077	4	0,308
	• Sistem keamanan lebih terjamin (safety oriented)	0,077	4	0,308
	• Transaksi sesuai syariah	0,077	4	0,308
	Keuangan			
	• Dukungan modal dari pengasuh dan majelis keluarga	0,077	4	0,308
2.	KELEMAHAN			
	Sumber Daya Insani			
	• Rekrutment karyawan tidak berdasarkan keahlian tertentu tetapi melalui <i>learning by doing</i>	0,031	1	0,031
	Pemasaran			
	• Masih terbatas di lingkungan pondok pesantren Dapat terjadi gangguan server	0,031	1	0,031
	Pelayanan Digital			
	• Adanya limitasi top up saldo e maal	0,039	2	0,078
	• Adanya limitasi penarikan dana e maal	0,039	2	0,078
	• Satu orang pelanggan dapat memiliki lebih dari satu kartu e maal	0,039	2	0,078
	• Dapat terjadi gangguan server	0,031	1	0,031

	TOTAL	1,000	52	3.353
--	--------------	-------	----	-------

Keterangan :

- Rating ditentukan sebagai berikut :

Rating	Keterangan
4	kekuatan yang besar
3	kekuatan yang kecil
2	kelemahan yang kecil
1	kelemahan yang besar

- Menghitung bobot dengan cara membagi nilai skor per faktor dengan jumlah skor semua faktor.

$$\text{Bobot} : \frac{\text{nilai skor per tiap faktor}}{\text{jumlah skor semua faktor}}$$

- Dalam memberikan rating peneliti melakukannya berdasarkan konsultasi dengan narasumber dan berusaha seobjektif mungkin. Namun, kelemahan metode ini adalah adanya subjektivitas narasumber dalam memberikan penilaian atau *judgement*.

Faktor berikutnya adalah faktor eksternal. Melalui pengamatan dan wawancara, peneliti mengidentifikasi beberapa faktor eksternal pada layanan keuangan digital kopontren Sidogiri yaitu meliputi peluang dan ancaman yang ditinjau dari faktor ekonomi, sosial budaya, politik dan pemerintahan, persaingan dan teknologi. Sedangkan faktor eksternal menurut David, faktor eksternal dibagi menjadi lima kategori yaitu: a) ekonomi, b) sosial budaya, demografi dan lingkungan, c) politik, pemerintah dan hukum, d) teknologi, e) persaingan. Dengan demikian tampak adanya kesesuaian antara fakta lapangan dan teori Fred R. David dimana keseluruhan faktor – faktor eksternal yang ada dalam teori terelaborasi ke dalam analisa layanan keuangan digital Kopontren Sidogiri.

Faktor eksternal yang pertama adalah pertumbuhan ekonomi yang membaik pasca Covid 19 mempengaruhi bangkitnya perekonomian masyarakat. Selama pandemi masyarakat juga familiar dengan digitalisasi di

segala bidang. Begitu pun di bidang ekonomi dan keuangan dimana sistem non tunai semakin banyak digunakan yang pencancangannya sudah digalakkan dari sebelum pandemi. Meski demikian perekonomian memang blum sepenuhnya dapat tumbuh stabil dan 100% pulih normal, namun hal ini sangat minim pengaruhnya pada implementasi e maal.

Dalam mengembangkan dan mengenalkan fungsi e-maal, pemerintah ikut terlibat dan membuat sebuah kegiatan sosialisasi ekonomi syariah. Melalui Unit usaha Syariah (UUS) PT Bank Jatim menyiapkan layanan transaksi digital sebagai salah satu upaya dukungan terhadap program pemerintah provinsi Jawa Timur. Program tersebut diharapkan menjadi sinergi untuk membantu koperasi pondok pesantren dalam penguatan modal. Pemerintah melakukan sosialisasi kepada 200 koperasi pondok pesantren anggota OPOP Jatim 2021 untuk menggunakan metode pembayaran sistem cashless melalui aplikasi digital e-maal (DP, 2021). Hal ini merupakan bukti akan dukungan pemerintah daerah dalam sosialisasi e-maal.

Kesadaran masyarakat akan pentingnya keuangan digital diakomodir oleh e-maal dalam pelaksanaannya. Walaupun masih ada kelompok masyarakat yang gaptex (gagap teknologi) yang kesulitan dalam menggunakan aplikasi e-maal, namun jumlahnya sangat sedikit jika dibandingkan dengan kelompok masyarakat yang dapat merasakan manfaatnya. Peluang ini harus dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk mensosialisasikan e-maal baik secara online maupun offline terutama di kalangan muslim baik pesantren maupun non pesantren.

Keunggulan e-maal adalah sebagai pioneer start up atau fintech di kalangan pondok pesantren. Sehingga perkembangannya pesat dan selangkah lebih maju dibanding start up syariah lainnya. Selain itu juga jangkauan e-maal lebih luas, tidak terbatas hanya warga pesantren namun juga masyarakat umum. Meskipun sekarang mulai bermunculan start up atau fintech syariah tetapi e-maal tetap bertahan dan mampu eksis di tengah persaingan. Sedangkan untuk fintech konvensional, e-maal masih tertinggal karena mereka lebih dulu dikenal dengan juga memiliki modal yang besar. Namun, hal tersebut tidak menyurutkan langkah manajemen e-maal dalam mengembangkan sayapnya dalam rangka membangun ekonomi umat.

Perkembangan teknologi yang pesat disertai kesadaran masyarakat yang tinggi terhadap digitalisasi merupakan peluang besar bagi manajemen e-maal untuk terus memperluas jangkauan e-maal. Namun sayangnya di setiap kemajuan teknologi pasti diiringi dengan kejahatan *cyber* juga yang tidak bisa dihindari. Untuk itu manajemen menyiapkan tim IT baik dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan dalam rangka meminimalisir *cyber crime* yang dapat merugikan banyak pihak tersebut.

Berdasarkan paparan diatas, peneliti mengidentifikasi faktor-faktor eksternal melalui matriks EFE (External Factor Evaluation) dengan memberikan *score* kepada masing-masing faktor. Melalui wawancara dengan narasumber mengenai rating masing-masing faktor, berdasarkan seberapa baiknya respons perusahaan terhadap faktor eksternal tersebut mempengaruhi

pengembangan strategi. Berikut adalah tabel Matriks External Factor Evaluation (EFE) :

Tabel 5. 3 Matriks External Factor Evaluation (EFE) LKD Kopontren Sidogiri

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
1.	PELUANG			
	Ekonomi			
	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan ekonomi yang membaik pasca COVID 19 	0,11	4	0,44
	Sosial Budaya			
	<ul style="list-style-type: none"> • Kesadaran masyarakat akan pentingnya teknologi digital di bidang ekonomi 	0,11	4	0,44
	<ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan yang loyal 	0,11	4	0,258
	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat muslim membutuhkan adanya transaksi digital berbasis syariah 	0,086	3	0,44
	Politik dan Pemerintahan			
	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya dukungan dari pemerintah baik pusat maupun regional 	0,086	3	0,258
	Persaingan antar industri			
	<ul style="list-style-type: none"> • Belum banyak pesaing di bidang layanan digital berbasis syariah 	0,11	4	0,44
	Teknologi			
	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan teknologi yang pesat 	0,11	4	0,44
2.	ANCAMAN			
	Ekonomi			
	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi ekonomi yang belum stabil 	0,04	1	0,04
	Sosial Budaya			
	<ul style="list-style-type: none"> • Masih ada masyarakat yang belum melek teknologi 	0,057	2	0,114
	Persaingan antar industri			
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem konvensional lebih mendominasi dan lebih dikenal masyarakat luas 	0,057	2	0,114
	<ul style="list-style-type: none"> • Persaingan harga yang 	0,057	2	0,114

	kompetitif			
	Teknologi			
	• Adanya hacker atau cyber crime	0,057	2	0,114
	TOTAL	1,000	35	2,514

Keterangan :

- Rating ditentukan sebagai berikut :

Rating Keterangan

4 respons sangat bagus

3 respons di atas rata-rata

2 respons rata-rata

1 respons di bawah rata-rata

- Menghitung bobot dengan cara membagi nilai skor per faktor dengan jumlah skor semua faktor.

Bobot : $\frac{\text{nilai skor per faktor}}{\text{jumlah skor semua faktor}}$

- Dalam memberikan rating peneliti melakukannya berdasarkan konsultasi dengan narasumber dan berusaha seobjektif mungkin. Namun, kelemahan metode ini adalah bersifat subjektif karena hanya menggunakan *judgement*.

Setelah peneliti memaparkan teori Fred R. David dan hasil temuan di lapangan menunjukkan adanya keselarasan antara teori dan temuan lapangan. Sehingga faktor internal dan eksternal pada layanan keuangan digital Kopontren Sidogiri menjadi faktor yang mendukung keberhasilan formulasi strategi sudah tepat dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi langkah selanjutnya yaitu analisa strategi alternatif.

C. Analisa Model Strategi Alternatif Pengembangan Layanan Keuangan Digital Kopontren Sidogiri

Dalam teori Fred R. David untuk membuat langkah strategi alternatif, peneliti melakukan beberapa analisa yaitu analisa matriks SWOT,

Analisa matriks IE (Internal Eksternal), dan analisa QSPM. Berikut adalah pembahasan analisa yang dibuat oleh peneliti :

1) Analisis SWOT Layanan Keuangan Digital Kopontren Sidogiri

Berdasarkan analisa faktor internal dan eksternal yang telah dibuat, peneliti melakukan analisa untuk menyusun strategi sebagai langkah untuk menyusun strategi alternatif. Analisis SWOT didasarkan pada maksimalisasi kekuatan dan peluang sekaligus meminimalisasi kelemahan dan ancaman. Analisa faktor-faktor tersebut akan disusun dalam matriks SWOT yang juga akan menggambarkan bagaimana kekuatan dan kelemahan ketika berhadapan dengan peluang dan ancaman. Matriks ini akan membentuk dan mengembangkan strategi dari faktor masing-masing sehingga membentuk Strategi SO (Stregh- Opportunity) yaitu strategi kekuatan dan ancaman, strategi WO (Weakness – Opportunity) yaitu kelemahan dan peluang, strategi ST (Stregh – Threat) yaitu kekuatan dan ancaman, serta WT (Weakness – Threat) yaitu kelemahan dan ancaman.

Tabel 5. 4 Matriks SWOT LKD Kopontren Sidogiri

	<u>Kekuatan (Stregh)</u>	<u>Kelemahan (Weakness)</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya fasilitas kesejahteraan karyawan 2. Adanya pelatihan untuk meningkatkan skill karyawan 3. Adanya evaluasi bulanan bagi karyawan 4. Produk digital yang ditawarkan beragam 5. Memiliki standar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutment karyawan tidak berdasarkan keahlian tertentu tetapi melalui <i>learning by doing</i> 2. Masih terbatas di lingkungan pondok pesantren 3. Dapat terjadi gangguan server 4. Adanya limitasi top up saldo e maal

	<p>kualitas operasional</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Alumni yang tersebar luas 7. Banyaknya pesantren yang bekerjasama dengan Kopontren Sidogiri dalam hal layanan digital 8. Merangkul UMKM disekitar pesantren untuk bergabung dengan kopontren 9. Data transaksi dapat diakses dengan mudah 10. Sistem keamanan lebih terjamin (safety oriented) 11. Transaksi sesuai syariah 12. Dukungan modal dari pengasuh PPS 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Adanya limitasi penarikan dana e maal 6. Satu orang pelanggan dapat memiliki lebih dari satu kartu e maal
<p style="text-align: center;"><u>Peluang</u></p> <p style="text-align: center;"><u>(Opportunity)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan ekonomi yang membaik pasca COVID 19 2. Kesadaran masyarakat akan pentingnya teknologi digital di bidang ekonomi 3. Loyalitas pelanggan 4. Masyarakat muslim membutuhkan adanya transaksi digital berbasis syariah 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi SO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan kualitas SDM (S2 O7) 2. Menggunakan digital marketing secara intensif di kalangan masyarakat yang lebih luas. (S6,S7,O2,O7) 3. Mengkoordinir para alumni yang tersebar di seluruh Indonesia agar e maal dapat dikenal dengan lebih luas.(S6, O7) 4. Mengajak pemerintah daerah untuk ikut serta mengaplikasikan e maal dan mensosialisasikan 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi WO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memilih leader yang tepat. (W1, O7) 2. Ruang lingkup pemasaran diperluas. (W2,O4,O6) 3. Regulasi pembatasan top up saldo dan penarikan dana diubah bertahap.(W4,W5, O7) 4. Melakukan riset pasar terkait kebutuhan masyarakat di bidang digital payment. (W2,O1) 5. Regulasi satu orang satu kartu untuk mempermudah pendataan. (W6,O7) 6. Berupaya meminimalisir terjadinya gangguan server. (W3,O7)

<ol style="list-style-type: none"> 5. Adanya dukungan dari pemerintah baik pusat maupun regional 6. Belum banyak pesaing di bidang layanan digital berbasis syariah 7. Perkembangan teknologi yang pesat 	<p>secara berkala. (S5, S12, O5)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Memaksimalkan pelayanan dan promo sebagai sarana pemasaran (S10,O4,O3) 6. Mensosialisasikan e mail secara intens ke pesantren-pesantren (S7,S9,S10,O6) 	
<p style="text-align: center;"><u>Ancaman (Threat)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi ekonomi yang belum stabil 2. Masih ada masyarakat yang belum melek teknologi 3. Sistem konvensional lebih mendominasi dan lebih dikenal masyarakat luas 4. Persaingan harga yang kompetitif 5. Adanya hacker atau cyber crime 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi ST</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan fasilitas dan promo khusus bagi karyawan (S1,T1) 2. Mensosialisasikan manfaat e mail baik secara online maupun offline (S4,T2) 3. Membuat promo-promo yang menarik bagi konsumen(S6, S7, T4) 4. Mengantisipasi terjadinya cyber crime (S2,T5) 	<p style="text-align: center;"><u>Strategi WT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan survei untuk mempersiapkan teknologi yang tepat sesuai kebutuhan masyarakat.(W2,T1) 2. Menyiapkan strategi yang berbeda dengan pesaing di sistem konvensional (W4,W5,T3)

Berdasarkan analisa SWOT diatas, peneliti menyimpulkan bahwa strategi SO adalah dengan memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan kualitas SDM, menggunakan digital marketing secara intensif di kalangan

masyarakat yang lebih luas, mengkoordinir para alumni yang tersebar di seluruh Indonesia agar e-maal dapat dikenal dengan lebih luas, mengajak pemerintah daerah untuk ikut serta mengaplikasikan e-maal dan mensosialisasikan secara berkala., memaksimalkan pelayanan dan promo sebagai sarana pemasaran, mensosialisasikan e-maal secara intens ke pesantren-pesantren. Sedangkan strategi WO adalah dengan memilih leader yang sesuai, ruang lingkup pemasaran diperluas, regulasi pembatasan top up saldo dan penarikan dana diubah bertahap, melakukan riset pasar terkait kebutuhan masyarakat di bidang digital payment, regulasi satu orang satu kartu untuk mempermudah pendataan, berupaya meminimalisir terjadinya gangguan server. Strategi ST adalah menyiapkan fasilitas dan promo khusus karyawan, mensosialisasikan manfaat e-maal baik secara online maupun offline, membuat promo-promo yang menarik bagi konsumen, mengantisipasi terjadinya cyber crime. Sedangkan strategi WT adalah melakukan survei untuk mempersiapkan teknologi yang tepat sesuai kebutuhan masyarakat, menyiapkan strategi yang berbeda dengan pesaing di sistem konvensional

2). Analisis Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks IE (Internal Eksternal) adalah matriks yang memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. (Ervina Maulida dkk, 2021 : 110). Matriks IE merupakan gabungan dari total skor bobot IFE pada sumbu X dan total skor bobot EFE pada sumbu X dan sumbu Y. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian yang memiliki alternatif strategi yang berbeda, yaitu:

1. Pada kuadran I, II, dan IV digambarkan sebagai pertumbuhan dan pembangunan. Strategi yang cocok adalah pasar penetrasi, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, integrasi ke belakang, ke depan integrasi, dan integrasi horizontal.
2. Pada kuadran III, V, dan VII digambarkan sebagai tahan dan pelihara. Strategi yang cocok adalah pasar penetrasi dan pengembangan produk.
3. Pada kuadran VI, VIII, dan XI dijelaskan sebagai panen dan divestasi. Strategi yang cocok adalah retrenchment dan divestasi.

Matriks IE ditentukan berdasarkan matriks IFE dan EFE dimana hasil dari Matriks IFE berada pada sumbu X dan skor total dari EFE berada pada sumbu Y. Matriks IFE menghasilkan skor 3,353 dan matriks EFE menghasilkan skor 2,514. Posisi Kopontren Sidogiri dalam pengembangan layanan keuangan digital dideskripsikan sebagai berikut :

Tabel 5. 5 Matriks IE LKD Kopontren Sidogiri

TOTAL SKOR EFE	TOTAL SKOR IFE		
	Kuat 3,00 – 4,00	Sedang 2,00 – 2,99	Lemah 1,00 – 1,99
Tinggi 3,00 – 4,00	I	II	III
Sedang 2,00 – 2,99	IV	V	VI
Rendah 1,00 – 1,99	VII	VIII	IX

Berdasarkan matriks IE, maka posisi Kopontren Sidogiri berada pada kuadran IV. Posisi ini mengindikasikan layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri dalam posisi tumbuh dan membangun (*grow and built*).

Sehingga strategi yang bisa diterapkan adalah strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk atau integratif yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal. Berdasarkan pengamatan peneliti, strategi yang tepat pada layanan keuangan digital (e maal) pada kopontren Sidogiri adalah strategi intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

3). Analisa Matriks QSPM

Quantitative Strategic Planning Marix (QSPM) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis dan diidentifikasi. Matriks QSPM ini merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi berupa pemilihan alternatif terbaik. Pada matriks ini akan terlihat nilai Total Attractive Score (TAS) yang paling tinggi, yang merupakan alternatif strategi yang paling sesuai diterapkan oleh Kopontren Sidogiri dalam hal layanan keuangan digital.

Tabel 5. 6 Matriks QSPM LKD Kopontren Sidogiri

No.	Faktor internal - eksternal	Alternatif 1 <i>Market penetration</i>			Alternatif 2 <i>Market Development</i>		Alternatif 3 <i>Product Development</i>	
		Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1.	Fasilitas kesejahteraan karyawan	0,058	-	-	-	-	-	-
2.	Pelatihan dan peningkatan	0,077	4	0,308	4	0,308	4	0,308

	skill karyawan							
3.	Evaluasi bulanan	0,077	3	0,231	3	0,231	3	0,231
4.	Produk yang variatif	0,058	4	0,232	4	0,232	4	0,232
5.	Memiliki standar operasional	0,077	3	0,231	4	0,308	3	0,231
6.	Alumni yang tersebar	0,077	3	0,231	4	0,308	3	0,231
7.	Jaringan kerjasama dengan berbagi pesantren	0,058	4	0,232	4	0,232	4	0,232
8.	Kerjasama dengan UMKM	0,058	4	0,232	4	0,232	4	0,232
9.	Data dapat diakses dengan mudah	0,058	4	0,232	4	0,232	4	0,232
10.	Safety oriented	0,077	3	0,231	4	0,308	4	0,308
11.	Transaksi sesuai syariah	0,077	3	0,231	4	0,308	4	0,308
12.	Dukungan modal dari pengasuh	0,077	4	0,308	4	0,308	4	0,308
	Kelemahan							
1.	Rekrutmen karyawan awal tidak berdasarkan keahlian	0,031	-	-	-		-	
2.	Terbatas di lingkungan pesantren	0,031	2	0,062	4	0,124	4	0,124
3.	Gangguan server	0,031	-	-	-		-	
4.	Limitasi top up	0,039	1	0,039	2	0,078	2	0,078
5.	Limitasi penarikan	0,039	1	0,039	2	0,078	2	0,078
6.	Satu orang banyak kartu	0,039	1	0,039	2	0,078	2	0,078

	Peluang							
1.	Pertumbuhan ekonomi membaik	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
2.	Kesadaran masyarakat	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
3.	Loyalitas pelanggan	0,086	3	0,258	3	0,258	3	0,258
4.	Kebutuhan akan transaksi sesuai syariah	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
5.	Dukungan dari pemerintah	0,086	-		-		-	
6.	Minim pesaing fintech syariah	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
7.	Perkembangan teknologi yang pesat	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
	Ancaman							
1.	Kondisi ekonomi belum stabil	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
2.	Masyarakat belum melek teknologi	0,057	2	0,114	3	0,171	3	0,171
3.	Kalah saing dengan sistem konvensional	0,057	2	0,114	2	0,114	2	0,114
4.	Persaingan kompetitif	0,057	2	0,114	2	0,114	2	0,114
5.	Cyber crime	0,057	-		-		-	
	TOTAL			5,095		5,972		5,818

Keterangan :

- *Attractive Score* ditentukan sebagai berikut :

AS

1.

2.

3.

4.

Keterangan

Tidak menarik

Agak menarik

Menarik

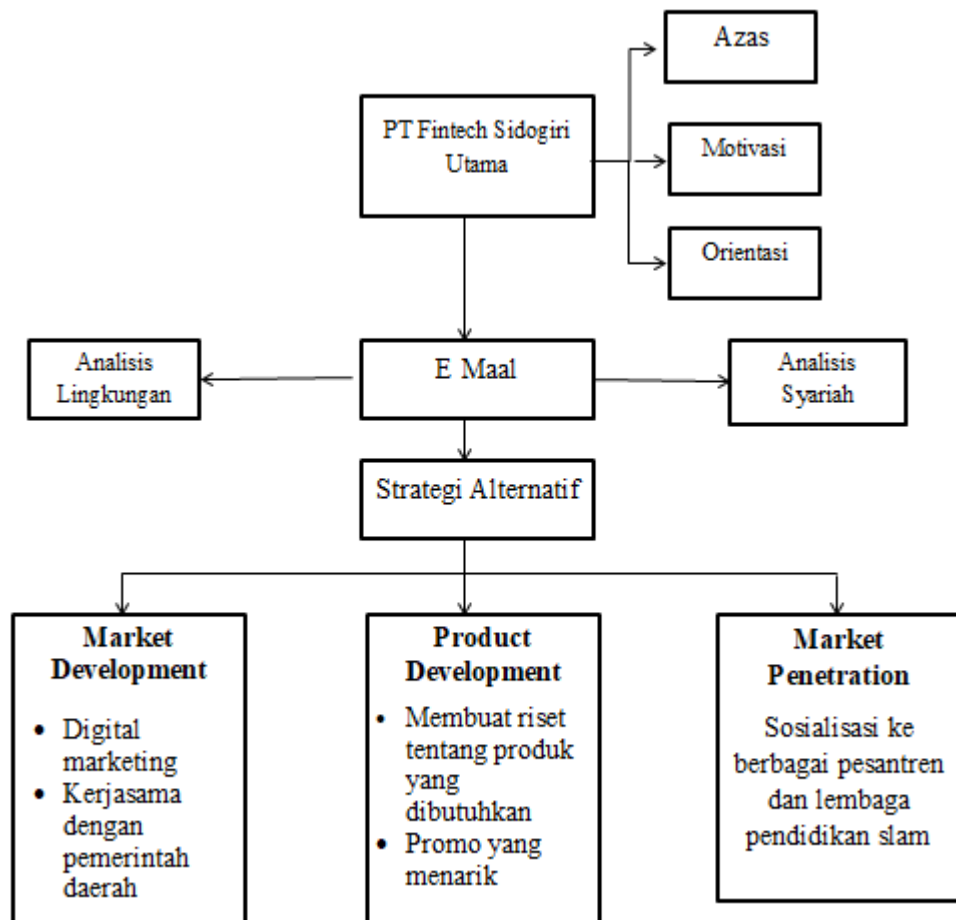
Sangat menarik

- Dalam memberikan rating peneliti melakukannya berdasarkan konsultasi dengan narasumber dan berusaha seobjektif mungkin. Namun, kelemahan metode ini adalah adanya subjektivitas narasumber dalam memberikan penilaian atau *judgement*.

Berdasarkan tabel QSPM, masing-masing alternatif strategi mempunyai *Total Attractive Scores* (TAS) yang berbeda. *Market penetration* atau penetrasi pasar memiliki jumlah TAS 5,095. Untuk *market development* dengan TAS senilai 5,972. Sedangkan *product development* atau pengembangan produk memiliki score 5,818. Dengan demikian hasil total TAS masing-masing alternatif yang score tertinggi adalah pengembangan pasar (*market development*).

Setelah menentukan strategi alternatif, langkah selanjutnya yaitu mengklasifikasikan strategi alternatif yang dibuat di analisa SWOT yang kemudian disesuaikan dengan strategi intensif yaitu *market development*, *product development* dan *market penetration*. Pengembangan pasar dilakukan dengan mengenalkan produk yang ada ke wilayah yang baru sehingga pangsa pasar bertambah luas. Pengembangan produk dilakukan dengan mengembangkan produk yang dimiliki menjadi inovasi-inovasi terbaru yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sedangkan penetrasi pasar sebuah bentuk peningkatan pangsa pasar untuk spesifikasi produk yang ingin dipasarkan dengan cara *mass marketing* (pemasaran besar-besaran). Dengan demikian, peneliti akan menawarkan model Strategi Pengembangan alternatif LKD Kopontren Sidogiri sebagai berikut :

Gambar 5. 1 Model Pengembangan Strategi Alternatif LKD Kopontren Sidogiri



Pada Bab IV, peneliti telah membuat analisa model strategi pengembangan pada layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri. Untuk mendeskripsikan adanya perbedaan antara model strategi yang dipraktikkan oleh Kopontren Sidogiri dan model strategi yang ditawarkan oleh peneliti secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.7
Perbedaan Antara Dua Strategi

Jenis Strategi	Strategi Yang Dipraktikkan	Strategi Alternatif
Market development	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan pasar dilakukan melalui 	<ul style="list-style-type: none"> Memaksimalkan fungsi digital marketing dengan

	<p>penambahan merchant dan mitra e-maal serta launching kios Hamdalah</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya kerjasama dengan pemerintah daerah dalam program OPOP. 	<p>mengembangkan website e-maal yang lebih menarik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama pemerintah daerah dengan lebih intens dan berkesinambungan.
Product Development	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan produk layanan dilakukan dengan menambah fitur – fitur pada aplikasi e-maal namun belum maksimal. • Promo untuk layanan digital belum ada 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan produk layanan dilakukan berbasis riset dan survei terhadap kebutuhan masyarakat misalnya layanan delivery yang cukup diminati masyarakat • Menawarkan promo-promo yang menarik jika pembelian melalui e-maal
Market penetration	<ul style="list-style-type: none"> • Penetrasi pasar dilakukan di lingkungan pesantren atau lembaga pendidikan dengan kultur yang sama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetrasi pasar diperluas tidak hanya pesantren namun juga perguruan tinggi Islam dengan komitmen yang sama yaitu memperkuat perekonomian umat.

Dari tabel diatas, maka terlihat perbedaan dengan strategi pengembangan LKD Kopontren Sidogiri yang awal. Pada strategi pengembangan yang dipraktekkan LKD Sidogiri pengembangan pasar dilakukan dengan pengambahan jumlah merchant seperti Basmalah di berbagai daerah dan kios Hamdalah tetapi masih dalam lingkungan pesantren dan wilayah-wilayah loyalis Pondok Pesantren Sidogiri. Sedangkan pengembangan produk terjadi penambahan fitur-fitur pada aplikasi e-maal. Promo-promo di toko Basmalah masih tampak untuk penjualan produk saja namun belum ada promo untuk produk digital. Penetrasi pasar diutamakan pada pesantren dan lembaga pendidikan islam

dengan kultur yang sama dengan pertimbangan mereka mampu bersinergi dan memiliki kebutuhan yang sama.

Untuk *market development*, strategi yang sesuai adalah melakukan digital marketing, mengajak serta pemerintah daerah dalam mensosialisasikan e-maal. Sedangkan untuk *product development* perusahaan perlu melakukan riset tentang produk yang sedang dibutuhkan masyarakat misalnya aplikasi jasa delivery yang masih belum ada di fitur e-maal. Selain itu juga pemberian promo dan poin bagi pelanggan yang menggunakan aplikasi e-maal juga bisa dilakukan dalam rangka pengembangan produk sekaligus pelayanan yang optimal. Begitu juga pada *market penetration* perlu adanya sosialisasi yang lebih intens dan jangkauan yang lebih luas seperti pesantren-pesantren di wilayah luar Jawa Timur atau kerjasama dengan lembaga pendidikan Islam seperti perguruan tinggi Islam fakultas ekonomi syariah misalnya. Dengan adanya model strategi alternatif maka diharapkan pengembangan layanan keuangan digital (e-maal) di Kopontren Sidogiri dapat berjalan optimal.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan, peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam mengimplementasikan layanan keuangan digital, Kopontren Sidogiri menggunakan aplikasi e-maal yang awalnya berfungsi untuk mengatasi masalah kehilangan uang dari para santri. Kemudian semakin berkembang hingga tidak hanya menjadi alat transaksi bagi santri dan masyarakat pesantren Sidogiri saja, tetapi bisa juga digunakan oleh masyarakat umum. Implementasi strategi pengembangan layanan keuangan digital Kopontren Sidogiri meliputi pengembangan pasar, pengembangan produk layanan, pengembangan wilayah berdasarkan kesamaan kultur, pengembangan bidang administrasi, pengembangan SDI (Sumber Daya Insan), dan pengembangan sistem akad.
2. Hasil analisa faktor-faktor internal dan eksternal bagi layanan keuangan digital pada Kopontren Sidogiri menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut dapat menentukan keberhasilan formulasi strategi. Faktor internal diantaranya adalah komitmen dalam meningkatkan kualitas dan kesejahteraan SDI, adanya SOP pada setiap divisi, dan mampu berinovasi untuk menghasilkan produk-produk layanan baru. Keunggulan lain adalah sebaran alumni di berbagai wilayah dan lain sebagainya, banyaknya pesantren yang bekerjasama dengan Sidogiri dalam aplikasi e-maal. Kopontren Sidogiri juga berhasil merangkul UMKM, terjaganya keamanan bertransaksi dan adanya dukungan moril dan materiil dari

pengasuh Pondok Pesantren Sidogiri. Sedangkan dari faktor eksternal adalah membaiknya pertumbuhan ekonomi masyarakat Pasca Covid 19, masyarakat yang melek teknologi, dukungan dari pemerintah, pesaing di bidang fintech syariah belum banyak dan perusahaan yang selalu mengikuti teknologi mutakhir.

3. Model Strategi pengembangan alternatif yang dianalisa dari beberapa matriks yaitu Matriks SWOT, Matriks IE dan Matriks QSPM menghasilkan temuan bahwa strategi alternatif yang sesuai adalah strategi intensif yaitu pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*) dan penetrasi pasar (*market penetration*) dengan pengembangan pasar sebagai strategi alternatif dengan *score* tertinggi.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritik

Pengembangan ekonomi pondok pesantren merupakan fenomena yang menarik untuk dibahas. Terutama untuk bidang ekonomi digital pesantren yang memiliki unsur syariah. Teori tentang strategi pengembangan layanan keuangan digital Sidogiri ini bisa menjadi kerangka teori baru dalam pengembangan koperasi pesantren atau juga fintech syariah. Teori tentang manajemen strategi syariah dapat dielaborasi dengan teori manajemen strategi konvensional sehingga menghasilkan sebuah teori manajemen strategi alternatif.

2. Implikasi Praktis

a. Untuk Kopontren Sidogiri

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai evaluasi dan bahan pertimbangan terkait strategi bisnis layanan keuangan digital atau e-maal.

b. Untuk kalangan akademisi, penelitian ini merupakan bagian dari kajian ilmiah yang berguna untuk melengkapi literatur terkait strategi pengembangan bisnis layanan keuangan digital.

C. Saran

Pada penelitian ini, peneliti memiliki saran sebagai berikut :

1. Dalam pelaksanaan strategi pengembangan layanan keuangan digital pada Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri, hendaknya pihak manajemen mampu mengoptimalkan potensi yang ada diantaranya jumlah santri dan alumni yang jumlahnya banyak untuk optimalisasi strategi pengembangan. Selain itu juga perlu adanya rekrutmen yang selektif terutama di bidang IT untuk mengembangkan website e Maal sebagai sarana digital marketing.
2. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan agar dapat melakukan analisa faktor keuangan dan akuntansi. Karena alasan kerahasiaan perusahaan, maka data tersebut tidak dapat diperoleh oleh peneliti, sehingga ini merupakan keterbatasan penelitian ini. Selain itu, disarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada informan agar data lebih variatif dan objektif.

DAFTAR PUSTAKA

Al Quran Dan Terjemahan Departemen Agama Tahun 2019

Alaydrus, Hadijah, "Menkop Dorong Induk Koperasi Pondok Pesantren Jadi Holding Bisnis" *Bisnis.Com*, 2021
<https://finansial.bisnis.com/read/20211229/231/1483164/menkop-dorong-induk-koperasi-pondok-pesantren-jadi-holding-bisnis>, diakses 17 Januari 2023

Amalia, Nida. Jenis Layanan Keuangan Digital yang Diregulasi di Indonesia, *finantier.co*, 2022. <https://finantier.co/id/blog/jenis-layanan-keuangan-digital-yang-diregulasi-di-indonesia/> diakses 17 Januari 2023

Anam, Syaiful Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Bisnis Dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Pondok Pesantren (Studi Pada Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Kabupaten Probolinggo), Thesis S2. (Jember, Uin Kiai Haji Achmad Shiddiq, 2022)

Anisa, Citra, And Rahmatullah Rahmatullah. "Visi Dan Misi Menurut Fred R. David Dalam Perspektif Pendidikan Islam." *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4.1 (2020): 70-87.

Ansori, M. A. Z. (2021). Efektivitas Pembayaran Non Tunai (Cashless) Pada Bump Pesantren Modern Ummul Quro Al-Islami. *Ad Diwan*, 1(1), 1-14.

Apramuka, B., & Kusuma, P. D. I. (). M-Payment As Financial Inclusion Strategy In Islamic Boarding School Cooperatives. In *SHS Web Of Conferences* EDP Sciences Vol. 86. 2020, P. 01040.

Azizah, S. N., & Fitriyani, Y. Model Pengembangan Ekonomi Pesantren Berbasis Kearifan Lokal: Studi Kasus Ponpes Sidogiri. In *Proceeding Of Conference On Islamic Management, Accounting, And Economics*, 2018, 68-76

Baharun, H., & Ardillah, R. Virtual Account Santri: Ikhtiyar Pesantren Dalam Memberikan Layanan Prima Berorientasi Customer Satisfaction Di Pondok Pesantren, *Islamiconomic: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol 10 No.4, 2019, 1-20

Bungin, M. Burhan. Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2007.

Creswell, John W. *Research Design Pendekatan Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.

David, Fred R. *Manajemen Strategis*, Ed.10, Jakarta : Salemba Empat, 2006.

David, Fred R., *Strategic Management Concepts And Cases*, (Ed. XIII) New Jersey: Prentice Hall, 2011.

- Dewanti, Retno. *Kewirausahaan*, Jakarta Mitra Wacana : Media, 2008.
- Diliana Tika, 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), Thesis S2, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2021.
- Dokumentasi RAT tahun 2021 Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri
- Dokumentasi RAT tahun 2022 Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri
- Dokumentasi Sistem E maal dan Akadnya, PT Sidogiri Fintech Utama
- DP, Komitmen Berikan layanan digital untuk UMKM Pesantren, 2021 <https://opop.jatimprov.go.id/detail/382/komitmen-berikan-layanan-digital-untuk-umkm-pesantren> diakses tanggal 2 Mei 2023
- Fathorozi, Kerjasama Dengan Sidogiri Nurul Qarnain Luncurkan E-Maal, 2021, <https://www.duniasantri.co/kerja-sama-dengan-sidogiri-nurul-qarnain-luncurkan-e-maal/>, Diakses 16 Januari 2023
- Fatimah, S., & Suib, M. S. Transformasi Sistem Pembayaran Pesantren Melalui E-Money Di Era Digital (Studi Pondok Pesantren Nurul Jadid). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 20(2), 2019, 96-108.
- Fawa'id, M. W. NU Cash Dan E-Maal Di Era Keuangan Digital. *Prosiding Nasional*, 2, 2019, 173-192.
- Hamzah, M., Febrianto, A., Yakin, A., Nurbayah, S., & Riyantoro, S. F. Penguatan Ekonomi Pesantren Melalui Digitalisasi Unit Usaha Pesantren. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(1), 2022, 1040-1047.
- Hasibuan, Syukur Penerangan, Manajemen Strategi Perspektif Islam, Modernis.Co, 2020, <https://modernis.co/manajemen-strategi-perspektif-islam-dalam-perusahaan/24/04/2020/>
- Hendarsih, Ida. Analisis Swot Matriks Ife Dan Efe Untuk Menentukan Strategi Pengembangan Pasar Pada Jasa Cv Zigzag Laserwork Semarang. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo* 8.2 (2022): 278-292.
- Huda, Bakhrul. *Dinamika bisnis ritel pesantren: studi fenomenologi ritel modern berjejaring toko Basmalah Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri*. Diss. UIN Sunan Ampel Surabaya, 2020.
- Indrawan, Imam Wahyudi, Urgensi Digitalisasi Pesantren, 2021, Republika.Co.Id, <https://repjogja.republika.co.id/berita/qttavv291/urgensi-digitalisasi-pesantren> Diakses 16 Januari 2023
- Isniati, Dan M. Rizki Fajriansyah, *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI. 2019.

- Luthfiatussa'dyah, Dila, Ahmad Mulyadi Kosim, And Abrista Devi. "Strategi Optimalisasi Digitalisasi Produk Perbankan Pada Bank Syariah Indonesia." *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam* 4.3 (2023): 783-802.
- Maghfur, Ifdlolul. Manajemen Islam: Ruang Lingkup, Kajian Dan Perkembangan Ilmu Manajemen Islam Di Indonesia." *MALIA: Jurnal Ekonomi Islam* 9.1 (2017): 1-16.
- Marwini, M., & Salam, A. N. (2020). E-Money Based Boarding School Cooperative Development Model (Kopontren) As An Sharia Economic Acceleration Effort In Indonesia. *AL-ARBAH: Journal Of Islamic Finance And Banking*, 2(1), 103-117.
- Maulida, Ervina, et al. *Manajemen Strategik*. Bandung : Media Sains Indonesia, 2021.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. XXX: Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Maret, 2013.
- Muhammad, Suwarsono. *Manajemen Strategik Konsep Dan Kasus*, Yogyakarta : Akademi Manajemen Perusahaan YKPN : 2004
- Nafis, A. G. R., & Zainol, N. N. B. (2021). The Implementation Strategy Of Non-Cash Payment Systems In The Islamic Boarding School Through Analytical Hierarchy Process Approach. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(1), 27-53.
<https://doi.org/10.21580/Economica.2021.12.1.6557>.
- Natalina, S. A., & Zunaidi, A. (2021). Manajemen Strategik Dalam Perbankan Syariah. *WADIAH*, 5(1), 86-117.
- Nazir, Mohammad. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2011.
- Ningrum, Hilma Yuniar Widya, and Deden Gandana Madjakusumah. "Strategi Pengembangan Bisnis Menurut Perspektif Ekonomi Islam dalam Upaya Meningkatkan Penjualan pada Home Industry Amanah Jaya Mandiri di Caringin Kecamatan Babakan Ciparay." *Jurnal Riset Perbankan Syariah* (2022): 29-34.
- Niswa, H. (2021). Cashless Payment: Potret E-Money Di Pesantren. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 8(2), 141-151.
- Pambudi, R. B., & Hendratmi, A.. Pengembangan Bisnis Oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*. Vol. 7 No. 1 Januari 2020.:, 7(1), 87-99.
- Pearce II, John A. Dan Robinson R.B.Jr. *Manajemen Strategis I*, Jakarta: Salemba Empat, 2009
- Rachmat. *Manajemen Strategik*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014.

- Raharjo, Mudjia, Metode Pengumpulan Data Kualitatif, uinmalang.ac.id, 2011, <https://uin-malang.ac.id/r/110601/metode-pengumpulan-data-penelitian-kualitatif.html> diakses 17 Januari 2023
- Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Sadya, Sarnita "Transaksi Uang Elektronik Naik 9,22% Pada Juli 2022"., <https://DataIndonesia.Id/Bursa-Keuangan/Detail/Transaksi-Uang-Elektronik-Naik-922-Pada-Juli-2022>, Diakses 10 Januari 2023
- Seftarita, C., & Azra, U. (2018). Analisis Peluang Penggunaan Layanan Keuangan Digital (Lkd) Pada Masyarakat Kabupaten Aceh Besar Provinsi Aceh. *EKOMBIS: JURNAL FAKULTAS EKONOMI*, 3(1).
- Soffan, Ach. Mustaghfiri, MAI : Kerjasama Dengan Sidogiri Nurul Qarnain Luncurkan E-Maal, Sidogiri.Net, 2017, <https://Sidogiri.Net/2017/11/Musawarah-Terakhir-Bahas-Hukum-E-Maal/> Diakses 16 Januari 2023
- Sudianto, A. R. Implementasi Elektronifikasi Pembayaran Di Lembaga TMI Al-Amien Prenduan Sumenep Madura. *Al-Ulum Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Ke Islaman*, 8(1), (2021), 28-42.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, Bandung : Alfabeta, 2009.
- Sulaiman, A. I., Chusmeru, C., & Masrukin, M.. Strategy Of Cooperative Islamic Boarding School As Economic Empowerment Community. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 12(1) (2018), 25-44.
- Sulaiman, Adhi Iman, et all. "Pemberdayaan Koperasi Pondok Pesantren Sebagai Pendidikan Sosial Dan Ekonomi Santri." *JPPM (Jurnal Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat)* 3.2 (2016): 109-121.
- Taufiqurokhman, *Mengenal Manajemen Strategik*, Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016
- Ulya, B. S. N. L., & Hendratmi, A. Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Lembaga Keuangan Non Bank (Studi Kasus Koperasi Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan). *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan Vol. 7 No. 3 Maret 2020*;., 7(3) (2020)., 532-543.
- Umar, Husein. *Strategic Management In Action*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 Tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, Dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi
- Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren




- Usman, Abdul Halim, *Manajemen Strategi Syariah*, Jakarta: Zikrul Hakim, 2015
- Utami, Silmi Nurul. Pengembangan usaha: Pengertian, Jenis, Aspek, dan Strategi, 2021
<https://www.kompas.com/skola/read/2021/03/26/150051369/pengembangan-usaha-pengertian-jenis-aspek-dan-strateginya#:~>, diakses 20 Januari 2023
- Yusanto, Muhammad Ismail. *Menggagas Bisnis Islam*. Jakarta : Gema Insani Press. 2002

Lampiran – Lampiran

Lampiran 1. 1 Surat permintaan Izin penelitian

	<p>KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG PASCASARJANA</p> <p>Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133 Website: http://pasca.uin-malang.ac.id, Email: pps@uin-malang.ac.id</p>										
<p>Nomor : B-62/Ps/HM.01/04/2023 Hal : Permohonan Ijin Penelitian</p>	<p>14 April 2023</p>										
<p>Kepada Yth. Ketua Kopontren Sidogiri</p> <p style="text-align: center;">di Tempat</p>											
<p><i>Assalamu'alaikum Wr.Wb</i></p> <p>Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:</p>											
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Nama</td> <td>: Syarifah Fatimah</td> </tr> <tr> <td>NIM</td> <td>: 210504210019</td> </tr> <tr> <td>Program Studi</td> <td>: Magister Ekonomi Syariah</td> </tr> <tr> <td>Dosen Pembimbing</td> <td>: 1. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si 2. Dr. H. Ahmad Djalaluddin, Lc, M.A</td> </tr> <tr> <td>Judul Tesis</td> <td>: Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Kopontren Sidogiri</td> </tr> </table>		Nama	: Syarifah Fatimah	NIM	: 210504210019	Program Studi	: Magister Ekonomi Syariah	Dosen Pembimbing	: 1. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si 2. Dr. H. Ahmad Djalaluddin, Lc, M.A	Judul Tesis	: Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Kopontren Sidogiri
Nama	: Syarifah Fatimah										
NIM	: 210504210019										
Program Studi	: Magister Ekonomi Syariah										
Dosen Pembimbing	: 1. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si 2. Dr. H. Ahmad Djalaluddin, Lc, M.A										
Judul Tesis	: Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Kopontren Sidogiri										
<p>Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih</p>											
<p><i>Wassalamu'alaikum Wr.Wb</i></p>											
<p>Direktur,</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <div style="margin-left: 10px;">  Wahidmurni </div> </div>											

Lampiran 1. 2 Surat Keterangan Penelitian

	
<u>SURAT KETERANGAN PENELITIAN</u>	
Nomor : 067/Fint.HRM-05/VI/2023	
Yang bertanda tangan dibawah ini :	
Nama	: M. NAWAWI AL KAILANI
Jabatan	: Kepala Divisi HRM
Alamat	: Jl. Hangtuah No. 35 GG 04 004/004 Gadingrejo Gadingrejo Pasuruan
Dengan ini menerangkan bahwa:	
Nama	: Syarifah Fatimah
NIM	: 210504210019
Program Studi	: Magister Ekonomi Syariah
Universitas	: Universitas Islma Negri Maulana Malik Ibrahim Malang
Telah selesai melakukan penelitian di PT. Sidogiri Fintech Utama terhitung mulai tanggal 05 Desember 2022 sampai dengan 03 Juni 2023 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan tesis yang berjudul “Strategi pengembangan layanan keuangan digital pada koperasi pondok Pesantren Sidogiri “	
Demikian surat pernyataan ini kami buat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk di gunakan sebagaimana mestinya.	
Pasuruan, 03 Juni 2023	
PT. Sidogiri Fintech Utama	
Kadiv HRM	
	
M. NAWAWI AL KAILANI	

Lampiran 1. 3 Dokumentasi lapangan



Gambar 1: Variasi kartu e-maal



Gambar 2 : Counter /stand e maal di kawasan Pondok Pesantren Sidogiri
Kraton



Gambar3 : Santri yang sedang mengantri di counter e maal



Gambar 4 : Wawancara dengan kasir counter e maal



Gambar 5 : Toko Basmalah dalam wilayah PPS Kraton



Gambar 6 : Salah satu mitra e-maal “ Warung Sambel Ijo”



Gambar 7 : Wawancara dengan pemilik warung Sambel Ijo



Gambar 8 : Santri PPS sedang melakukan transaksi dengan kartu e maal



Gambar 9 : Toko Basmalah Purwosari



Gambar 10 : Wawancara dengan kasir toko Basmalah Purwosari



Gambar 11 : Pertemuan dengan pengurus Kopontren Sidogiri



Gambar 12 : Wawancara dengan Barizi Dlofir Kadiv Bisnis PT Sidogiri Fintech Utama

Instrumen Penelitian

Strategi Pengembangan Layanan Keuangan Digital Pada Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri

1. Apakah secara kelembagaan koperasi dan pesantren merupakan suatu kesatuan atau terpisah?
2. Siapa saja yang menjadi anggota kopontren sidogiri ?
3. Bagaimana permodalan kopontren sidogiri (misalnya : modal simpanan anggota, modal sendiri, modal penyerta/pinjaman)
4. Apa yang melatarbelakangi pesantren menggunakan aplikasi e-maal di kopontren Sidogiri?
5. Apakah ada data jumlah pengguna e-maal di seluruh Indonesia?
6. Apakah semua anggota kopontren secara otomatis merupakan pengguna e-maal ?
7. Siapa saja yang bisa mengakses e-maal ?
8. Apa saja manfaat e-maal ?
9. Apa saja produk (fitur –fitur) dari e-maal ?
10. Apakah perlu ada pengembangan produk e-maal ?
11. Pesantren mana saja yang telah bekerjasama dengan kopontren Sidogiri dalam penggunaan e-maal ?
12. Kopontren Sidogiri bekerjasama dengan bank apa (sebagai server)?
13. Akad apa yang digunakan dalam sistem digital e-maal?
14. Apa saja kekuatan sistem layanan keuangan digital ?
15. Apa saja kelemahan sistem layanan keuangan digital?
16. Bagaimana pengaruh kebijakan pemerintah dalam hal layanan keuangan digital?
17. Bagaimana kekuatan ekonomi (pertumbuhan, inflasi, suku bunga) mempengaruhi sistem layanan keuangan digital?
18. Bagaimana kultur sosial budaya masyarakat mempengaruhi sistem layanan keuangan digital?
19. Apakah sistem keuangan digital dapat memberikan kenyamanan dan keamanan kepada konsumen?
20. Apakah warga pesantren (Kyai, ahlul bait pesantren, asatidz, santri, walisantri) resisten (menolak) terhadap perubahan sistem keuangan?
21. Bagaimana kualitas sumber daya manusia dalam pengoperasian sistem layanan keuangan digital?
22. Bagaimana kualifikasi karyawan yang bekerja di kopontren sidogiri ?
23. Apakah ada sistem reward and punishment terhadap karyawan?
24. Adakah upaya dalam meningkatkan kualitas SDM dalam sistem tersebut?
25. Apa saja peluang dari sistem layanan digital ?

26. Apakah pemerintah memberi dukungan terhadap sistem ini ?
27. Apakah jumlah santri dan alumni yang banyak berpengaruh pada penerapan sistem ini?
28. Apa saja ancaman dari pemanfaatan layanan digital ?
29. Apakah dengan perkembangan teknologi mendukung penerapan sistem ini?
30. Apakah kejahatan cyber (hacker) menjadi ancaman ?
31. Apakah ada sistem keamanan yang disiapkan untuk mencegah kejahatan cyber (hacker) ?
32. Apakah terdapat kompetitor di bidang layanan digital menjadi ancaman bagi perusahaan?
33. Apakah pesaing datang dari sesama kopontren (pesantren lain) atau di luar kopontren (badan usaha berbasis digital baik syariah maupun konvensional)?
34. Bagaimana tanggapan perusahaan akan hadirnya kompetitor ?
35. Bagaimana struktur organisasi pada PT Fintech Sidogiri Utama ?
36. Bagaimana SOP bagian operasional pada PT Fintech Sidogiri Utama?
37. Apakah karyawan bagian operasional telah melakukan SOP dengan benar?
38. Adakah kendala yang dihadapi oleh bagian operasional dalam menjalankan SOP ?
39. Bagaimana sistem pemasaran dari PT Fintech Sidogiri Utama ?
40. Apakah lingkungan masyarakat religius mempengaruhi eksistensi sistem ini?
41. Apakah dengan adanya sistem layanan digital masyarakat semakin tertarik untuk menggunakannya?
42. Apakah masyarakat memberikan kepercayaan terhadap kopontren melalui sistem digital?
43. Apakah implementasi strategi sistem keuangan digital dapat berjalan dengan baik ?
44. Bagaimana peran pemimpin (direktur) PT Sidogiri Fintech Utama dalam memotivasi staf dan karyawan?
45. Apakah terjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan staf dalam implementasi strategi layanan digital ?